



LAND

OBERÖSTERREICH

Soziale Kompetenz

Modul Führung

Autorin: Mag.^a Roswitha Mayr

Lektorat: Roswitha Hölzl, MSc

Projektleitung: Prof.ⁱⁿ (FH) Dr.ⁱⁿ Irene Hiebinger



Innovatives
Oberösterreich 2010



Soziale Kompetenz

Modul Führung

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung

| | | |
|--|-------|---|
| 1.1 Allgemeines | Seite | 5 |
| 1.2 Zu fördernde Kompetenzen | Seite | 5 |
| 1.3 Modulbauweise und Kontextbezug | Seite | 6 |
| 1.4 Wissenschaftlichkeit..... | Seite | 7 |
| 1.5 Pädagogisches Konzept..... | Seite | 7 |
| 1.6 Hinweise für Trainer/-innen | Seite | 7 |

2 Überblick

| | | |
|---------------------------------------|-------|---|
| 2.1 Inhalte von Modul „Führung“ | Seite | 9 |
| 2.2 Zu erwerbende Kompetenzen | Seite | 9 |

3 Ablauf des Moduls „Führung“

| | | |
|---|-------|----|
| 3.1 Definition von Führung, Führungskompetenz, Führungspersönlichkeit, Menschenbilder..... | Seite | 11 |
| 3.2 Macht und Einfluss | Seite | 13 |
| 3.3 Führungsstile und Führungserfolg | Seite | 16 |
| 3.4 Führung und Rollenanforderungen..... | Seite | 19 |
| 3.5 Führung als Coaching | Seite | 23 |
| 3.6 Ein eigenes Führungskonzept basteln | Seite | 29 |

4 Handout-Sammlung

| | | | |
|------|--|-------|----|
| 4.1 | Handout: Zitate zum Thema Führung | Seite | 30 |
| 4.2 | Handout: Definition von Führung..... | Seite | 31 |
| 4.3 | Handout: Selbsteinschätzung zum Thema Führung | Seite | 32 |
| 4.4 | Handout: Menschenbilder | Seite | 33 |
| 4.5 | Handout: „Passagierschiff“ | Seite | 34 |
| 4.6 | Handout: Übungsblatt „Währungen für Einfluss“ | Seite | 36 |
| 4.7 | Handout: Führungsstile..... | Seite | 37 |
| 4.8 | Handout: Reifegradmodell von Hersey und Blanchard..... | Seite | 40 |
| 4.9 | Handout: Arbeitsblatt zum Reifegradmodell | Seite | 41 |
| 4.10 | Handout: Übungsblatt 1 „Die eigenen Rollen klären“ | Seite | 43 |
| 4.11 | Handout: Übungsblatt 2 „Die eigenen Rollen klären“ | Seite | 45 |
| 4.12 | Handout: Übungsblatt „Führungsrolle“ | Seite | 45 |
| 4.13 | Handout: Übungsblatt „Eingreifen und lenken“ | Seite | 46 |
| 4.14 | Handout: Einführung Coaching..... | Seite | 47 |
| 4.15 | Handout: Gegenüberstellung mechanistisches – systemisches Denken | Seite | 49 |
| 4.16 | Handout: Grundannahmen im Coaching | Seite | 51 |
| 4.17 | Handout: Grundhaltungen im Coaching | Seite | 53 |
| 4.18 | Handout: Anleitung „Wem sitzt der Affe auf der Schulter?“ | Seite | 54 |
| 4.19 | Handout: Aktives Zuhören | Seite | 57 |
| 4.20 | Handout: Metamodell der Sprache..... | Seite | 59 |
| 4.21 | Handout: Instruktion „Mitarbeiter/innenförderung“ | Seite | 64 |
| 4.22 | Handout: Checkliste „Führungskonzept“..... | Seite | 70 |
| 4.23 | Handout: Ressourcenorientierte Fragen | Seite | 71 |
| 4.24 | Handout: Vorbereitung auf ein Coachinggespräch | Seite | 74 |
| 4.25 | Handout: Ablauf eines Coachinggesprächs..... | Seite | 76 |
| 4.26 | Handout: Abteilungslandschaft..... | Seite | 84 |

1 Einleitung

Autorin: Mag.^a Roswitha Mayr, Lektorat: Roswitha Hölzl, MSc, Projektleitung: Prof.ⁱⁿ (FH) Dr.ⁱⁿ Irene Hiebinger

1.1 Allgemeines

Diese Methodensammlung ist in einzelne Module unterteilt. Jedes Modul bietet ein reichhaltiges Repertoire an bewährten Methoden und kann als „Nachschlagewerk“ zu den einzelnen Themenbereichen genützt werden. Die einzelnen Methoden- und Übungsvorschläge müssen jedoch jeweils auf die entsprechende Zielgruppe, den spezifischen Arbeitskontext und an das spezifische Anliegen sowie an die konkreten Erwartungen der Teilnehmer/-innen angepasst werden. Der Einsatz einer Methode und die Durchführung einer Übung soll nicht aus gruppenspezifischen Zwecken erfolgen sondern den Teilnehmer/-innen konkrete Unterstützung anbieten, wie eine konkrete Situation, ein Problem oder ein Anliegen aus der Berufswelt konstruktiv bearbeitet und gelöst werden kann.

Ziel ist eine bedarfsgerechte Erweiterung Sozialer Kompetenzen, die den Bedarf, der durch die berufliche Tätigkeit entsteht, entsprechend berücksichtigt.

Ein Wiederholen gelernter Verhaltensmuster genügt nicht, wichtig ist der situationspezifische Einsatz des Gelernten als auch der Transfer, die Übertragung auf analoge Situationen. Reflexion findet dabei auf zwei Ebenen statt, auf der Ebene der Selbstreflexion und auf der Ebene der gemeinsamen Reflexion, dadurch wird die Transferleistung gefördert. Soziale Kompetenzen implizieren auch die Reflexion der Werthaltungen und soziale Verantwortung. So sind kommunikative Fertigkeiten noch nicht gleichzusetzen mit sozialen Kompetenzen sondern erst im reflexiven Zusammenwirken mit anderen Fähigkeiten, wie z. B. Kooperations- Konsens- Konflikt- und Teamfähigkeit entwickeln sich soziale Kompetenzen. Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte sollen in den Seminaren lernen, mit den Anforderungen in der Praxis konstruktiver und sicherer umzugehen und Konflikte konstruktiv zu bewältigen. Sie sollen in ihrer Zusammenarbeit gestärkt werden und lernen, Stress zu vermeiden bzw. zu bewältigen. Die betrieblichen Weiterbildungselemente im Bereich sozialer Kompetenzen sind somit ein Potenzial, das ein gelingendes Handeln im Berufsalltag erhöht.

1.2 Zu fördernde Kompetenzen

Folgende Kompetenzen sollen gefördert werden, wobei es für jede Kompetenz eine eigene Publikation gibt:

- Selbstkompetenz
- Umgang mit Stress
- Kommunikationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Führungskompetenz
- Interkulturelle Kompetenz
- Arbeitszufriedenheit

ad Selbstkompetenz

- Wahrnehmung- und Wahrnehmungsfehler
- Selbstwert und Selbstwirksamkeit
- Gefühle und Emotionen
- Zeitmanagement

ad Umgang mit Stress

- Individuelle, gruppenbedingte und organisatorische Stressoren
- Bewältigung von Stress auf allen drei soeben genannten Ebenen

ad Kommunikationsfähigkeit

- Gesprächsführung
- Argumentieren und Diskutieren
- Verbesserung der Verständlichkeit
- Feedback

ad Teamfähigkeit

- Effizientes und effektives Arbeiten in Teams
- Rollenverhalten in Teams
- Maßnahmen gegen Gruppendenken und gruppenpsychologische Prozesse
- Umgang mit Gruppendruck
- Stärkung der Teamfähigkeit

ad Konfliktfähigkeit

- Prävention von Konflikten
- Konstruktiver Umgang mit Konflikten
- Konfliktkultur

ad Führungskompetenz

- Führungsstile
- Führung als Coaching
- Führung und Rollenanforderung, Rollenkonflikte

ad Interkulturelle Kompetenz

- Soziale Kompetenz am globalen Markt
- Interkulturelle Kommunikation

ad Arbeitszufriedenheit

- Bedürfnisorientierte Konzeptionen
- Anreiz orientierte Konzeptionen
- Humanistische Konzeptionen

1.3 Modulbauweise und Kontextbezug

Das Modell ist aus acht Modulen aufgebaut, wobei jedes Modul einer der acht beschriebenen Kompetenzen entspricht und für jede – wie erwähnt – eine eigene Publikation existiert. Dies hat mehrere Vorteile:

- Für jede zu erwerbende Kompetenz gibt es ein Modul, welches sich schwerpunktmäßig mit dieser beschäftigt.
- Die Module nehmen aufeinander Bezug, können jedoch auch unabhängig voneinander eingesetzt werden. Sollten die Teilnehmer/-innen eines Kurses eine besondere Stärkung ihrer kommunikativen Fähigkeiten wünschen, so kann darauf Bedacht genommen werden. Ebenso wenn eine Institution nur eine Förderung der Teamfähigkeit möchte.
- Jedes Modul kann auf einem unterschiedlichen Level beginnen. Wenn Teilnehmer/-innen im Bereich Selbstkompetenz bereits gefördert worden sind, im Bereich Teamfähigkeit hingegen noch nicht, so kann durch den modularen Aufbau des Modells darauf Bedacht genommen werden. Inhalte einzelner Module können auch miteinander kombiniert werden.



Bei der Umsetzung muss speziell auf den betrieblichen Kontext Rücksicht genommen werden. Alle Methoden und Übungsbeispiele, die zum Einsatz kommen, sind grundsätzlich an das betriebliche Lebensumfeld anzupassen. Dieses Anknüpfen an den betrieblichen Alltag hat zweierlei Sinn: Erstens sollen die zu vermittelnden Inhalte unmittelbar anschaulich werden und zweitens sollen die in Folge neu erworbenen Fähigkeiten direkt im Betrieb einsetzbar sein.

1.4 Wissenschaftlichkeit

Alle Inhalte und Übungen leiten sich aus wissenschaftlichen Konzepten ab. Diese stammen aus den Bereichen Kommunikationspsychologie, Sozialpsychologie, Persönlichkeitspsychologie, Pädagogik, Soziologie und Betriebswirtschaft. Beim Zitieren wurde so verfahren, wie es bei solchen Methoden- und Übungssammlungen allgemein üblich ist:

- Übungen, die keinem Autor eindeutig zuordenbar sind, weil sie in vielen Büchern zu finden sind und nicht feststellbar ist, wer sie sich ursprünglich ausgedacht hat, wurden mit eigenen Worten beschrieben.
- Dasselbe gilt für Übungen, die die Autorin bei Weiterbildungsseminaren kennen gelernt hat.
- Dennoch wurde im Literaturverzeichnis (zu finden im „Überblick“) stets angegeben, welche Bücher als Basis gedient haben.

1.5 Pädagogisches Konzept

Das Modell verfolgt eine erfahrungsorientiert-didaktische Vorgangsweise: Bei den Übungen werden kognitive, emotionale und verhaltensorientierte Schwerpunkte gesetzt. Gleichzeitig werden theoretische Impulse gegeben und deren Hintergründe geklärt.

1.6 Hinweise für Trainer/-innen

1. Die Förderung sozialer Kompetenz im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung erfordert vor der Durchführung einer spezifischen Maßnahme eine Bedarfserhebung im Betrieb. Ein Beratungsgespräch im Vorfeld mit Geschäftsführung oder Personalverantwortlichen dient der Klärung der Besonderheiten im Betrieb. Es sollen spezielle Anforderungen, Stärken und Entwicklungspotenziale besprochen und geklärt werden. Gleichzeitig sollen auch die Interessen und Bedürfnisse der Teilnehmer/-innen erhoben werden. Eine bedarfsgerechte Fördermaßnahme muss auf aktuelle Vorkommnisse und Wünsche der Teilnehmer/-innen eingehen. Im Modul „Weitere Methoden und Übungen“ sind ergänzende Übungen zu den einzelnen Modulen dargestellt. Die Übungen stellen ein zusätzliches Angebot dar, wie ein spezifisches Thema eingebracht und bearbeitet werden kann. Der Einsatz aller Übungen erfordert viel Erfahrung von den Trainer/-innen. Die Methoden müssen nicht nur dem jeweiligen Arbeitskontext und einer spezifischen Problem- und Auftragslage gerecht werden, sondern dürfen auch für eine spezifische Zielgruppe nicht zu „fremd“ und „abgehoben“ sein und die Teilnehmer/-innen nicht überfordern. Die Praxisrelevanz und der Transfer jeder Methode und Übung in den Arbeitsalltag müssen gewährleistet sein.
2. Die exemplarischen Seminarabläufe zu den einzelnen Modulen sollen den Trainer/-innen als Orientierungslitfad dienen und die Praxisrelevanz verdeutlichen.
3. Die Module enthalten auch Entspannungs- und Aktivierungsübungen. Es kann sinnvoll sein, solche Übungen von Zeit zu Zeit einzuschieben.

4. Wenn Trainer/-innen die einzelnen Methoden und Übungen einsetzen, übernehmen sie die volle Verantwortung für eine effiziente Bearbeitung eines Themas. Ändern bzw. adaptieren Sie als Trainer/-in die Inhalte der einzelnen Übungen auf die Bedürfnisse und Problemlagen der Teilnehmer/-innen ab. Je höher die strukturelle Ähnlichkeit der erfahrenen Übung mit der realen Situation der Teilnehmer/-innen ist, desto höher ist das Transferpotenzial.
5. Ein Arbeiten mit konkreten Fallbeispielen und eine Reflexion gemeinsam mit den Teilnehmer/-innen am Ende einer durchgeführten Übung und eines Seminartages über den Transfer sind sinnvoll und notwendig.
6. Die Integration neuer Verhaltensweisen braucht Zeit; der Rückgriff auf bekannte aber ungewollte Verhaltensmuster ist am Anfang „normal“. Besprechen Sie mit den Teilnehmer/-innen, wie sie dies vermeiden oder damit umgehen können und wo-durch erfolgreiches Verhalten wahrscheinlicher wird.
7. Der Follow-up-Tag dient der Reflexion der Transferleistung bzw. Praxisrelevanz des Gelernten. Je alltags-tauglicher und praxisrelevanter ein Thema bearbeitet wurde, desto attraktiver wird die Umsetzung neuer Verhaltensweisen.
8. Aufbau des Modells: Für jede der zu Beginn genannten Kompetenzen gibt es ein eigenes Modul. Darin finden Sie
 - einen Überblick über das jeweilige Modul,
 - den didaktischen Ablauf der einzelnen Kapitel des Moduls,
 - alle Handout-Vorlagen und Folien, die Sie für das Modul benötigen.

2 Überblick

Autorin: Mag.^a Roswitha Mayr, Lektorat: Roswitha Hölzl, MSc, Projektleitung: Prof.ⁱⁿ (FH) Dr.ⁱⁿ Irene Hiebinger

2.1 Inhalte von Modul „Führung“

- Definitionen: Führung, Führungskompetenz, Führungspersönlichkeit, Menschenbilder
- Macht und Einfluss
- Führungsstile und Führungserfolg
- Führung und Rollenanforderung
- Führung als Coaching
- Eigenes Führungskonzept

2.2 Zu erwerbende Kompetenzen

Die Teilnehmer/-innen werden zur Selbstreflexion angeregt - einer Reflexion über sich selbst als Person und die jeweilige Führungssituation. Sie erweitern ihr Handlungsrepertoire zum Thema Führung und schätzen die Vor- und Nachteile des eigenen Handelns mit Blick auf die eigene Wirkung bewusster ein. Sie sind in der Lage ihre Funktion und ihre Rollen im Betrieb zu reflektieren und können ein je individuelles Führungskonzept entwickeln. Die Teilnehmer/-innen sind in der Lage Mitarbeiter/-innen dahingehend zu unterstützen, selbst eine Lösung für ein Problem zu finden, in dem sie die Grundhaltungen des Coachings einhalten. Dadurch sind die Teilnehmer/-innen in der Lage mit Mitarbeiter/-innen und/oder Kolleg/-innen effektiver zusammenzuarbeiten.

Literatur

- BESSER, RALF (2004): Transfer: Damit Seminare Früchte tragen. Strategien, Übungen und Methoden, die eine konkrete Um-setzung in die Praxis sichern. Weinheim und Basel, Beltz.
- BLICKHAN, CLAUS (2000): Miteinander reden lernen. Die sieben Gesprächsförderer. Herder, Freiburg und andere.
- EISENMANN, SANDRA (2007): Soziale Kompetenz. CD-Trainingskonzept. managerSeminare, Bonn.
- FEUSTEL, BERT und KOMAREK, IRIS (2006): NLP-Trainingsprogramm. Südwest, München.
- FISCHER-EPE, MAREN (2006): Coaching: Miteinander Ziele erreichen. 3. Auflage, Rowohlt, Reinbek.
- GORDON, THOMAS (1993): Managerkonferenz. 10. Auflage, Heyne, München.
- GROSSE BOES, STEFANIE und KASERIC, TANJA (2008): Trainer-Kit. Die wichtigsten Trainings-Theorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen für den Praxistransfer. Bonn, managerSeminare.
- HABERLEITNER, ELISABETH und DEISTLER, ELISABETH und UNGVARI, ROBERT (2008): Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln Sie die Potentiale ihrer Mitarbeiter. 10. Auflage, Piper, München.
- JETTER, FRANK und SKROTZKI, RAINER [Hrsg.] (2008): Führungskompetenz. Die Führungskraft als Vorbild, Manager, Koordinator, Macher, Teamentwickler, Coach, Experte und zugleich Lernender. Walhalla, Regensburg.
- KLUTMANN, BEATE (2006): Führung: Übungen für das Training mit Führungskräften. Windmühle, Hamburg.
- KNOLL, JÖRG (2007): Kurs- und Seminarmethoden. Ein Trainingsbuch zur Gestaltung von Kursen und Seminaren, Arbeits- und Gesprächskreisen. 11. Auflage, Weinheim und Basel, Beltz.
- KUTSCHERA, GUNDL (2002): NLP Arbeits- und Übungsbuch. 3. Auflage, Jungfermann, Paderborn.
- LAUFER, HARTMUT (2006): 99 Tipps für den erfolgreichen Führungsalltag. Führungsbewusstsein. Führungsverhalten. Führungsmaßnahmen. 2. Auflage, Cornelsen, Berlin.
- LAUFER, HARTMUT (2008): Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. Führungspersönlichkeit. Führungsmethoden. Führungsinstrumente. 4. Auflage, Gabal, Offenbach.
- MARTENS, JENS U. (1993): Verhalten und Einstellungen ändern. Windmühle, Hamburg.
- NEUBERGER, OSKAR (1995 a): Führen und geführt werden. Enke, Stuttgart.
- NEUBERGER, OSKAR (1995 b): Mikropolitik. Enke, Stuttgart.
- NEUBERGER, OSKAR (2002): Führen und führen lassen. 6. Auflage, Lucius & Lucius, Stuttgart.
- NEUMANN, EVA und HESS SABINE (2007): Mit Rollen spielen. Rollenspielsammlung für Trainerinnen und Trainer. 2. Auflage, managerSeminare, Bonn.
- MIGGE, BJÖRN (2005): Handbuch Coaching und Beratung. Beltz, Weinheim und Basel.
- RAUEN, CHRISTOPHER [Hrsg.] (2005): Handbuch Coaching. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Hogrefe, Göttingen und andere.
- SCHEIBEL, GERHARD (2002): Effiziente Meetings leicht gemacht. Warum viel Sitzen für nichts? Ueberreuter, Wien und Frankfurt.
- STAEHLE, WOLFGANG, H. (1999): Management, eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, Vahlen, München.
- SEIWERT, LOTHAR (2005): Das neue 1 x 1 des Zeitmanagement. 4. Auflage, Gräfe und Unzer, München.
- VOPEL, KLAUS W. (2004): Authentisch führen. Iskopress, Salzhausen.
- WEIDENMANN, B. (2006): Erfolgreiche Kurse und Seminare. 7. Auflage, Weinheim und Basel, Beltz.
- WELLHÖFER, PETER R. (2004): Schlüsselqualifikation Sozialkompetenz. Lucius & Lucius, Stuttgart.
- WUNDERER, ROLF und GRUNWALD, WOLFGANG (1980): Führungslehre Band I (Grundlagen der Führung) und II (Kooperative Führung). De Gruyter, Berlin und New York.

3 Ablauf des Moduls „Führung“

Autorin: Mag.^a Roswitha Mayr, Lektorat: Roswitha Hölzl, MSc, Projektleitung: Prof.ⁱⁿ (FH) Dr.ⁱⁿ Irene Hiebinger

3.1 Definition von Führung, Führungskompetenz, Führungspersönlichkeit, Menschenbilder

3.1.1 Ziele

- Die Teilnehmer/-innen sollen erkennen, wie ihre persönlichen Leitbilder von Führung zustande gekommen sind.
- Sie kennen unterschiedliche Definitionen und Zugänge zum Thema Führung.
- Die Teilnehmer/-innen überprüfen eigene Menschenbildannahmen über Mitarbeiter/-innen und erkennen die Folgen dieser Annahmen.

3.1.2 Zeit

- Ca. 125 Minuten für Input, Übungen und Transfer

3.1.3 Materialien und Vorbereitung

- Lassen Sie den Teilnehmer/-innen das Thema „Führung“ authentisch erleben. Während sie sich mit dem Thema beschäftigen führen Sie durch eine Ausstellung. Sie benötigen dazu einen zusätzlichen Seminarraum, in welchem Sie eine Ausstellung zum Thema „Führung“ vorbereiten. Sie können entweder alle fünf Stationen der Ausstellung vorbereiten, empfehlenswert ist zumindest Station 1. In diesem zusätzlichen Raum befinden sich: Pinnwände, Stehtische rechts und links vom Eingang, Tische mit vier Stühlen je Tisch für die Gruppenarbeiten, CD-Spieler und Musikauswahl, Sektgläser und Getränke. Zum Aufbau der einzelnen Stationen finden Sie in der Handout-Sammlung Hilfestellungen. Auf der ersten Pinnwand werden beispielsweise Zitate zum Thema Führung angebracht (s. Handout). Die erste Station (= Zitate zum Thema Führung) liegt idealerweise links vom Eingang. Bei Station 1 befinden sich auch Tische für die Gruppenarbeiten. Rechts und links vom Eingang befinden sich die Stehtische. Achten Sie beim Aufbau der einzelnen Stationen darauf, dass der Blick auf andere Stationen als die gerade behandelte oder bereits behandelten nicht möglich ist. Die Ausstellung kann selbstverständlich mit Ihren eigenen Materialien und Symbolen zu den einzelnen Stationen ergänzt werden.
- Handout „Zitate“
- Flip-Chart „Fragen zu bisherigen Erlebnissen mit Führung“ (s. Übung „Was ist Führung?“)
- Pinnwand mit Bildern verschiedenster bekannter Führungspersönlichkeiten aus unterschiedlichen Kulturen, aus Geschichte und Gegenwart
- Pinnwand „Führungspersönlichkeit“
- Selbsteinschätzungstest
- Pinnwand „Menschenbilder“
- Handout „Definition von Führung“

3.1.4 Ablauf

Nachdem Sie Getränke und Musik vorbereitet haben lassen Sie die Teilnehmer/-innen nachkommen und begrüßen diese mit einem Sektglas. Sie bitten zu den Stehtischen. Erklären Sie die Rahmenbedingungen für diese Seminarvariante und schaffen Sie einen Überblick über die zu behandelnden Themen.

3.1.5 Station 1: Führung und Menschenbildannahmen

Hinführung: „Jeder von Ihnen hat eine ganz persönliche Vorstellung davon, was eine Führungskraft kennzeichnet und welche Aufgaben sie hat. Das ist stark davon geprägt, welche persönlichen Erfahrungen Sie mit Führung in der Familie, in der Schule, während der Ausbildung, im Studium und in Organisationen gemacht haben. Jemand der selbst in einer Führungsposition tätig ist, hat oft kaum Zeit, über ihre/seine Hintergründe

des Führens nachzudenken, obwohl Führung zu den komplexesten und schwierigsten Aufgaben gehört. Während der folgenden Übungen gönnen wir uns diesen Luxus über Führung nachzudenken mit dem Ziel mehr über uns selbst als Führungskraft zu erfahren.“

Übung „Was ist Führung“ (vgl. Vopel, 2004)

Gruppenbildung zu drei bis vier Personen pro Gruppe. Zeit: 30 Minuten für die Diskussion dieser Fragen in der Gruppe, 5 Minuten zum Notieren der in der Diskussion von allen geteilten Einsichten.

Nach der Hinführung stellen Sie den Teilnehmer/-innen das Flip-Chart „Fragen zu den bisherigen Erlebnissen mit Führung“ vor.

1. Wie wurde Führung in meiner Ursprungsfamilie gelebt? (Neben Mutter und/oder Vater weitere Führungspersönlichkeiten im erweiterten Familienkreis?)
2. Welche Art von Führung ist mir aus dem Kindergarten und der Schule in Erinnerung? (Mentor/-innen? Lehrperson, der ich heute am meisten verdanke?)
3. Welche Art von Führung habe ich, noch vor dem Eintritt ins Berufsleben, aus anderen Lebensbereichen kennen gelernt? (Qualitäten damaliger Führungsvorbilder? Wer beeinflusste damals mein jetziges Führungsverhalten?)
4. Welche Menschen waren es, die ich nach dem Eintritt ins Berufsleben als nachahmenswerte Führungskräfte schätzen gelernt habe? (Persönliche Kontakte, Lektüre, Kunst usw.)
5. Wo liegen meiner Meinung nach die häufigsten Herausforderungen, die Führungskräfte bewältigen müssen? Wo liegen meiner Meinung nach deren größten Versuchungen?

Plenum: Präsentation der Gruppenergebnisse (5-10 Minuten pro Gruppe) und gegebenenfalls individuelle Nachbereitung

Übung: Charakteristika von Führung (vgl. Vopel, 2004)

Sie wandern mit den Teilnehmer/-innen zur Pinnwand mit Bildern verschiedenster bekannter Führungspersönlichkeiten. Sie bilden neue Gruppen, um eine Antwort auf die Frage: „Was haben alle Führungspersönlichkeiten gemeinsam – zu allen Zeiten, in allen Kulturen und in allen Ländern?“, zu finden. (Zeit: 15 Minuten)

Plenum: Präsentation der Arbeitsergebnisse (5-10 Minuten),

Arbeiten Sie zum Abschluss mit der Gruppe eine vereinfachte Definition von Führung aus. Achten Sie darauf, dass folgende Aspekte vorkommen: eine Führungsperson hat Anhänger/-innen, sie/er hat als primäre Aufgabe Anhänger/-innen zu finden, sie/er muss die Kunst lernen Anhänger/-innen anzuziehen und sie zu behalten, das erfordert eine permanente Aufmerksamkeit, Führung ist nie ein Solo-Akt (vgl. Vopel, 2004).

Stellen Sie die Frage an das Plenum, welche Persönlichkeitseigenschaften eine Führerpersönlichkeit ausmacht? Vergleichen Sie diese dann mit den auf einer Pinnwand vorbereiteten Eigenschaften (vgl. Neuberger, 2002): Führernde sind demnach extravertierter, intelligenter, anpassungsfähiger, sozial kompetenter, leistungsorientierter als Nicht-Führende.

Merken Sie an, dass Führung ein mehrdimensionaler Prozess ist, der durch viele Faktoren wie Führende, Geführte, Aufgabenstruktur, Organisationskultur, Umwelt usw. bestimmt wird (vgl. Wellhöfer, 2004) und daher DIE Führungspersönlichkeit nicht so einfach definiert werden kann. (Zeit: 5 Minuten) Teilen Sie das Handout „Definition von Führung“ aus.

Transfer: Die Teilnehmer/-innen beantworten in Einzelarbeit folgende Fragen (Zeit: 10 Minuten):

- Was nehme ich aus dieser Übung für mein Führungsverständnis mit?
- Welche Fragen haben sich für mich jetzt bzw. für meinen Arbeitsalltag ergeben?



Übung „Meine Traummitarbeiterin“ (vgl. Klutmann, 2006)

Hinführung: „Die Übungen vorhin haben gezeigt, dass Führung quasi im Kopf beginnt. Vielleicht haben auch Sie schon manchmal von der perfekten Mitarbeiterin und dem perfekten Mitarbeiter „geträumt“. Stellen Sie sich nun vor, Sie könnten Ihre/-n Traummitarbeiter/-in so formen, wie sie/er Ihren Vorstellungen entspricht. Wie schaut sie/er aus? Welche Eigenschaften und Fähigkeiten wären da? Sammeln Sie diese Informationen in der Kleingruppe (Zeit: 10 Minuten). Wir diskutieren die Ergebnisse dann im Plenum (ca. 10 Minuten pro Gruppe).“

Transfer: Die Teilnehmer/-innen beantworten in Einzelarbeit folgende Frage: Welche Wünsche hinsichtlich der Eigenschaften und Fähigkeiten von Mitarbeiter/innen stehen in einer Diskrepanz zur Realität?

Sie gehen weiter zur Pinnwand mit den Ausführungen zum Thema „Menschenbilder“. Daraufhin teilen Sie den **Selbsteinschätzungstest** (siehe Handout-Vorlage vgl. Klutmann, 2006) aus. Jede/r Teilnehmer/-in füllt diesen selbstständig aus. Dabei soll in Anlehnung an die XY-Theorie von McGregor (vgl. Staehle, 1999) herausgefunden werden, ob die eigene Einstellung Mitarbeiter/-innen gegenüber eher positiv oder negativ ist.

Auswertung des Selbsteinschätzungstests (5 Minuten): Hohe Zustimmung der Werte im Kasten A bedeuten, dass die Teilnehmerin bzw. der Teilnehmer zur Theorie X nach McGregor tendiert. Der Typ X ist ein/-e Mitarbeiter/-in, welche/-r einen Widerwillen gegen die Arbeit hat, nicht kreativ ist, wenig Verantwortung übernehmen will und wenig Ehrgeiz besitzt (vgl. Klutmann 2006). Dagegen zeigt eine hohe Zustimmung zu den Werten im Kasten B, dass die Teilnehmerin oder der Teilnehmer zur Theorie Y nach McGregor tendiert. Der Typ Y ist ein/-e Mitarbeiter/-in mit eigenen Ideen, welche/-r sich mit den Zielen der Organisation identifiziert und keine Kontrolle von Außen braucht (vgl. Klutmann 2006).

Weisen Sie nun die Teilnehmer/-innen darauf hin, dass die Forschung über Menschenbilder der Führung bestätigt hat, dass Führungskräfte unterschiedliche Annahmen über Mitarbeiter/-innen haben (vgl. Wunderer und Grunwald, 1980) ganz egal wie diese sich in der Realität dann tatsächlich verhalten.“

Merken Sie jedenfalls an, dass durch eigene Menschenbildannahmen sogenannte „sich selbst erfüllende Prophezeiungen“ entstehen können. D.h. die Mitarbeiter/-innen verhalten sich nach einer Weile so, wie Führungskräfte es von ihnen erwarten. Aus diesem Grund sollen sich Führungskräfte dieser Menschenbildannahmen bewusst sein.

Transfer: Welche Konsequenzen könnte dieses Wissen um meine Menschenbildannahmen künftig auf mein Führungshandeln haben? (Zeit: 10 Minuten)

3.2 Macht und Einfluss

3.2.1 Ziele

- Die Teilnehmer/-innen lernen die Situation von Mächtigen bzw. Machtlosen kennen.
- Sie sind in der Lage Prozesse der Machtbildung zu erkennen.
- Die Teilnehmer/-innen erkennen Möglichkeiten der Einflussnahme, die bereits benutzt wurden, aber oft nicht bewusst eingesetzt werden.
- Das Repertoire an Machttaktiken wird aktiviert. Gleichzeitig lernen die Teilnehmer/-innen neue Möglichkeiten kennen, wie Macht im beruflichen Alltag situationsangemessen eingesetzt werden kann.

3.2.2 Zeit

- 125 Minuten für Input, Übungen und Transfer

3.2.3 Materialien und Vorbereitung

- Station 2 der Ausstellung zum Thema „Macht und Einfluss“ vorbereiten. Diese kann selbstverständlich mit Ihren eigenen Materialien und Symbolen zu den einzelnen Stationen ergänzt werden.
- Pinwand „Macht und Einfluss“
- Für die Übung „Passagierschiff“ halten Sie für 1/3 der Teilnehmer/-innen Stühle parat
- Allgemeine Information „Passagierschiff“ - siehe Handout
- Spezielle Information „Passagierschiff“ kleine Gruppe für die Drittelgruppe – siehe Handout
- Spezielle Information „Passagierschiff“ große Gruppe für die größere Gruppe – siehe Handout
- Flip-Chart „Möglichkeiten Macht auszuüben“
- Handout: „Währungen für Einfluss“

3.2.4 Ablauf

Station 2: Macht und Einfluss:

In der Übung „Passagierschiff“ wird gezeigt, wie Macht entstehen kann. Im Anschluss wird das Thema Macht reflektiert.

Übung „Passagierschiff“ (vgl. Klutmann, 2006). Die Teilnehmer/-innen bilden eine kleine (1/3 der Teilnehmer/-innen) und eine große Gruppe (2/3 der Teilnehmer/-innen). Sie tragen zur Einführung in die Übung den Text „Allgemeine Informationen Passagierschiff“ s. Handoutvorlage vor. (Zeit: 5 Minuten) Danach erhalten die Spieler/-innen ihre jeweiligen Übungsblätter (s. Handouts). Die Gruppen haben jetzt Zeit sich vorzubereiten (Zeit: 10 Minuten).

Die kleine Gruppe wird etwas mehr Zeit brauchen, daher kann die größere Gruppe inzwischen den Raum mit den „Liegestühlen“ (Sesseln) vorbereiten. Für jeden aus der kleinen Gruppe steht ein „Liegestuhl“ zur Verfügung. Sobald die kleine Gruppe den Text gelesen hat und mit der Vorbereitung fertig ist, kommen alle zusammen. Jetzt lesen Sie noch einmal den Anfangstext vor, damit sich alle in der Spielsituation wieder finden können. Variante: Filmen Sie den Prozess mit und schauen Sie den Film gemeinsam mit den Teilnehmer/-innen an.

Plenum: Fragen Sie jede/-n, wie er/sie die Situation erlebt hat. Und erarbeiten Sie gemeinsam mit den Teilnehmer/-innen den Prozess der Machtbildung (s. Handout Auswertung Passagierschiff) heraus.

Bringen Sie noch einmal auf den Punkt, wodurch jemand Macht haben kann (vgl. Klutmann, 2006):

- a) Wenn ich etwas besitze, was andere haben möchten, aber nicht ohne weiteres bekommen/haben können. Ein Machtmittel muss knapp und begehrt sein, so kann ich belohnen oder bestrafen, ich kann großzügig sein oder Druck ausüben.
- b) Durch eine anerkannte Stelle in einer Hierarchie oder eine bedeutungsvolle Position habe ich legitime Macht.
- c) Durch Expertenwissen habe ich Einflussmöglichkeiten aufgrund bestimmter Kenntnisse
- d) Als Vorbild. (vgl. Robbins, 2001 zit. in Klutmann 2006)
- e) Informationen – jemanden kennen, der über Informationen verfügt oder Zugang zu Wissensquellen hat (Staehele, 1999).

Input: Die zwei Seiten von Macht (vgl. Klutmann, 2006)

„Macht hat häufig einen negativen Beigeschmack. Macht hat zwei Seiten – genau wie eine Medaille. Macht kann auch heißen, andere so zu beeinflussen, dass sie etwas Bedeutendes und Ausgezeichnetes erreichen. Macht hat somit etwas Manipulatives, es hängt davon ab, wie sie eingesetzt wird. Martens (1993) zieht hier einen treffenden Vergleich mit einem Messer. Das Messer ist ein Instrument und somit ein neutraler Gegen-

stand, ein Werkzeug eben. Es hängt von der Intention des Nutzers oder der Nutzerin ab, ob das Werkzeug gebraucht oder missbraucht wird.

Im Folgenden soll aber die positive Seite von Macht in den Vordergrund rücken. Macht kann als „das Hervorbringen beabsichtigter Wirkungen“ gesehen werden (vgl. Russel 1977, zit. in Neuberger 1995 b) oder konkreter als „die Möglichkeit von Personen(gruppen), auf das (die) Handlungsfeld(er) anderer Personen(gruppen) einzuwirken“ (Krüger 1980, zit. in Neuberger 1995 b). Macht gehört zur Führung, denn Leitungspersonen nehmen sozial Einfluss auf ihre Mitarbeiter/-innen. Dennoch hat Macht eine personalisierte und eine sozialisierte Seite (vgl. McClelland 1978, zit. in Neuberger 1995 b). Die personalisierte Seite betrifft die ungezügelte Selbstdurchsetzung im Sinne einer Macht ohne Handlungskontrolle, die nicht selten mit Gewalt gegenüber anderen verbunden ist. Hingegen zeichnet sich die sozialisierte Seite der Macht durch soziale Verantwortung und Hemmungen aus. D. h. im Unternehmen sollen Führungskräfte Einfluss so ausüben, dass sich ihre Mitarbeiter/-innen nicht wie Marionetten fühlen.“ (vgl. Klutmann, 2006)

Gruppenarbeit „Machttaktiken“

Bilden Sie Kleingruppen (3-4 Personen) und erteilen Sie den Auftrag im ersten Schritt Machttaktiken zur Einflussnahme auf Mitarbeiter/-innen zu sammeln und im zweiten Schritt diese in a) ethisch vertretbare, b) ethisch nicht vertretbare und c) solche, die nur in Notfällen angewandt werden sollten, einzuteilen. (vgl. Klutmann, 2006)

Präsentation und Diskussion der Ergebnisse im Plenum mit der Methode Aquarium.

Einzelübung: „Währungen für Einfluss“ (vgl. Klutmann, 2006)

Die Teilnehmer/-innen machen sich über eigene Strategien der Einflussnahme Gedanken. Manchen ist gar nicht bewusst, dass sie bzw. wie sie Einfluss ausüben. Hiermit wird der Blick auf alltägliche und kleine oft harmlose Machtspiele gelenkt.

Teilen Sie dazu das Handout (Übungsblatt „Währungen für Einfluss“) aus. Die Teilnehmer/-innen machen sich in Einzelarbeit Gedanken zum Thema. Die Ergebnisse behält jede/r für sich. Bieten Sie allerdings eine Diskussion an, damit die Teilnehmer/-innen sich austauschen können.

Transfer zu Station 2 (vgl. Vopel, 2004)

Die Teilnehmer/-innen sollen in dieser Aufgabe Ihr Verständnis von Macht reflektieren. Jede/-r soll an ein/en vierzehnjähriges Mädchen/Jungen einen Brief schreiben und sich dabei vorstellen, dass es sich um das eigene Kind handelt. In diesem Brief soll dem Kind Mut gemacht werden, im Leben Verantwortung zu übernehmen und das eigene Führungspotenzial zu entfalten. Die Teilnehmer/-innen legen in der Rolle als Vater bzw. Mutter alles in diesen Brief hinein, was für ein selbstbewusstes und neugieriges Kind an dieser Thematik wichtig sein könnte. Wer möchte kann den Brief im Plenum vorlesen. Danach erfolgt eine Diskussion der Ergebnisse.

3.3 Führungsstile und Führungserfolg

3.3.1 Ziele

- Die Teilnehmer/-innen lernen verschiedene Führungsstile im Wandel der Managementlehre kennen.
- Sie sind in der Lage Vor- und Nachteile einzelner Führungsstile zu erkennen.
- Sie reflektieren ihren eigenen Führungsstil im Hinblick auf Vor- und Nachteile dieses Führungsverhaltens auf die Mitarbeiter/-innen.
- Die Teilnehmer/-innen erkennen die Vorteile und Risiken des situativen Führungsstils und die damit verbundenen Auswirkungen auf den Führungserfolg.
- Die Teilnehmer/-innen sehen Führung als interaktiven Prozess, der im Handlungsverlauf, je nach Mitarbeiter/-in unterschiedliche Führungsstile erfordert.
- Sie können Ableitungen für den eigenen Führungsalltag erarbeiten, ihr eigenes Handeln verfeinern und ihr Handlungsspektrum erweitern.
- Ein erweitertes bzw. bewusstes Repertoire an Führungsstilen bietet den Teilnehmer/-innen eine Grundlage für authentisches Führungsverhalten im beruflichen Alltag.

3.3.2 Zeit

- 125 Minuten für Input, Übungen und Transfer

3.3.3 Materialien und Vorbereitung

- Bereiten Sie Station 3 nach folgender Anleitung vor. Die Ausstellung kann selbstverständlich mit Ihren eigenen Materialien und Symbolen ergänzt werden.
- Pinnwand „Führungsstile und Führungserfolg“
- Handout: Führungsstile
- Legen Sie am Boden des Seminarraumes die Skalen des „Managerial Grid“ (siehe Handoutvorlage) auf, d.h. die beiden Achsen „Mitarbeiter/-innenorientierung“ und „Aufgabenorientierung“
- Moderationskarten mit der Beschriftung der Führungsstile und weitere Moderationskarten für die einzelnen Teilnehmer/-innen
- Für die Auswertung der Übung „Führungsstile“ eine mit dem Gitternetz vorbereitete Moderationswand, auf der die Ergebniskarten der Teilnehmer/-innen aufgehängt werden
- Handout „Reifegradmodell“
- Flip-Chart „Reifegradmodell“ analog Handout
- Arbeitsblatt „Reifegradmodell“

3.3.4 Ablauf

Station 3: Führungsstile und Führungserfolg

Wandern Sie mit den Teilnehmer/-innen zu dieser Station weiter. Hier werden unterschiedliche Führungsstile kritisch beleuchtet. Diese Station ist eine wichtige Basis zum späteren Finden des eigenen Führungsstils (Station 6).

Input: Erläutern Sie zunächst was man unter einem Führungsstil versteht. Fragen Sie die Teilnehmer/-innen welche Führungsstile sie kennen und stellen Sie dann die Entwicklung der Forschung zu den Führungsstilen vor. Gehen Sie näher auf das Modell des „Managerial Grids“ anhand eines vorab angefertigten Plakates oder anhand der Skalen am Boden ein. Teilen Sie sodann das Handout „Führungsstile“ aus.

Übung „Führungsstile“ (vgl. Große Boes und Kaseric, 2006) mit dem Ziel einer vertiefenden Auseinandersetzung mit den einzelnen Führungsstilen, insbesondere ihren Vor- und Nachteilen. Somit können die Teilnehmer/-innen das neu erworbene Wissen besser in ihrem Alltag integrieren und zur Selbstreflexion nutzen.

Stellen Sie sich mit den Teilnehmer/-innen zur vorbereiteten Skala, an der die Führungsstile gut sichtbar sind und erläutern Sie die Vorgehensweise (Zeit: 5 Minuten).

Ersuchen Sie zuerst die Teilnehmer/-innen, sich an eine selbst erlebte Führungssituation als Führungskraft zu erinnern (z. B. ein Mitarbeiter/-innengespräch, ein Kritikgespräch, eine Teamsitzung).

Fragen Sie dann nach wie diese Situation ausging? Gab es eine mitarbeiter/-innenorientierte oder eine aufgabenorientierte Lösung? (Zeit: 5 Minuten)

Dann stellen sich die Teilnehmer/-innen auf die Position der Skala, die dem Ergebnis der zuvor gedanklich hergeholten Situation entspricht. Sie übergeben jeweils den Teilnehmer/-innen, welche sich in Gruppen an den verschiedenen Standorten im Gitternetz zusammengefunden haben die vorbereiteten Moderationskarten mit den Bezeichnungen der einzelnen Führungsstile.

Die in dieser Form gebildeten Kleingruppen bekommen die Aufgabe die Vor- und Nachteile ihres jeweiligen Führungsstils auf weiteren Moderationskarten festzuhalten.

Halten Sie dazu auf einem Flip-Chart folgende zu diskutierenden Fragen fest (vgl. Große Boes und Kaseric, 2006):

- Welche Vorteile bietet der von mir gewählte Führungsstil in der Ausgangssituation?
- Welche Nachteile besitzt der Führungsstil?
- Welche Ressourcen und Möglichkeiten standen mir bei der Lösungsfindung in der Führungssituation noch zur Verfügung? (Zeit: 20 Minuten)

Während dieser Gruppenarbeit visualisieren Sie das „Management-Gitter“ auf einer Pinnwand, sodass die Teilnehmer/-innen ihre Ergebnisse gruppenweise zu den vorgesehenen Clustern präsentieren können.

Input zum Thema „richtiger“ Führungsstil

„Welcher Führungsstil den meisten Erfolg verspricht und damit „richtig“ ist, darüber wird viel gerätselt, geforscht und diskutiert. In einer wissenschaftlichen Untersuchung kam Neuberger (2002) zum Ergebnis, dass der demokratische Führungsstil in Bezug auf Zufriedenheit und partnerschaftliches Verhalten dem autoritären überlegen ist. Kooperative Führung verspricht daher mehr Arbeitszufriedenheit, wie hoch die Leistungseffekte sind, hängt jedoch von situationsabhängigen Variablen ab (vgl. Wellhöfer, 2004).

Fiedler (1967, 1996) wies nach, dass die Positionsmacht des Führers, die Strukturiertheit der zu lösenden Aufgabe und die Beziehung zwischen Führer und Geführten sich gegenseitig beeinflussen und dadurch bestimmen, welches Führungsverhalten wann erfolgreich ist (dies entspricht der Kontingenztheorie der Führung).

Viele Sozialwissenschaftler/-innen gehen davon aus, dass sowohl der aufgabenbezogene als auch der mitarbeiter/-innenbezogene Führungsstil erfolgreich sein kann. Führung ist demnach von der Situation abhängig (= situativer Führungsstil) (vgl. Wunderer/Grunwald, 1980). Hersey und Blanchard (1977) bringen den Reifegrad eines/einer Mitarbeiters/Mitarbeiterin als situative Komponente ein. Der Reifegrad ergibt sich aus einer arbeitsbezogenen (Fachwissen, Erfahrungen, usw.) und der psychologischen (Leistungsmotivation, Verantwortung, Selbstsicherheit, usw.) Reife. Aus dem Reifegrad ergibt sich im Idealfall der für die Mitarbeiter/-innen je erfolgversprechendste Führungsstil.“

Input zum Thema „Reifegradmodell“

Verwenden Sie zur Erläuterung ein Flip-Chart, auf dem die vier Grundformen der Reife eines/einer Mitarbeiter/-in visualisiert ist.

„Paul Hersey und Kenneth Blanchard veröffentlichten das „Reifegradmodell“ erstmals 1977. Es folgt in seiner Form und Aussagen dem situativen Ansatz in der Führungsforschung. Hersey & Blanchard unterscheiden vier Führungsstile, die sie den Achsen „Beziehungsorientierung“ und „Aufgabenorientierung“ zuordnen. Ihr Modell erweitern Sie um die Dimension des Reifegrades des/der einzelnen Mitarbeiter/-in. Grundprinzip: Jede/r Mitarbeiter/-in sollte nach seinem Reifegrad geführt werden, um seine/ihre Potenziale für das Unternehmen optimal einsetzen zu können. Die Führungskraft passt demnach den Führungsstil flexibel an den Bedarf des/der einzelnen Mitarbeiter/-in an.

Der Reifegrad eines/einer Mitarbeiters/-in ergibt sich aus einer Kombination der Dimensionen „Fähigkeit“ und „Bereitschaft“. Während sich die Situationsvariable „Fähigkeit“ auf die zu realisierende Aufgabe, d.h. das vorhandene Fachwissen, Fertigkeiten, Erfahrungen bezieht, steht die Variable „Bereitschaft“ für das erforderliche Selbstvertrauen und die Hingabe zur Tätigkeit. Aus den Ausprägungen niedrig bis hoch ergeben sich nach Hersey und Blanchard vier Reifegrade eines/einer Mitarbeiter/-in.“

Teilen Sie den Teilnehmer/-innen das Handout „Reifegradmodell“ aus.

Arbeitsblatt „Reifegradmodell“ (vgl. Große Boes und Kaseric, 2008)

Erläutern Sie die Vorgehensweise und teilen Sie das Arbeitsblatt aus. (Zeit: 45 Minuten)

Plenum: Jede Gruppe stellt eine Lösung vor. Achten Sie als Trainer/-in darauf, dass jede Stufe vertreten ist sowie fachlich-inhaltliche Ergänzungen eingebracht werden.

Hinweis an die Teilnehmer/-innen: „Situative Führungstheorien sind allerdings nicht unangefochten. Kritik an den situativen Führungstheorien übt beispielsweise Neuberger (2002). Er meint, diese Führungstheorien laden dazu ein, Führungsverhalten zu rechtfertigen und es auf wenige Entscheidungsfaktoren zu reduzieren. Zusätzliche wichtige Faktoren wie bspw. Organisationsstruktur bzw. Organisationskultur, Aufgabenart, Wirtschaftslage, Technologie werden nicht berücksichtigt. Nichts desto trotz kann man allerdings dem Ansatz von Hersey und Blanchard zugute halten, dass der Blick auf eine gezielte Mitarbeiter/-innenförderung gelegt wird, mit dem Ziel eines/einer selbständigen und partnerschaftlichen Mitarbeiters bzw. Mitarbeiterin.

Mitarbeiter/-innenführung kann nur dann effektiv sein, wenn das aktuelle soziale Kraftfeld mit seinen komplexen Einflussfaktoren möglichst genau berücksichtigt wird. Ein flexibler Führungsstil verlangt der Führungskraft ab, dass sowohl die Arbeitsleistung (unternehmerischer Gewinn) als auch die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen gewährleistet sind. Auch wenn beides nicht immer gleichzeitig erreichbar ist muss das sich dadurch ergebende Konfliktpotenzial eine Führungskraft ausbalancieren.“

3.4 Führung und Rollenanforderungen

3.4.1 Ziele

- Den Teilnehmer/-innen werden eigene Wertvorstellungen bewusst.
- Sie sind sich ihrer eigenen Bedürfnisse, die manchmal zu kurz kommen, bewusster.
- Den Teilnehmer/-innen wird klar, welche Rollen Sie beruflich und privat einnehmen.
- Sie setzen sich mit ihrem Beziehungsverhalten zu den Mitarbeiter/-innen auseinander.
- Die Teilnehmer/-innen erfassen den Kern der Rollenanforderung und stellen diesen dar.
- Sie haben einen Überblick über Ihre Interventionen bei den Mitarbeiter/-innen und sind sich darüber im Klaren in welcher Rolle sie agieren. Dazu können sie die Vor- und Nachteile ihres Handelns sehen.
- Sie lernen aus der Dissonanz-Theorie Strategien für selbst erlebte Rollenkonflikte abzuleiten.

3.4.2 Zeit

- 335 Minuten für Input, Übungen und Transfer

3.4.3 Materialien und Vorbereitung

- Bereiten Sie Station 4 nach folgender Anleitung vor. Die Ausstellung kann selbstverständlich mit Ihren eigenen Materialien und Symbolen ergänzt werden.
- Pinnwand „Führung und Rollenanforderung“
- Übungsblatt „Führungsrolle“
- Freie Darstellungsfläche in der Mitte des Raumes, Stuhlkreis
- Für jede Kleingruppe mindestens eine Pinnwand, doppelseitig mit Packpapier bespannt und beschriftet (s. Vorlage Übungsblatt „Eingreifen und lenken“), Moderationskarten, dicke Stifte
- Übungsblatt 1 „Die eigenen Rollen klären“
- Übungsblatt 2 „Die eigenen Rollen klären“
- Übungsblatt „Führungsrolle“
- Übungsblatt „Eingreifen und lenken“

3.4.4 Ablauf

Station 4: Führung und Rollenanforderungen

Wandern Sie mit den Teilnehmer/-innen zu dieser Station weiter. Diese beinhaltet zuerst Fragen des Selbstmanagements und geht dann über zu den spezifischen Rollen einer Führungskraft. Eine Führungskraft hat berufliche und private Rollen zu erfüllen. Die Führungsaufgabe ist ein Dienstleistungsjob, in dem verschiedene Rollenanforderungen da sind.

Input zum Thema Rollen einer Führungskraft

Erläutern Sie die unterschiedlichen Rollen einer Führungskraft im Unternehmen und gehen Sie insbesondere auf die sogenannte „Sandwich-Position“ ein. Führungskräfte sollen u.a. dafür sorgen, dass alle Arbeit haben – weder zu viel, noch zu wenig, sie sollen Hindernisse aus dem Weg räumen, so dass die Mitarbeiter/innen ihre Arbeit gut erfüllen können, Sie sollen im Chaos den Überblick behalten, koordinieren usw.

Aufgaben wiederum, die jemand in einem Unternehmen hat, sind an der Zielsetzung der Firma orientiert. Die Art und Weise, wie die Aufgaben auszuführen sind, spiegeln die Unternehmensphilosophie wider. Dadurch entsteht eine Orientierung für den beruflichen Alltag, welche Entscheidungen getroffen werden sollen, wie die Arbeit erledigt werden soll oder was wichtig und wenig wichtig ist. Jede/-r hat auch persönliche Ziele und Wertvorstellungen für seine Arbeit. In der nächsten Übung geht es genau darum. (Zeit: 5 Minuten)

Übung: Werte und Prinzipien (Klutmann, 2006; vgl. Vopel 2004; Kutschera, 2002)

Ziel dieser Übung ist es, dass die Teilnehmer/-innen ihre eigenen Wertvorstellungen bewusster wahrnehmen. Sie finden heraus, was ihnen im Leben wichtig ist, wonach Sie sich im Leben richten wollen.

Die Teilnehmer/-innen haben zunächst 10 Minuten Zeit, um sich an eine Geschichte oder Episode bzw. Märchen aus ihrer Kindheit oder Jugend zu erinnern. Sie schreiben die Erinnerung daran stichwortartig auf. Die Geschichte bleibt vorerst bei den Teilnehmer/-innen.

Sie erläutern nun was unter Werten zu verstehen ist.

Werte, so auch Unternehmenswerte sollen in der Unternehmenskultur zum Ausdruck kommen. Sie sollen Orientierung geben, was sein darf und was nicht. Sie geben Sinn und steuern unser Verhalten. Bedürfnisse hingegen steuern ebenso unser Verhalten, haben aber eher ein körperliches oder psychisches Anliegen im Hintergrund z.B. Bedürfnis nach Nahrung. Fragen Sie die Teilnehmer/-innen, welche Werte es gibt und notieren Sie diese auf dem Flip-Chart, ergänzen Sie gegebenenfalls. Nennen Sie Beispiele, wie Werte unser Handeln steuern können. (Zeit: 5 Minuten)

Ersuchen Sie nun die Teilnehmer/-innen, ihre Geschichte herzuholen und bilden Sie Gruppen zu vier bis fünf Personen. Jedes Gruppenmitglied hat nun die Aufgabe seine Geschichte den anderen zu erzählen. Währenddessen hören die anderen zu und notieren Stichworte zur Geschichte. Dann verlässt der bzw. die Erzähler/-in den Raum und reflektiert alleine, welche Werte ihre Geschichte enthält, um was es damals ging. Die Gruppe macht das gleiche zur eben erzählten Geschichte. Sodann wird der/die Erzähler/-in wieder in den Raum geholt. Die Gruppe stellt die gefundenen Werte vor, die von der Erzähler/in notiert werden. Die Übung wird solange durchgeführt, bis jedes Gruppenmitglied die Geschichte erzählt und für diese Geschichte Werte gefunden hat. (Zeit: 60 Minuten)

Zum Abschluss überlegt jede/-r in Einzelarbeit: Welche dieser Werte bewegen und leiten mich heute noch? Welche Werte sind jetzt dazu gekommen? Jede/-r notiert diese Werte.

Übung „Meine Bedürfnisse“ (vgl. Klutmann, 2006)

Hinführung: „Diese Übung verfolgt das Ziel, sich jener Bedürfnisse bewusster zu sein, die manchmal zu kurz kommen aber dennoch „ihre“ Rechte einfordern. Bedürfnisse zeigen uns, was wir zum physischen und psychischen (Über-)Leben benötigen. Sie hängen eng mit der Motivation, den Trieben und Instinkten zusammen. Bedürfnisse können ganz grob eingeteilt werden in:

Physiologische Bedürfnisse, wie Schlafen, Essen, Trinken...; Sicherheitsbedürfnisse, wie Arbeitsplatzsicherheit,...; Soziale Anbindung, wie soziale Sicherheit, Zugehörigkeit,...; Liebe, Achtung, wie Selbstachtung und Achtung durch andere,...;

Selbstverwirklichung, wie Leben und Agieren nach den Werten, die einem wichtig sind.“ (Zeit: 5 Minuten)

Lassen Sie die Teilnehmer/-innen zunächst ihnen persönlich wichtig erscheinende Bedürfnisse sammeln und dann diese nummerieren (Nr. 1 hat höchste Priorität, Nr. 10 die niedrigste) (Zeit: 5 Minuten)

Dann beantworten die Teilnehmer/-innen die Frage, „Was tut mir gut und gibt mir Kraft“ für sich auf einem Blatt Papier. Lassen Sie den Teilnehmer/-innen auch die Bedürfnisse markieren, von denen Sie denken, dass diese zu kurz kommen. (Zeit: 5 Minuten)



Übung „Die eigenen Rollen klären“ (vgl. Klutmann, 2006) in dieser Übung soll den Teilnehmer/-innen klar werden, welche Rollen sie im Leben einnehmen, beruflich wie privat. Teilen Sie den Teilnehmer/-innen zuerst das Übungsblatt 1 (Zeit: 15 Minuten) und dann das Übungsblatt 2 aus.

Übung „Führungsrolle“ (vgl. Klutmann, 2006) mit dem Ziel, dass sich die Teilnehmer/-innen mit ihrer Beziehung zu den Mitarbeiter/-innen auseinandersetzen.

Voraussetzung: Die Teilnehmer/-innen kennen sich bereits und sie kennen die Feedback-Regeln.

Die Teilnehmer/-innen wählen eine/-n Lernpartner/-in, es sollte jemand sein, dem sie vertrauen und der sie kennt. Die Übung ist zuerst eine Einzelübung. Teilen Sie dazu das Übungsblatt „Führungsrolle“ aus, hierauf stehen auch die weiteren Instruktionen. (Zeit: 30 Minuten)

Auswertung der Übung im Plenum: Die Ergebnisse der Einzel- und Paarübung werden nicht veröffentlicht. Stellen Sie dennoch die Frage, „Wie ist es Ihnen bei der Übung ergangen? Gab es Überraschungen? War es schwer oder leicht für Sie eine Zuteilung zu treffen?“ (Zeit: 5 bis 15 Minuten)

Übung „Lebendes Bild“ (vgl. Knoll, 2007) mit dem Ziel den Kern der Rollenanforderung erfassen und darstellen zu können.

Die Teilnehmer/-innen erhalten den Auftrag, sich zum Thema Führungsrolle etwas einfallen zu lassen: Was ist das spannende, das herausfordernde in Bezug auf ihre Rolle als Führungskraft? Die Teilnehmer/-innen gestalten zu diesem Thema ein Lebendes Bild: D.h. sie gruppieren sich gemeinsam und bleiben dann wie auf einem Foto stehen. Ihre eingenommenen Haltungen sollen etwas mit dem Thema zu tun haben. Die Teilnehmer/-innen sollen möglichst rasch anfangen Haltungen einzunehmen, denn darauf entsteht oft ein guter Einfall. (Zeit: 20 Minuten)

Danach werden die einzelnen Lebenden Bilder im Plenum dargeboten.

Auswertung in zwei Schritten

a) zuerst Fragen an die Teilnehmer/-innen (= nicht darstellende Gruppe): „Was habe ich gesehen?“ (Wahrnehmungen), „Was hat das Bild in mir ausgelöst?“ (Empfindungen), „Wenn Sie die Augen schließen: Welcher Teil des Bildes steht als Erster vor Ihrem inneren Auge?“

Die darstellende Gruppe hört in dieser Phase nur zu!!!

b) Reaktionen der darstellenden Kleingruppe: „Sie haben gehört, was gesagt wurde, was löst das in Ihnen aus? Worin finden Sie sich wieder? Was ist neu für Sie, vielleicht sogar überraschend?“

Im Schritt b kann auch nach dem Selbsterleben der Teilnehmer/-innen gefragt werden, z.B.: „Was spürten Sie körperlich, als Sie da oben/unten standen?“, „Was empfanden Sie, als Sie ... War diese Haltung für Sie angenehm oder nicht?“.

Im Anschluss an die Darstellung der Lebenden Bilder fragen Sie die Teilnehmer/-innen, „Was ist in Bezug auf das Thema deutlich geworden?“. Sie können im Laufe des Gesprächs die Gruppe noch einmal bitten das Bild aufzustellen, sie zu Änderungsversuchen anregen z. B. „Versuchen Sie nun, dass es sich jede Person etwas bequemer macht“. Dadurch verändert sich meistens die gesamte Konstellation. Rückfrage: „Wie erleben Sie sich jetzt?“ UND „Was sehen wir anderen außen herum jetzt?“ Indem abwechselnd Haltungen ausprobiert werden, wahrgenommen wird (aus der Innenperspektive und der Beobachterperspektive) laufen Lernvorgänge ab, in welchem Tun, Erleben und Denken miteinander verstrickt sind.

Übung: „Eingreifen und lenken“ (vgl. Klutmann, 2006)

Ziel: Die Teilnehmer/-innen sollen sowohl einen Überblick über ihre Interventionen bei den Mitarbeiter/-innen erhalten, insbesondere auch welche Rollen sie einnehmen, als auch die jeweiligen Vor- und Nachteile ihres Handelns sehen können.

Voraussetzung: Die Teilnehmer/-innen sollen sich schon kennen und einander vertrauen. Bilden Sie Kleingruppen zu je drei bis vier Personen, die weitere Instruktion finden Sie am Übungsblatt „Eingreifen und lenken“. (Zeit für die Einzel- und Gruppenarbeit: 45 Minuten)

Auswertung: Machen Sie einen Gesamtblick auf die Ergebnisse, ohne dass deutlich wird, welche Karte von wem stammt. (Zeit: 5 bis 15 Minuten)

Input: Rollenkonflikte bewältigen (vgl. Große Boes und Kaseric, 2008)

„Rollen, welche wir einnehmen müssen und Erwartungen, die an uns gestellt werden stimmen nicht immer mit unseren persönlichen Werten überein. Häufig kommt es zu einem inneren Unwohlsein, welches sich u.a. durch die Dissonanzen und die damit verbundenen negativen Spannungen erklären lässt. Mit der Dissonanz-Theorie lassen sich Einstellungs- und Verhaltensänderungen und Lernprozesse erklären. Kognitive Dissonanz gilt allerdings als die treibende Kraft für Veränderungen. (Kognition bezeichnet die geistigen Prozesse einer Person wie Gedanken, Meinungen, Einstellungen, Wünsche oder Absichten.) Kognitive Dissonanz entsteht dann wenn zwei dieser Elemente nicht miteinander oder mit dem gezeigten Verhalten übereinstimmen. Dies wird nach Festinger (Begründer der Dissonanz-Theorie) als unangenehm erlebt und es entsteht der Wunsch, solche negativen Spannungen möglichst schnell abzubauen. Strategien sind: eigene Überzeugungen ändern, eigenes Verhalten ändern, eigenes Verhalten neu einschätzen, neue Kognitionen (Wahrnehmungen) hinzunehmen.“

Übung „Eigene Dissonanzen bewusst machen“ (vgl. Große Boes und Kaseric, 2008; vgl. Klutmann, 2006)

Eine Führungskraft, kann auf Grund der Unternehmensleitzielen zu einer bestimmten Vorgehensweise gegenüber Mitarbeiter/-innen gezwungen sein, obwohl sie persönlich die Sache ganz anders angehen würde. Diese und ähnliche Situationen werden in der Gruppe von drei bis vier Personen anhand von Fragen erarbeitet (vgl. Große Boes und Kaseric, 2008):

“Was haben Sie schon getan (tun müssen), das nicht Ihren persönlichen Werten entsprach?“

“Was wird beruflich von Ihnen verlangt, das Sie privat nie bejahen würden?“

“Welche Gefühle erzeugt diese Widersprüchlichkeit bei Ihnen?“

“Wie gehen Sie damit um?“

Erläutern Sie im Anschluss Strategien der Dissonanz-Reduktion (die eigene Überzeugung ändern, das eigene Verhalten ändern, das eigene Verhalten neu einschätzen und bewerten, neue Wahrnehmungen hinzunehmen). Ordnen Sie mit den Teilnehmer/-innen Ihre Vorgehensweise diesem Raster zu. (vgl. Große Boes und Kaseric, 2008)

3.4.5 Transfer

Die Teilnehmer/-innen reflektieren über ihren gewonnenen Nutzen aus dieser Übung.

- Was nehme ich mit?
- Worüber möchte ich nachdenken?
- Mit welchem Gefühl verlasse ich das Thema Führungsrollen?

3.5 Führung als Coaching

3.5.1 Ziele

- Die Teilnehmer/-innen lernen den Ansatz „Führung als Coaching“ kennen.
- Sie reflektieren die Rolle der Führungskraft als Coach.
- Die Teilnehmer/-innen setzen sich mit den Grundannahmen im Coaching auseinander.
- Sie sind in der Lage Mitarbeiter/-innen zu unterstützen, selbst eine Lösung für ein Problem zu finden, indem die Grundhaltungen des Coachings eingehalten werden.
- Die Teilnehmer/-innen haben einen Überblick über Werkzeuge des Coachings, sodass diese in der Praxis bereits vorhandene Gesprächstechniken ergänzen können.

3.5.2 Zeit

- Mindestens 520 Minuten für Input, Übungen und Transfer

3.5.3 Materialien und Vorbereitung

- Pinnwand „Führung als Coaching“
- Handout „Einführung Coaching“
- Handout „Gegenüberstellung mechanistisches - systemisches Denken“
- Handout „Grundannahmen im Coaching“
- Flip-Chart „Grundannahmen im Coaching“
- Handout „Grundhaltungen im Coaching“
- Anleitung „Wem sitzt der Affe auf der Schulter?“
- Flip-Chart „Werkzeuge im Coaching“
- Handout „Aktives Zuhören“
- Handout „Metamodell der Sprache“
- Handout „Instruktion MitarbeiterInnenförderung“, „Anleitung 1 MitarbeiterInnenförderung“, „Anleitung 2 MitarbeiterInnenförderung“, „Anleitung 3 MitarbeiterInnenförderung“, „Anleitung 4 MitarbeiterInnenförderung“
- Handout „Anleitung 1a Rollenspiel „Die eifrige Sekretärin“, „Anleitung 1b Rollenspiel „Die eifrige Sekretärin“

3.5.4 Ablauf (vgl. Klutmann, 2006)

Station 5: Führung als Coaching

Wandern Sie mit den Teilnehmer/-innen zu dieser Station und erläutern Sie deren Hintergründe.

„Gerade in Zeiten von großen Veränderungen und Krisensituationen sind die Führungskräfte auf verschiedenen Ebenen gefordert, vor allem auch darin, ihren Mitarbeiter/-innen qualifizierte Begleiter/-innen zu sein, um den Unternehmenserfolg zu sichern bzw. zu garantieren. Mitarbeiter/-innenführung nach dem Motto: „Einer denkt und die anderen arbeiten“ ist plötzlich nicht mehr en Vogue.“

Fragen Sie die Teilnehmer/-innen, welche möglichen Anlässe Sie als Führungskraft für ein Coaching ihrer Mitarbeiterin oder Ihres Mitarbeiters sehen und notieren Sie diese auf einem Flip-Chart mit. Ergänzen Sie gegebenenfalls, sodass folgende jedenfalls genannt wurden:

Ein/e Mitarbeiter/-in kommt mit einem Problem zur Führungskraft

Die Führungskraft ist unzufrieden mit den Leistungen des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin und/oder erwartet von ihm/ihr ein verändertes Verhalten.

Ziele vorgeben oder vereinbaren

Entwicklung

Begleitung von Veränderungen

Geben Sie eine Einführung zum Thema anhand des Handouts „Einführung Coaching“. Teilen Sie dieses aus und diskutieren Sie gemeinsam den Ansatz Führung als Coaching kritisch. Lassen Sie den Teilnehmer/-innen die Selbstreflexionsfragen beantworten oder weisen Sie auf diese hin.

Teilen Sie das Handout „Gegenüberstellung mechanistisches – systemisches Denken“ aus und diskutieren Sie dieses gemeinsam mit den Teilnehmer/-innen vor allem auch hinsichtlich der Konsequenzen auf ein Führungsverständnis.

Input: Grundannahmen im Coaching

Veranschaulichen Sie auf einem Flip-Chart (s. Handoutvorlage) die Grundannahmen im Coaching. Sie stellen diese Grundannahmen der Reihe nach vor. Die Teilnehmer/-innen erhalten das Handout, mit dessen Hilfe Sie diese Grundannahme zu verstehen versuchen und stellen Fragen. Sie ergänzen und klären.

Übung: Wem sitzt der Affe auf der Schulter? (vgl. Neumann und Heß, 2007)

Ziel der Übung ist, den/die Mitarbeiter/-in im Gespräch zu unterstützen, selbst eine Lösung für das Problem zu finden. Dabei werden die Grundhaltungen im Coaching angewandt.

Vorgehensweise siehe Handouts „Anleitung „Wem sitzt der Affe auf der Schulter“ und „Rollen „Wem sitzt der Affe auf der Schulter“.

Coaching-Werkzeuge

„Im Folgenden werden die Werkzeuge des Coachings: Beziehungen gestalten, beobachten der Körpersprache, auf den eigenen Ausdruck achten, Mitarbeiter/-innen mit Namen ansprechen; die Arten von Fragen; Aktives Zuhören; Metamodell, Umgang mit Emotionen, Reframing, Muster unterbrechen, vorgestellt. Diese Werkzeuge sollen das vorhandene Repertoire an Gesprächsführungstechniken ergänzen sowie hilfreiche Anregungen für die Gestaltung der Beziehung zu den Mitarbeiter/innen bieten.“

Input: Beziehungen gestalten

„Führen heißt nichts anderes als Beziehungen zu gestalten. Unsere Wahrnehmung und unser Verhalten als Führungskraft haben Auswirkungen auf die Beziehung zu anderen. Das ist aber nicht einseitig. Beide Seiten nehmen Einfluss aufeinander – Führungskraft und Mitarbeiter/-in. Durch die Art und Weise wie wir miteinander umgehen, können wir einen Gleichklang oder Distanz herstellen. Mimik, Gestik, Körpersprache, das Gesprochene selbst und sonstiges wie Sitzordnung, Kleidung, Frisur, Interessen, Werte usw. zeigen das an. Gleiches oder Ähnliches erzeugt Nähe und umgekehrt. Durch Beobachtung in/von Gesprächen kann ganz einfach, ohne nachzufragen festgestellt werden, ob eine Atmosphäre der Sympathie herrscht, ohne den anderen zu fragen. Übrigens ist es ein wichtiges Zeichen von Höflichkeit, Wertschätzung, Aufmerksamkeit und Achtung die Gesprächspartner/-innen mit dem Namen anzusprechen.“

Input: Fragen als zentrale Werkzeuge des Coachings,

um Informationen zu bekommen und um bei dem/der Mitarbeiter/-in Denkprozesse anzuregen (vgl. Haberleitner /Deistler/Ungvari 2008).

Fragen Sie die Teilnehmer/-innen, welche Fragearten sie kennen und ergänzen Sie andere wichtige Fragearten. Notieren Sie die wichtigsten Punkte wie Charakteristika des Fragetyps, Beispiele, Anwendungskontext mit bzw. ergänzen Sie.

Beispielsweise:

Offene Fragen: ... werden mit W-Worten eingeleitet: wer, wo, was, wie, wann, wofür, wozu, wodurch, weshalb, welche. [Warum nicht anführen und vermerken, dass eine Warum-Frage nur mit Vorsicht zu gebrauchen ist, da der Nachteil, dass nämlich das Gegenüber mit Rechtfertigungen kontert sehr groß ist.]

- + lassen den Mitarbeiter/-innen einen großen Freiraum für Antworten, regen Denkprozesse an
- + Mitarbeiter/-innen erleben W-Fragen als partnerschaftlich und wenig lenkend

Hypothetische Fragen wie z.B. „Was wäre, wenn Sie sich mit Ihrem Kollegen aussprechen würden? Wären Sie an meiner Stelle, wie würden Sie in so einem Fall reagieren? Stellen Sie sich vor, Sie würden das doch tun, was könnte aus Ihrer Sicht im schlimmsten Fall passieren?“

- + erlauben dem/der Mitarbeiter/-in sich vorzustellen, wie es wäre, wenn ...

Sonderformen von hypothetischen Fragen sind die zirkulären Fragen und die Wunderfragen.

Wunderfragen wie z.B. „Angenommen es würde ein Wunder geschehen und Ihr Problem ... wäre gelöst, woran würden Sie das merken? Was wäre anders? Wer würde als Erste/-r merken? Woran würde sie/er es merken? Wer sonst würde etwas merken? Wie würden Sie den Tag verbringen?“

- + Wunderfragen helfen herauszufinden, was das Gute am Status-Quo ist
- + helfen Perspektivenwechsel anzuregen - neue Lösungswege sichtbar
- + bei Denkblockaden wie zum Beispiel: „Das geht in unserer Firma ja sowieso nicht“

Zirkuläre Fragen wie z.B. „Was denken Ihre Kolleg/-innen über Ihr Problem? Was würde sie/er wohl antworten, wenn wir sie/ihn fragen würden, was sie/ihn an Ihrem Verhalten besonders verletzt hat?“

- + schaffen einen Perspektivenwechsel durch Hineinversetzen in andere
- + können in Verbindung mit jedem anderen Typ von Fragen eingesetzt werden

Geschlossene Fragen wie z.B. „Sind Sie mit diesen Rahmenbedingungen einverstanden? Können wir diesen Punkt überspringen?“

- + Rasches Einholen von Betätigungen
- der/die Mitarbeiter/-in wird in die Passivität gedrängt

Entscheidungsfragen wie z.B. „Meinen Sie, dass wir das neu entwickelte Verfahren im nächsten Monat schon einführen sollten oder doch das alte noch bis Mitte des nächsten Jahres weiterlaufen lassen sollten?“

- + Rasches Einholen von Meinungen
- der/die Mitarbeiter/-in wird in die Passivität gedrängt

Lösungsfragen wie z.B. „Welchen Titel würden Sie Ihrem Problem geben. Mich würde interessieren, welche Überschrift Sie Ihrer Lösung geben würden.“

- + der/die Mitarbeiter/-in wird angeregt sich an der Lösungssuche zu orientieren

Generell ist wichtig, dass die Führungskraft den Fokus auf Lösungen richtet und weniger auf Probleme.

Gehen Sie kurz auf Suggestivfragen ein und merken Sie an, dass dieser Typ von Fragen und die Orientierung einer Führungskraft am Ansatz Führung als Coaching als nicht vereinbar gilt.

Vertiefender Input: Wonach fragt ein Coach? (vgl. Haberleitner/Deistler/Ungvari, 2008)

Bei Bedarf können Sie den Teilnehmer/-innen vertiefend Fragen aus dem Coaching näher bringen, die diese gut in den Führungsalltag integrieren können, um Gespräche mit Mitarbeiter/-innen möglichst effizient zu führen. (Hinweis: Visualisierung auf einer Pinnwand wird empfohlen)

Fragen nach dem Kontext (zur Klärung von Zusammenhängen und Beziehungen)

Beispiele: Wer war bei dieser Begebenheit noch anwesend? Was sagen diese Personen über diese Situation? Wer kann das außerdem noch beurteilen? Bei wem genau tritt diese Situation auf?

Fragen nach Beschreibungen (Daten, Fakten, Abläufe, Muster)

Beispiele: Wer ist beim Meeting anwesend? Wer sind die Entscheidungsträger? Wie ist der Prozess geplant?

Fragen nach Erklärungen und Wertungen

Beispiele: Woher kommt das Problem Ihrer Meinung nach? Wie können Sie sich erklären, dass Ihre Kollegin das ganz anders sieht als Sie? Welche Bedenken haben Sie dazu? Welchen Nutzen könnten Sie aus diesem Problem ziehen? Welchen Nutzen könnten andere daraus ziehen?

Fragen nach der Zukunft (Ziele, Visionen)

Beispiele: Welche Ideen haben Sie für Ihre zukünftige Zusammenarbeit mit Frau/Herrn x? Welche Aufgaben (Themen) sehen Sie in der Zukunft auf Sie zukommen? Welche Lernchancen sehen Sie für sich? Wie müsste die Situation konkret aussehen, damit diese für Sie zufriedenstellend wäre? Wer wird die Veränderung als erster merken? Woran genau wird er/sie die Veränderung bemerken?

Fragen nach Alternativen und Unterschieden

Beispiele: Worin genau unterscheidet sich Ihre Arbeitsweise von der Ihrer Kolleg/-innen? Womit sind Sie mehr oder weniger zufrieden? Sind tatsächlich alle der gleichen Meinung? Welches der anstehenden Probleme beschäftigt Sie am meisten? Wenn Sie Ihr Problem auf einer Skala von 1 bis 10 bewerten, wie groß ist Ihr Problem heute?

Fragen nach Ausnahmen

Beispiele: Gibt es Momente, wo es den Anschein hat, dass Sie Ihrem Ziel schon ziemlich nahe sind? Was ist dann anders? Woran merken Sie, dass die Angelegenheit bereinigt ist?

Fragen nach Ressourcen

Beispiele: Wie haben Sie es bisher geschafft, diese Situation zu bewältigen/auszuhalten? Was möchten Sie so belassen, wie es ist? Welche vergleichbaren Situationen gab es in Ihrem Leben bereits, die Sie ebenfalls bewältigt haben?

Fragen nach Lösungen und hypothetischen Lösungen

Beispiele: Was haben Sie bisher bereits unternommen, um das Problem zu lösen? Zu welchem Ergebnis sind Sie dabei gekommen? Was haben Sie überdies noch versucht? Wie ist in diese Sache früher verfahren worden? Stellen Sie sich eine Lösung vor, die Ihnen im Traum nicht einfallen würde, was wäre das? (vgl. Haberleitner/Deistler/Ungvari, 2008)



Rollenspiel: „Die eifrige Sekretärin“ (vgl. Klutmann, 2006)

Ziel: Üben eines schwierigen Gespräches

Teilen Sie zwei Mal zwei Spieler/-innen ein, die anderen Teilnehmer/-innen sind Beobachter/-innen.

Voraussetzung für die Übung ist, dass die Feedback-Regeln und Werkzeuge des Coaching vorher besprochen wurden. Zeit: 20 Minuten für die Vorbereitung der Rollenspieler/-innen, die anderen sollten in der Zwischenzeit auf die Beobachter/-innenrolle vorbereitet werden, ca. 20 Minuten für das Rollenspiel, 15-20 Minuten für die Nachbereitung des Rollenspiels

Anleitungen siehe Handout-Vorlagen: Anleitung 1a Rollenspiel „Die eifrige Sekretärin“, Anleitung 1b Rollenspiel „Die eifrige Sekretärin“

Auswertung des Rollenspiels: Zuerst erzählen die Spieler/-innen, wie es Ihnen während des Spiels ergangen ist. Im Anschluss melden sich die Beobachter/-innen zu Wort. Sie ergänzen, falls etwas Wichtiges noch nicht gesagt wurde.

Übung: Ressourcenorientierte Fragen stellen (vgl. Eisenmann, 2007; Hiebinger, 2007)

Die Teilnehmer/-innen bilden Gruppen zu vier bis fünf Personen. Jede Person überlegt sich eine herausfordernde Situation in der sie sich nicht sehr wohl gefühlt hat, die Situation kann auch noch aktuell ein Thema sein, sie sollte allerdings nicht zu lange zurückliegen. Im nächsten Schritt erzählt jede/-r kurz und knapp wovon es in etwa geht. Aus den vorhandenen Situationen wird eine zum weiteren Bearbeiten ausgewählt. Der/die Fallgeber/-in erhält nun von den anderen Fragen gestellt (s. Handout „Ressourcenorientierte Fragen“) und beantwortet diese Fragen. Gegebenenfalls können noch weitere Fälle bearbeitet werden.

Auswertung: Fragen Sie die Teilnehmer/-innen welche persönlichen Erkenntnisse sie aus den ressourcenorientierten Fragen ableiten.

Übung und Input: Aktives Zuhören (vgl. Wellhöfer, 2004)

Suchen Sie vier freiwillige Versuchspersonen aus und lassen Sie diese vor der Gruppe eine Begebenheit aus deren Arbeitsalltag schildern. Die Versuchspersonen sollten jeweils 5 Minuten über diese Begebenheit sprechen können. Sie praktizieren dabei die vier Arten des Zuhörens und fragen die Versuchspersonen dann, wie sie Sie als Gegenüber jeweils erlebt haben, dann stellen Sie diese Frage auch an die beobachtenden Zuhörer/-innen. Arbeiten Sie gemeinsam mit den Teilnehmer/-innen die vier Arten des Zuhörens heraus und teilen Sie das Handout „Aktives Zuhören“ aus.

Input und Übung: Metamodell der Sprache

Stellen Sie an Hand des Handouts „Metamodell der Sprache“ dieses vor. Lassen Sie die Teilnehmer/-innen im Anschluss einander zwei und zwei Personen gegenüber sitzen. Eine Person erzählt der gegenüberliegenden nun eine Begebenheit, die sie geärgert hat. Der/die andere versucht Fragen lt. dem Handout zu stellen. Dann erfolgt ein Wechsel, eine Reihe wechselt jeweils einen Stuhl. Jetzt erzählt die andere Person eine Begebenheit und das Gegenüber stellt Fragen lt. dem Handout. Diese Übung kann so lange fortgesetzt werden, bis der erwünschte Lerneffekt erreicht ist.

Regen Sie die Teilnehmer/-innen an, sich selbst unter die Lupe zu nehmen und darauf zu achten, korrekt zu sprechen.

Auswertung: Fragen Sie welchen Nutzen Metafragen in diesen Gesprächen gebracht haben. Fragen Sie unbedingt auch, welche Gefahren Metafragen in sich bergen.

Input: Ablauf eines Coaching-Prozesses (vgl. Haberleitner/Deistler/Ungvari 2008)

Sie stellen den Gesprächsleitfaden für Coachinggespräche vor, dieser gibt gerade zu Beginn eine Orientierung, es müssen nicht immer alle Phasen vorkommen. Fertigen Sie dazu ein Mind-Map an und bringen Sie dieses auf einer Pinnwand an.

Vorbereitung des Gesprächs

(eigene Klarheit über die Gesprächsziele, Erwartungen an die Mitarbeiter/-innen, Ist-Soll-Vergleich, sich selbst hinterfragen: „Was hat das mit mir zu tun?“, geeignete Rahmenbedingungen schaffen)

Phase I: Beziehung herstellen (Beziehungsklärung)

vertrauensvolle Atmosphäre (= Voraussetzung für die Veränderungsbereitschaft des/der Mitarbeiter/-in) schaffen, Einverständnis des/der Mitarbeiter/-in für ein Gespräch über das Thema, Austausch wechselseitiger Erwartungen)

IST-Analyse: Die Führungskraft stellt die eigene Sicht bzgl. des jeweiligen Gesprächsthemas dar und versucht, möglichst umfassend die Sichtweisen des/der Mitarbeiter/-in zum Thema zu erfragen. Die Hürden auf dem Weg zu einer möglichen Veränderung sollen ans Licht kommen, Hindernisse, die dem aus Sicht des/der Mitarbeiter/-s/-in gegenüberstehen als vorhanden und berechtigt akzeptieren

Phase II: SOLL-Phantasie

Indem Hürden für den Moment zur Seite gestellt werden, kann der/die Mitarbeiter/-in in seiner/ihrer Phantasie und mit der Unterstützung der Führungskraft seinen/ihren Nutzen einer möglichen Veränderung erarbeiten.

Ziel: Mit der aus dem Nutzen entstehenden Energie wird ein konkretes Ziel formuliert.

Phase III: Hürden wegräumen

Gemeinsam Lösungswege erarbeiten, um vom IST-Zustand zum SOLL-Zustand zu kommen, Ressourcen wecken,

Fähigkeiten und Erfahrungen, die mit der Führungskraft sichtbar gemacht werden, Bereitstellen zusätzlicher Ressourcen durch die Führungskraft, Kosten-Nutzenanalyse (wie hoch ist der Einsatz – wie hoch der Gewinn?)

Phase IV: Durchführung

Aufgabe der Führungskraft als Coach ist es im Rahmen der vereinbarten Kontrolltermine und darüber hinaus bei Bedarf Begleitung auf dem Weg zum Ziel anzubieten (Standortbestimmung, Feedback, Anerkennung, Kritik, Analysen von Erfolg und Misserfolg, neue Vereinbarungen etc.)

Rollenspiel: Führungskraft als Coach (Klutmann, 2006)

Gruppengröße: 8 Personen für die Rollen (4 x die Vorgesetztenrolle, 4 x die Mitarbeiter/-innenrolle)

Voraussetzung: Feedback-Regeln sollten vorher besprochen sein, ebenso die Werkzeuge im Coaching, Zeit: 5 Minuten für die Instruktion, 20 Minuten zur Vorbereitung der Teilnehmer/-innen, pro Rollenspiel ca. 15 Minuten)

Nachbereitung: pro Rollenspiel ca. 10-15 Minuten

Anleitungen siehe Handout: Instruktion Mitarbeiter/-innenförderung, Anleitung 1 Mitarbeiter/-innenförderung, Anleitung 2 Mitarbeiter/-innenförderung, Anleitung 3 Mitarbeiter/-innenförderung, Anleitung 4 Mitarbeiter/-innenförderung.

Auswertung: Fragen Sie die Spieler/-innen wie es ihnen ergangen ist. Dann schildern die Beobachter/-innen ihre Eindrücke. Fragen Sie was gut gelaufen ist und was man anders machen hätte können.

3.5.5 Transfer

Die Teilnehmer/-innen reflektieren einzeln und gemeinsam über ihren gewonnenen Nutzen aus diesem Modul.

- Was nehme ich mit?
- Worüber möchte ich nachdenken?
- Mit welchem Gefühl verlasse ich das Thema „die Führungskraft als Coach“?

3.6 Ein eigenes Führungskonzept basteln

3.6.1 Ziele

- Die Teilnehmer/-innen lernen ein Führungskonzept zu erstellen. Sie suchen nach den für sie richtigen Handlungsanweisungen und Entscheidungen, indem sie ihren Alltag, Ihre Erfahrungen, Bedürfnisse oder Befürchtungen betrachten und Schlussfolgerungen ziehen.

3.6.2 Zeit

- Mindestens 150 Minuten für Input, Übungen und Transfer

3.6.3 Materialien und Vorbereitung

- Handout „Abteilungslandschaft“
- Für je zwei Teilnehmer/-innen eine Pinnwand, Flip-Chart-Papier, Stifte, Moderationskarten

3.6.4 Ablauf (vgl. Klutmann, 2006)

Station 6: Ein eigenes Führungskonzept basteln

Ein Führungskonzept enthält Handlungsanweisungen. Mittels eines Führungskonzeptes betrachtet man nur einen bestimmten Teil der gesamten Situation, da Führungssituationen hoch komplex sind. Die Teilnehmer/-innen machen sich nun auf die Suche nach den für sie richtigen Handlungsanweisungen und Entscheidungen. Sie betrachten dabei ihre Erfahrungen und ihre Bedürfnisse aber auch ihre Befürchtungen und ziehen Schlussfolgerungen. Damit das Konzept aktuell bleibt, muss es regelmäßig angepasst werden, jedenfalls immer dann, wenn sich die persönliche Situation oder Einschätzungen verändert haben.

Durch ein Führungskonzept werden Führungskräfte ihren Mitarbeiter/-innen gegenüber in ihren Handlungen und Entscheidungen transparent. Auch wenn das Konzept vielleicht nicht immer funktioniert, verhilft es in anderen Fällen zu Präsenz im Unternehmen.

Übung: Abteilungslandschaft (vgl. Klutmann, 2006)

Die Teilnehmer/-innen sollen für ihre Abteilung/Gruppe/ihr Projekt eine Landschaft zeichnen, um einen Überblick über den Ist-Zustand der Abteilung zu erhalten. Handout „Abteilungslandschaft“ austeilen,

Auswertung: Jede/r Teilnehmer/-in präsentiert die eigene Landschaft, sowohl Teilnehmer/-in als auch Trainer/-in können Fragen stellen, sodass für den/die Referent/-in das Bild noch klarer wird.

3.6.5 Transfer

Teilen Sie den Teilnehmer/-innen das Handout „Checkliste Führungskonzept“ aus. Besprechen sie folgendes: „Die vorangegangene Übung hat dazu verholfen, zu diagnostizieren, wo Sie gerade stehen. Lesen Sie nun die von mir ausgeteilte Checkliste durch. Wenn Sie aufgrund der Fragen aus der Checkliste eine erste Diagnose ihrer Führungssituation gefunden haben, dann stellt sich die Frage, worum Sie sich als Erstes kümmern werden? Wo möchten Sie Impulse geben? Notieren Sie dies.“

4 Handout-Sammlung

Autorin: Mag.^a Roswitha Mayr, Lektorat: Roswitha Hölzl, MSc, Projektleitung: Prof.ⁱⁿ (FH) Dr.ⁱⁿ Irene Hiebinger

4.1 Handout: Zitate zum Thema Führung

1. „Wer Menschen führen will, muss hinter ihnen gehen. (Laotse)“
2. „Man sollte Menschen nie sagen, wie sie etwas tun sollen, sondern nur, was sie tun sollen. Dann wird ihr Einfallsreichtum einen verblüffen. (George Patton)“
3. „Der Vater des britischen Premierministers John Major war Zirkus- und Trapezkünstler. Genau das ist es, was man im Blut haben muss, wenn man Führungsfunktionen ausüben will. (unbekannt)“
4. „Ich persönlich habe nichts erdacht und nichts erfunden. Ich habe nur Menschen gefunden und dafür gesorgt, dass sie zusammenfinden. (Philip Rosenthal)“
5. „Fähige Mitarbeiter brauchen fähige Vorgesetzte. (Marcus Buckingham)“
6. „Führen ist eine besondere Kategorie des Dienens. (Hans L. Merkle)“
7. „Führungsqualität = Erstens die Fähigkeit vorherzusagen, was morgen, nächsten Monat und nächstes Jahr geschehen wird. Und es ist zweitens die Fähigkeit, später zu erklären, warum alles ganz anders gekommen ist. (Winston Spencer Churchill)“
8. „So ist es oft im Leben: Es ist mehr ein Sowohl-als-auch als ein Entweder-oder. (Friedhelm Gieske)“
9. „Worin liegt die eigentliche Rolle des Managements? Im intelligenten Reagieren auf Veränderungen. (Jean-Jacques Servan-Schreiber)“

Diese Zitate stammen aus: Große Boes, Stefanie und Kaseric, Tanja (2008): Trainer-Kit. Die wichtigsten Trainings-Theorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen für den Praxistransfer. 2. überarbeitete Auflage, managerSeminare, Bonn.

4.2 Handout: Definition von Führung

Führung bedeutet meist eine zielorientierte, soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben (vgl. Wunderer und Grunwald, 1980, Bd. 1, S. 62).

Somit braucht Führung Kommunikation. Von Führung spricht man, wenn eine Person die Gruppenaktivitäten auf ein Ziel hin koordiniert.

Führungsverhalten an sich erfordert die Dimensionen Menschlichkeit (Beziehungsebene) und Leistung/Effektivität (Inhaltsebene) (vgl. Jetter und Skrotzki, 2008; Vopel, 2004; Klutmann, 2006). Somit wäre eine rein fachliche Führung zwar ein notwendiger allerdings kein hinreichender Aspekt von Führung. Komplettiert wird Führungsverhalten erst durch zwischenmenschliche und kommunikative Kompetenzen, die nötig sind um etwa Teams motiviert für die Arbeitsaufgaben optimal zusammenzuhalten.

Nach Jetter und Skrotzki (2008) zeichnen sich Führungskompetenzen aus durch:

- Akzeptanz von Arbeitsteilung – Delegationsbereitschaft.
- Ein situationsadäquates Praktizieren des richtigen Führungsstils.
- Erreichen von Mitarbeiter/-innen-Motivation.
- Vorantreiben der Teamentwicklung .
- Anleiten der Konfliktbewältigung.
- Durchführung der Leistungsbeurteilung.
- Führen von Mitarbeiter/-innengesprächen.
- Reorganisation der Aufgaben und Auftragssteuerung.
- Eine gezielte Informationspolitik an die Mitarbeiter/-innen.
- gemeinsam (mit Mitarbeiter/-innen) Stärken von Kompetenzfeldern zu erarbeiten und Innovationsfelder zu erkunden.

4.3 Handout: Selbsteinschätzung zum Thema Führung

Diesen Selbsteinschätzungstest hat Beate Klutmann (2006) entwickelt. Es handelt sich dabei um keinen psychologischen Test. Er gibt aber eine grobe Selbsteinschätzung zur Führung wider. Sie bekommen heraus, wie Sie Menschen ganz allgemein und Mitarbeiter/-innen im Speziellen wahrnehmen. Den links formulierten Aussagen werden Sie unterschiedlich stark zustimmen. Geben Sie den Grad Ihrer Zustimmung mit einem Kreuz im jeweiligen Feld zum Ausdruck.

| A | stimme voll zu (3) | stimme teils zu (2) | stimme kaum zu (1) | stimme nicht zu (0) |
|--|---------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------------|
| 1. Der Durchschnittsmensch versucht, Arbeit zu vermeiden, wo er nur kann. | | | | |
| 2. Mitarbeiter/-innen müssen im Unternehmen stark kontrolliert werden. | | | | |
| 3. Der Durchschnittsmensch nutzt seine intellektuellen Fähigkeiten nur, wenn es sein muss. | | | | |
| 4. Mitarbeiter/-innen denken ungern nach. | | | | |
| 5. Der Durchschnittsmensch versucht Verantwortung abzuwälzen. | | | | |
| 6. Mitarbeiter/-innen ziehen es vor, angeleitet zu werden. | | | | |
| Summe aller Zahlen pro Spalte | | | | |
| Gesamtsumme aller Zahlen | | | | |
| B | stimme voll zu (3) | stimme teils zu (2) | stimme kaum zu (1) | stimme nicht zu (0) |
| 1. Mitarbeiter/-innen müssen bei ihrer Arbeit nicht kontrolliert werden. | | | | |
| 2. Sich physisch oder geistig anzustrengen ist dem Menschen eigen. | | | | |
| 3. Im Grunde ziehen die Menschen es vor, Eigenverantwortung und Selbstkontrolle zu übernehmen. | | | | |
| 4. Mitarbeiter/-innen sind kreativ und haben oft gut Ideen. | | | | |
| 5. Menschen suchen Herausforderungen. | | | | |
| 6. Mitarbeiter/-innen übernehmen gerne Verantwortung. | | | | |
| Summe aller Zahlen pro Spalte | | | | |
| Gesamtsumme aller Zahlen | | | | |

4.4 Handout: Menschenbilder

In der Forschung über Menschenbilder von Führungskräften sind fünf Haupttypen von Annahmen über Mitarbeiter/-innen gefunden worden (vgl. Wunderer und Grunwald 1980):

Mitarbeiter/-innen:

- sind prinzipiell unselbständig und zeigen wenig Eigeninitiative.
- zeigen in erster Linie Interesse an materiellen Anreizen.
- fehlt es an Motivation.
- haben durchaus auch positive Eigenschaften, sind eine planbare Konstante
- werden positiv bewertet vor allem auch im Hinblick auf die Eigeninitiative, sie streben nach Anerkennung, Autonomie und Selbstverwirklichung

Diese Rollenbildannahmen zeigen, dass Führungskräfte Vorstellungen darüber haben, wie Mitarbeiter/-innen im Allgemeinen so sind. Sie entwickeln eine subjektive Theorie über Mitarbeiter/-innen.

Was kann man gegen solche Annahmen unternehmen?

4.5 Handout: „Passagierschiff“

4.5.1 Allgemeine Information an alle Teilnehmer/-innen (vgl. Klutmann, 2006)

„Stellen Sie sich vor, wir befinden uns im Jahr 1965. Sie sind gerade auf einem Passagierschiff, welches im östlichen Mittelmeer von Hafen zu Hafen kreuzt unterwegs. Auf dem Schiff befinden sich verschiedene Waren sowie Passagiere aus den unterschiedlichsten Ländern, Händler/-innen wie Tourist/-innen, auch Menschen die umziehen. Viele campieren am Deck. Man kann sich alles, mit heutigen Augen betrachtet, als sehr spartanisch vorstellen. Der einzige Luxus sind ein paar Liegestühle. Allerdings reichen diese nur für ein Drittel der Passagiere.

Die ersten Tage wechseln die Liegestühle ständig ihre/-n Besitzer/-in. Sobald eine Person aufsteht, gilt der Liegestuhl als frei, Belegensymbole wie Handtücher oder Kleidungsstücke werden nicht akzeptiert. Es werden im Laufe der Zeit verschiedene Häfen angelaufen. Dabei wechseln die Passagiere, aber das verändert nichts an der bestehenden Situation mit den Liegestühlen. Somit ist der Bedarf eines jeden bzw. einer jeden gedeckt, da es regelmäßig zu einem Wechsel kommt. Nach einigen Tagen wird wieder ein Hafen angelaufen, neue Reisegäste kommen an Bord, und alle befinden sich an Deck.“ (vgl. Klutmann, 2006)

4.5.2 Spezielle Information für die große Gruppe (vgl. Klutmann, 2006)

Sie schlendern am Deck auf und ab. Das Wetter ist herrlich, man hat ja auch sonst gerade nichts tun. Sie warten einfach darauf, einen frei werdenden Liegestuhl zu bekommen, um sich ein wenig ausruhen zu können. Sollte gerade kein Liegestuhl zu haben sein, so schlendern Sie einfach weiter und warten auf die nächste Chance einen Liegestuhl zu ergattern.

4.5.3 Spezielle Information für die kleine Gruppe (vgl. Klutmann, 2006)

Sie sind Teil der neuen Passagiere und haben die Liegestühle sofort entdeckt und belegt. Sie wie auch die anderen Gäste auf den Stühlen sind der Meinung, dass der Platz auf dem Stuhl auch verdient ist. Sie waren schließlich zuerst da, und sollten dieses Privileg auch behalten. Die anderen „Stuhlbesitzer“ denken schließlich genauso, so wollen auch sie sich die Stühle nicht mehr streitig machen lassen.

Zwar haben Sie von der Regel gehört, dass die Liegestühle nicht belegt werden dürfen, aber Sie müssen den anderen halt deutlich machen, dass Sie jetzt auf den Stühlen sitzen. So werden Sie mit entsprechenden Gesten und/oder Worten schon klar machen, dass ein Stuhl bereits besetzt ist, falls eine/-r der mitreisenden „Liegestuhlbesitzer/-innen“ einmal auf die Toilette muss, in seine Kabine geht oder ein paar Schritte gehen möchte. Machen Sie sich darauf gefasst, dass die anderen Passagiere auch probieren werden einmal einen Liegestuhl zu bekommen, das sollten Sie keinesfalls zulassen. Genießen Sie ruhig ihren Stuhl, selbstverständlich können Sie diesen auch einmal verlassen - die anderen werden bestimmt dafür Sorge tragen, dass Sie auf Ihrem Stuhl wieder Platz nehmen können. Zweifelsohne werden auch Sie auf den Stuhl der anderen „Liegestuhlbesitzer/-innen“ achten, falls diese einmal ihren Platz verlassen möchten. Beachten Sie: Gesten wie deutliche Worte haben einen besonderen Nachdruck, wenn Sie Ihre Stühle möglichst nahe beisammen stehen. Man kann auch die Stühle „zusammenklappen“ (umdrehen), wenn jemand einmal für eine halbe Stunde oder Stunde verschwindet. (Hinweis: Eine halbe Stunde entspricht einer halben Spielminute.) Die umgedrehten Stühle dienen gleichzeitig der Abgrenzung, sodass den anderen gleich klar wird, dass sich hier die „Liegestuhlbesitzer“ aufhalten und dahinter die „Besitzlosen“. Sie können einen Stuhl auch einmal vermieten: Sofern sich jemand bereit erklärt, die Stühle zu beaufsichtigen und als Wärter/-in für Sie arbeitet, kann der- oder diejenige für eine von Ihnen definierte Zeit ruhig sitzen.

Sie haben durchaus verschiedene Möglichkeiten, Ihre Stühle zu bewachen: Gesten, Worte, Zusammenrücken, Stühle umkippen, vorübergehende Vermietung gegen Dienstleistung. Erarbeiten Sie als Gruppe nun ein Konzept, in dem Sie festlegen, wie Sie sich und Ihre Stühle abzusichern beabsichtigen.

4.5.4 Auswertung „Passagierschiff“ (vgl. Klutmann, 2006)

Hinweise für Trainer/-innen

In dieser Übung wird deutlich, wie Macht entstehen kann, wobei sich eine Minderheit gegen die Interessen der Mehrheit durchsetzt. Wir stellen uns die Frage, „Wie kann dies passieren?“.

So lange es lediglich eine Ansammlung von Menschen gibt und das Gebrauchsrecht für alle gilt, funktioniert das Zusammenspiel ganz gut. Sobald sich aber „Besitzer“ herauskristallisieren, bildet sich unter den Passagieren eine Struktur heraus. Nun gibt es „Besitzende“ und „Nicht-Besitzende“ – eine Gruppe ist privilegiert, die andere nicht.

4.5.5 Die Situation der Besitzenden

- Die kleinere Gruppe sieht sich als privilegiert UND diese Perspektive wird auch den anderen aufgenötigt. Dies zeigt, dass eine Mehrheit nicht zwangsläufig mehr Gewicht hat. Machtbildung wird durch Legitimitätsbildung unterstützt. Indem die Besitzenden an ihre Ansprüche und die der anderen „Besitzenden“ glauben, wirken sie auf andere überzeugend, strahlen innere Sicherheit aus.
- Mittels Worten, Gesten, verrücken der Stühle und Umdrehen der Stühle wird der größeren Gruppe verdeutlicht, dass die kleinere Gruppe die Besitzenden sind.
- Die Struktur stabilisiert sich zunehmend, einen wichtigen Teil dazu trägt die Vermietung der Liegestühle an die „Nicht-Besitzer“ bei. Indem die Privilegierten damit locken, den Besitzlosen Vergünstigungen anzubieten, in der Form, dass sie vorübergehend ihren Sitz gegen eine Gegenleistung erhalten, stabilisiert sich die Struktur.
- Zudem besteht für die Minderheit - aufgrund ihres gemeinsamen Interesses – der Vorteil sich besser zu organisieren, Kooperationen werden eingegangen – so hilft man sich gegenseitig und arbeitet für das Prinzip.

4.5.6 Die Situation der „Nicht-Besitzenden“

- Sie haben gemeinsam das Interesse, auch einmal im Liegestuhl zu sitzen.
- Sobald sie (die Besitzlosen) einmal einen Liegestuhl nutzen wollten, wären sie in der Rolle eines Ruhestörers/Angreifers. An sich haben sie nichts in den Händen als ihr Prinzip, dass Liegestühle für alle da sind.
- Durch die Vermietung der Liegestühle entsteht eine Dreiteilung in: Besitzende, Wächter und Nicht-Besitzende.
- Eine Chance hätten sie am ehesten zu Beginn, wenn sie die Liegestühle mit Gewalt an sich reißen würden. Was würde dann geschehen? Gewalt wäre als Intoleranz zu deuten, diese soll ja ausgeschlossen bleiben. Somit verteidigt man das Prinzip, dass Liegen für alle da sind, dass niemand privilegiert ist.
- Ein weiteres Szenario bestünde darin, dass die Nicht-Besitzenden die Besitzenden umerziehen, damit dieses Verfahren nicht eintritt. Dadurch erhofft man sich eine Verbesserung der Situation zu einem späteren Zeitpunkt.

4.6 Handout: Übungsblatt „Währungen für Einfluss“

Die folgende Übung wurde entnommen aus Klutmann, Beate (2006). Die Auseinandersetzung mit dieser Übung soll Sie dazu anregen, Ihre Währungsreserven zu bestimmen. Sie entwickeln eine Vorstellung über die Art und Weise, wie Sie andere Personen beeinflussen und wie Sie eventuell diese Einflussnahme vergrößern können.

4.6.1 Schritt 1:

Benennen Sie in jeder der drei Kategorien: 1. Freunde, 2. Familie, 3. Vorgesetzte zwei Leute

4.6.2 Schritt 2:

Schreiben Sie jene Währungen auf, die Sie anbieten können und die für den/die Empfänger/-in auch einen Wert besitzen auf. Machen Sie das für Freunde, Familie und Vorgesetzte/-n.

4.6.3 Schritt 3:

Vergeben Sie in jeder Kategorie einen Wert zwischen 1 und 10 als Indikator der Wichtigkeit dieser Währung für den Empfänger. Hohe Zahlen bedeuten einen hohen Wert.

| Währung | Freunde | | Familie | | Vorgesetzte/-r | |
|---------|---------|--|---------|--|----------------|--|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |



4.7 Handout: Führungsstile

Die Führungsforschung nahm ihren Ausgangspunkt in den USA der 1930er Jahre. Sie ging eng mit der Frage einher, wie eine Steigerung der Produktivität in Industrieunternehmen durch eine Optimierung von Arbeitsabläufen erreicht werden konnte (vgl. Wunderer und Grunwald 1980). Diese sogenannte Human-Relations-Bewegung rückte den Produktionsfaktor Mensch sehr stark ins Zentrum der Betrachtung. Ein Vertreter dieser namens Kurt Lewin beeinflusste die nachfolgende Forschung über Führungsstile massiv (vgl. Wunderer und Grunwald 1980).

In der Managementlehre versteht man unter „Führungsstil“ das charakteristische Verhalten und Vorgehen einer Führungskraft während sie ihre Führungsaufgaben wahrnimmt (vgl. Laufer, 2006).

Lewin unterteilte Führung vorerst nach dem Kriterium der Einbindung der Mitarbeiter/-innen in Entscheidungsprozesse hinsichtlich eines autokratischen/autoritären Führungsstils und eines demokratischen Führungsstils. Die Herkunft des Wortes „autokratisch“ verweist auf eine „Alleinherrschaft“. Im Sinne dieser Wortbedeutung verstehen wir heute einen Führungsstil, der sich durch eine extreme Aufgaben- und Leistungsorientierung auszeichnet. „Einer hat das Sagen, die anderen haben zu gehorchen.“

In der Fachliteratur finden wir weitere, dem autokratischen Führungsstil verwandte bzw. zuzuordnende Führungsstile wie z.B.: patriarchaler/matriachaler Führungsstil, charismatischer Führungsstil und bürokratischer Führungsstil. (vgl. Große Boes/Kaseric, 2008)

Häufiger in Verwendung ist der Begriff des „autoritären“ Führungsstils. Der Begriff leitet sich vom lateinischen Wort „auctoritas“ ab. Es bedeutet persönliches Ansehen, Geltung. Mit der Bezeichnung „autoritärer“ Führungsstil wird auf notwendige Persönlichkeitsmerkmale für erfolgreiche Mitarbeiter/-innenführung verwiesen. Dem Begriff „autoritär“ wohnt in den Köpfen der Menschen ein negativer Beigeschmack inne, weil er meist im umgangssprachlichen Sinne für autokratisch verwendet wird. Andere Begriffe wiederum wie beispielsweise Fachautorität sind durchaus positiv besetzt, wobei insgesamt in den letzten Jahren der Begriff „autoritär“ wieder etwas positiver besetzt wird (vgl. Laufer, 2006).

Einen demokratischen Führungsstil kennzeichnet ein unterschiedlich stark ausgeprägtes Mitspracherecht der Mitarbeiter/-innen, eine starke Mitarbeiter/-innen und Bedürfnisorientierung. Im Wort demokratisch verbirgt sich das griechische Wort „demos“ = das Volk, von dem sich auch das Wort Demokratie ableitet. Dieser Grundsatz der Demokratie, dass alle Macht vom Volk ausgeht, kann allerdings nicht 1:1 auf demokratische Führung übertragen werden. Demokratische Führung ist vielmehr so zu verstehen, dass Meinungen und Belange der Mitarbeiter/-innen in Entscheidungen einfließen, ihnen somit ein Mitspracherecht eingeräumt wird. (vgl. Große Boes/Kaseric, 2008)

Forschergruppen fanden bald heraus, dass diese Führungsstile entweder mit einer Mitarbeiter/-innenorientierung (Aufgabenverteilung im Team nach bestimmten Fähigkeiten oder Interessen der Mitarbeiter/-innen) oder mit einer Aufgabenorientierung (strikte Ausrichtung nach vorgegebenen Unternehmenszielen und dem Erreichen bestimmter Unternehmenszahlen) einhergehen. Auf dieser Basis stellen Blake und Mouton 1964 erstmals ihren „Managerial Grid“ vor (vgl. Große Boes und Kaseric, 2008).

Eine Achse spiegelt die Orientierung der Führungskraft an der Aufgabe wieder, die andere die Orientierung der Führungskraft an den Mitarbeiter/-innen.

- 1/1 Führungsstil „Verarmte Führung“
Die Führungskraft nimmt einen schwachen Einfluss handelt nach dem Motto, „eine schwache Arbeitsleistung reicht, um sicherzustellen, dass ich zur Organisation gehöre.“
- 9/1 Führungsstil „Erfüllung von Vorgaben“
Hier sieht die Führungskraft eine starke Aufgabenorientierung und Strukturierung vor, sie handelt nach dem Motto „Herrschen und Kontrollieren“. Es geht um das Erfüllen der durch den/die Vorgesetzte vorgegebenen Aufgaben, persönliche Aspekte bleiben im Erledigen von Aufgaben auf der Strecke.
- 1/9 Führungsstil „Clubhaus-Führung“
Dieser Führungsstil betont die Mitarbeiter/-innenbedürfnisse und zielt auf gute Beziehungen und ein angenehmes Betriebsklima ab. Motto: Suche nach Zuneigung und Zustimmung
Ein sorgfältiges Beachten der Mitarbeiter/-innenbedürfnisse nach befriedigenden Beziehungen und einem freundlichen Organisationsklima wirkt sich auf das Arbeitstempo aus.
- 5/5 Führungsstil „Mittelweg“
Die Führungskraft versucht beide Orientierungen (9/1 und 1/9) auf einem zufriedenstellenden Niveau auszubalancieren.
Motto: Beliebt sein und dazugehören.
Durch ein Gleichgewicht zwischen zufrieden stellender Arbeitsleistung und befriedigendem Betriebsklima kann eine angemessene Organisationsleistung erreicht werden.
- 9/9 Führungsstil „Team-Führung“
Beziehungen sind durch Vertrauen und Respekt gekennzeichnet, Mitarbeiter/-innen arbeiten dadurch motivierter und leistungsorientierter nach dem Motto „Bedeutsame Beiträge“ liefern. Die Mitarbeiter/innen sind engagiert und das gemeinsame Erreichen von Organisationszielen führt zu vertrauensvollen und respektvollen Beziehungen.

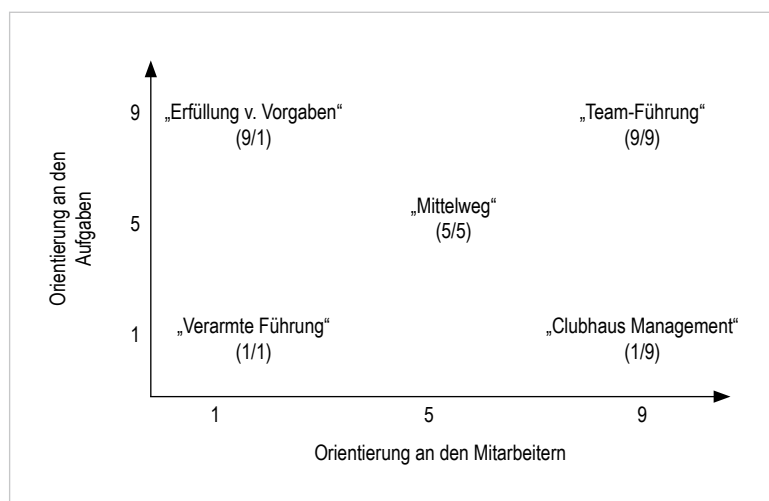


Abbildung: Managerial Grid Quelle: Große Boes und Kaseric 2008, S. 252.



Blake und Mouton (1964, 1968) favorisieren den 9/9 Führungsstil (Teammanagement). Dieser stellt sich allerdings, aufgrund der vielfältigen Ansprüche an heutige Führungskräfte als äußerst herausfordernd heraus. Das Teammanagement ist charakterisiert durch:

- eine Ausrichtung auf übergeordnete Ziele
- eine offene Kommunikation und Verantwortungsstruktur
- Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter/innen
- eine Delegation von Macht
- direkte Konfliktlösungen
- eine kooperative Problemlösung und Entscheidungsfindung
- eine leistungsadäquate Einkommensentwicklung und Beförderung
- konstruktive Kritik
- eine Unternehmenskultur, die laterale Kooperation und Kommunikation ermöglicht.

Literatur

BLAKE, ROBERT/ MOUTON, JANE (1964): The Managerial Grid. Gulf Publishing Company, Houston.

BLAKE, ROBERT (1986): Besser führen mit Grid. 2. Auflage, ECON, Belin.

GROSSE BOES, STEFANIE und KASERIC, TANJA (2008): Trainer-Kit. Die wichtigsten Trainings-Theorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen für den Praxistransfer. 2. Auflage, Bonn, managerSeminare.

LAUFER, HARTMUT (2006): 99 Tipps für den erfolgreichen Führungsalltag. Führungsbewusstsein. Führungsverhalten. Führungsmaßnahmen. 2. Auflage, Cornelsen, Berlin.

LAUFER, HARTMUT (2008): Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. Führungspersönlichkeit. Führungsmethoden. Führungsinstrumente. 4. Auflage, Gabal, Offenbach.

LEWIN, KURT (1981-82): Werksausgabe, Band 1, 2, 4, 6. Klett-Cotta, Stuttgart.

WELLHÖFER, PETER R. (2004): Schlüsselqualifikation Sozialkompetenz. Lucius & Lucius, Stuttgart.

WUNDERER, ROLF und GRUNWALD, WOLFGANG (1980): Führungslehre Band I (Grundlagen der Führung) und II (Kooperative Führung). De Gruyter, Berlin und New York.

4.8 Handout: Reifegradmodell von Hersey und Blanchard

4.8.1 Reifegrad 1

Dem/der Mitarbeiter/-in fehlt es einerseits an Kompetenz die gestellten Anforderungen zu erfüllen und im Allgemeinen auch an der Motivation die Aufgabe richtig auszuführen.

Bsp.: Eine fachfremde Person wurde unfreiwillig nach dem Mutterschutz versetzt.

4.8.2 Reifegrad 2

Der/die Mitarbeiter/-in besitzt bereits Fähigkeiten, diese sind aber noch mäßig ausgeprägt, daher braucht er/sie im Umsetzen der Aufgaben Unterstützung. Seine/Ihre Bereitschaft ist nicht kontinuierlich erkennbar.

Bsp.: Ein nicht voll motivierter Auszubildender im ersten Lehrjahr.

4.8.3 Reifegrad 3

Der/die Mitarbeiter/-in besitzt zwar bereits hohe Fähigkeiten und ausreichende Erfahrung, ist allerdings nicht stetig motiviert oder es mangelt (noch) an Selbstvertrauen.

Bsp.: Fachlich guter Mitarbeiter, dem aufgrund seines jungen Alters noch das Selbstvertrauen fehlt oder auf Grund anderer Umstände wie Unzufriedenheit oder Wechselgedanken die Motivation fehlt.

4.8.4 Reifegrad 4

Der/die Mitarbeiter/-in hat seine Fähigkeiten hoch entwickelt und ist in der Regel sehr motiviert. Seine Selbstbewusstsein ist zudem entsprechend hoch.

Bsp.: Mitarbeiter, der selbständig arbeitet und nur bzgl. kurzer strategischer Rücksprachen mit dem/der Vorgesetzten kommuniziert, das Tagesgeschäft aber erfolgreich eigenverantwortlich meistert.

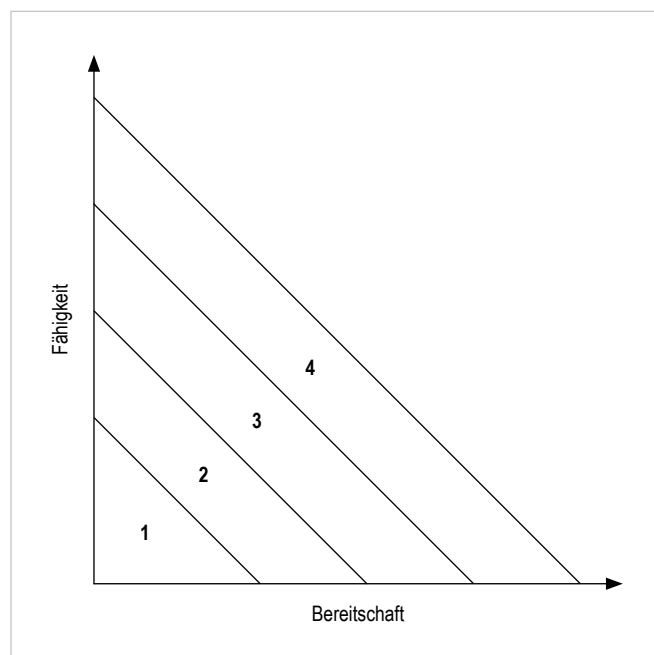


Abbildung: Vier Grundformen der Reife; Quelle: Große Boes und Kaseric 2008, S. 252.

Die zentrale Aufgabe der Führungskraft besteht im Erkennen des Reifegrades des/der einzelnen Mitarbeiter/in und im Anwenden eines darauf abgestimmten Führungsstils (vgl. Große Boes und Kaseric, 2008). Aus den Reifegraden ergeben sich vier unterschiedliche Führungsstile (vgl. Große Boes und Kaseric, 2008):

• **Reifegrad 1 – Führungsstil „Unterweisung“**

Die Führungskraft erteilt genaue Anweisungen und überwacht die Mitarbeiter/-innenleistung sehr eng. Entscheidungen trifft die Führungskraft und gibt diese an den/die Mitarbeiter/-in weiter, Kommunikation verläuft recht einseitig.

• **Reifegrad 2 – Führungsstil „Verkaufen“**

Die Führungskraft versucht mittels Erklären von Entscheidungen Gelegenheit für Klärungsfragen zu geben und den/die Mitarbeiter/-in stärker einzubeziehen. Er/Sie geht stärker auf die Persönlichkeit Mitarbeitender ein. Durch Lob für gute Arbeit stärkt er/sie Motivation der Mitarbeiter/-in.

• **Reifegrad 3 – Führungsstil „Beteiligung“**

Die Führungskraft teilt und entwickelt Ideen mit den Mitarbeiter/-innen und ermutigt ihn/sie Entscheidungen selbst zu treffen. Die Führungskraft übergibt fachliche Aufgaben und konzentriert sich auf die Ermutigung bzw. Motivation des/der Mitarbeiters/-in.

• **Reifegrad 4 – Führungsstil „Delegation“**

Die Führungskraft überträgt die Verantwortung zur Entscheidungsfindung und Durchführung sowie die Kontrollfunktion dem/der Mitarbeiter/-in. Insgesamt bleibt die Führungskraft im Hintergrund, sie wird nur bei speziellen Fragen zur Rate gezogen.

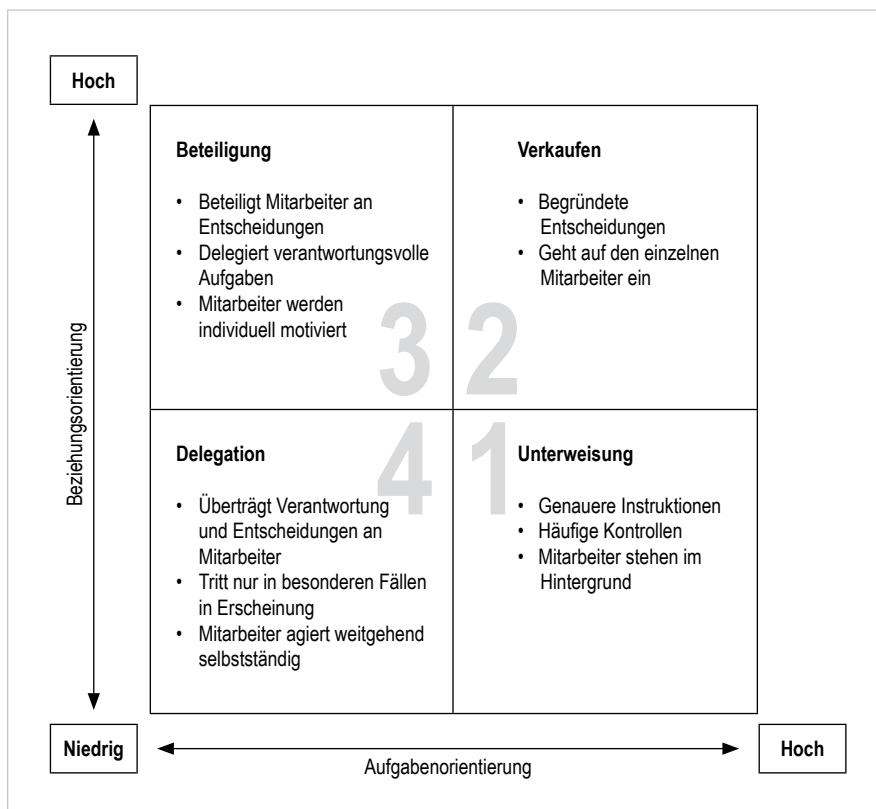


Abbildung: Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard; Quelle: Große Boes und Kaseric 2008, S. 252.

4.9 Handout: Arbeitsblatt zum Reifegradmodell

Dieses Arbeitsblatt wurde analog zu den Ausführungen von Große Boes und Kaseric (2008) entwickelt.

- Finden Sie jeweils eine Mitarbeiterin bzw. einen Mitarbeiter die/der dem jeweiligen Reifegrad entspricht. Es können auch Mitarbeiter/-innen aus früheren Unternehmen oder aus anderen Abteilungen gewählt werden. Erfinden Sie für jeden/jede ausgewählte Mitarbeiter/in einen Decknamen und beschreiben Sie deren/dessen Verhalten im Arbeitsalltag kurz. Bitte keine Charakterbeschreibungen abgeben sondern das Verhalten beschreiben.
- Nachdem Sie für jeden Reifegrad eine Verhaltensbeschreibung verfasst haben suchen Sie sich eine/-n Partner/-in mit der/dem Sie Ihre Beschreibungen austauschen.
- Interviewen Sie nun Ihr Gegenüber welche Aufgaben der/die jeweilige Mitarbeiter/-in zu erfüllen hat und notieren Sie dies.
- Ordnen Sie nun den/die Mitarbeiter/-in in das Schema 1-4 für jede der angegebenen Aufgaben ein.
- Leiten Sie den entsprechenden Führungsstil für jede Aufgabe des/der Mitarbeiter/-in ab.
- Entwerfen Sie gemeinsam mit Ihrem/Ihrer Partner bzw. Partnerin einen „Führungsplan“ für den/die Mitarbeiter/innen.



4.10 Handout: Übungsblatt 1 „Die eigenen Rollen klären“

Das vorliegende Übungsblatt wurde angelehnt an: Klutmann, Beate (2006): Führung: Übungen für das Training mit Führungskräften. Windmühle: Hamburg.

4.10.1 Rollen in meinem Leben

Die private Hälfte

Überlegen Sie in Einzelarbeit

a) welche verschiedenen Rollen Sie in Ihrem Leben „spielen“

b) merken Sie für jede Rolle nun an, wie viel Sie an Zeit und Energie dazu brauchen.

Die berufliche Hälfte

a) Auch in Ihrem Arbeitsleben haben Sie Rollen inne (Vorgesetzte/r, Experte bzw. Expertin für ..., usw.), notieren Sie diese ebenso:

b) merken Sie für jede Rolle nun an, wie viel Sie an Zeit und Energie dazu brauchen.

Meine persönliche Einteilung

Fertigen Sie nun auf der Rückseite des Blattes ein Kreisdiagramm an. Zeichnen Sie für jede Ihrer beruflichen und privaten Rollen ein entsprechend großes Kreissegment. Je nachdem wie viel Platz die einzelne Rolle in Ihrem Leben einnimmt, verhält sich auch die Größe des Kreissegmentes zu den anderen Segmenten.



4.11 Handout: Übungsblatt 2 „Die eigenen Rollen klären“

Fragen zu meinen Rollen im Beruf und im Privaten (vgl. Klutmann, 2006)

Beantworten Sie, nachdem Sie den Kreis ausgefüllt haben, folgende Fragen für jede Ihrer Rollen:

1. Welchen Erwartungen bin ich durch diese Rollen ausgesetzt?
2. Was erhoffen sich andere (meine Mitarbeiter/innen, Familie, Freunde,...) von mir?
3. Was fällt mir leicht, was ist für mich schwieriger?
4. Welche Erwartungen erfülle ich gerne, was tue ich gar nicht oder nur widerwillig?

4.12 Handout: Übungsblatt „Führungsrolle“

Diese Übung wurde stark angelehnt an: Klutmann, Beate (2006): Führung: Übungen für das Training mit Führungskräften. Windmühle: Hamburg

Führungsarbeit ist Kommunikationsarbeit, damit ist nicht unbedingt viel reden gemeint. Vielmehr hängt davon ab, was und wie Sie kommunizieren, dazu gehört auch durch Ihr Verhalten mit den Mitarbeiter/-innen zu kommunizieren, verbal und nonverbal, alles hat eine Wirkung. Und jetzt die Frage an Sie: Wie möchten Sie wirken? Welche Führungskraft wollen Sie sein?

Überlegen Sie, welche Rolle Sie gegenüber Ihren Mitarbeiter/-innen einnehmen möchten.

| | | | |
|------------------|---------------------------|-----------------|------------------|
| Vater/Mutter | Richter/-in | Lehrer/-in | Heeresführer/-in |
| Seelsorger/-in | Held/-in | Verkäufer/-in | Dirigent/-in |
| Clown | Lokomotive | Prediger/-in | Dompteur/-in |
| Schauspieler/-in | Krankenschwester/-pfleger | Polizist/-in | Partner/-in |
| Arzt/Ärztin | Zauberer | Kontrolleur/-in | Spielball |

Wählen Sie zwei Rollen aus, die Sie persönlich gerne einnehmen würden. Wenn Ihnen keines dieser Beispiele gefällt, dann finden Sie etwas für Sie Passendes.

- Wie möchten Sie wirken?
- Welche Erwartungen habe ich an meine Mitarbeiter/-innen, was sollen sie für mich tun?

Diskutieren Sie Ihre Überlegungen zu diesen Fragen mit Ihrem/Ihrer Lernpartner/-in. Stellen Sie sich gegenseitig Fragen in Bezug auf die von Ihnen ausgewählte Rolle, um die Wahl zu überprüfen.

- Sieht mein/e Lernpartner/-in mich in denselben Rollen?
- Welche Wirkung habe ich auf ihn/sie?
- Was bedeutet die Wahl der Rollen für die Zusammenarbeit mit meinen Kolleg/-innen?

4.13 Handout: Übungsblatt „Eingreifen und lenken“

Diese Übung wurde angelehnt an Klutmann, Beate (2006): Führung: Übungen für das Training mit Führungskräften. Windmühle: Hamburg.

4.13.1 Einzelarbeit

Überlegen Sie sich acht bis zehn Bemerkungen, mit denen Sie typischerweise Ihre Mitarbeiter/-innen – eine/-n Einzelne/-n oder eine ganze Gruppe, lenken.

- „Wie und mit welchen Worten übernehmen Sie die Führung?“
- „Wie greifen Sie ein, wenn Ihnen etwas nicht gefällt?“
- „Wie lenken Sie, damit es weiter geht?“
- „Welche Ihrer Bemerkungen sind gerade für Sie typisch?“
- „Welche Formulierungen benutzen Sie häufig“ – Jede dieser Formulierungen kommt auf eine Karte, Sie schreiben also acht bis zehn Karten.

4.13.2 Gruppenarbeit

Dann kommen Sie in Ihrer Kleingruppe zusammen und hängen Ihre Karten in der Rubrik „Eingriff“ auf. Alle zehn Karten einer Person hängen hintereinander, sodass ein Gesamtbild für diese Person entsteht.

| Eingriff | Stil | Vorteil | Nachteil |
|----------|------|---------|----------|
| | | | |

Sobald alle Karten hängen, suchen die anderen zwei bis drei Teilnehmer/-innen einen oder mehrere Namen für das unter „Eingriff“ stehende. Welchen Stil hat diese Art der Führung, wie könnte man ihn bezeichnen? Anschließend tragen die anderen zwei bis drei die positiven und negativen Aspekte dieser Eingriffe unter „Vorteil“ und „Nachteil“ ein. Nachdem jede/-r Teilnehmer/-in Interventionen gesammelt, aufgehängt und von dem/der anderen Rückmeldung erhalten hat, werden die Ergebnisse in der Gruppe diskutiert.



4.14 Handout: Einführung Coaching

4.14.1 Warum Coaching?

Mitarbeiter/-innen sollen auf komplexe und spezifische Anforderungen verantwortlich und eigeninitiativ reagieren können, so der Anspruch. Nötig sind dazu ein Wollen (Motivation) und Können (Kompetenz). Mit der Anforderung können Mitarbeiter/-innen dann wachsen, wenn sie die Möglichkeit bekommen ihr Potenzial zu entfalten. Ein wichtiger Attraktivitätsfaktor eines Arbeitsplatzes liegt in immateriellen Werten, wie der fachlichen als auch persönlichen Entwicklung. Mitarbeiter/-innen brauchen eine starke Führungskraft, die in einer vertrauensvollen Atmosphäre durch sinnvolle Delegation „von herausfordernden Aufgaben und Verantwortungen“ fördert. (vgl. Haberleitner et al. 2008) Dazu kommen partner/-innenschaftliche Zielvereinbarungen, eine offene Gesprächskultur, gegenseitiges Feedback über Leistungen und persönliche Zusammenarbeit sowie das gemeinsame Erarbeiten von Perspektiven für die weitere Berufslaufbahn.

4.14.2 Wem nützt Coaching? (vgl. Haberleitner et al. 2008)

Coaching nützt dem/der einzelnen Mitarbeiter/-in. Eine Führungskraft, die sich am Coachingansatz orientiert befriedigt das Grundbedürfnis nach Entwicklung, Selbstverwirklichung, Einflussnahme und Anerkennung der Mitarbeiter/-innen. Diese übernehmen dann erfahrungsgemäß mehr Verantwortung und damit auch mehr Aufgaben. Der Führungskraft bleibt dadurch Spielraum für strategische Überlegungen und der gezielten Entwicklung ihrer Mitarbeiter/-innen, wodurch sich die Leistungsfähigkeit der Organisation (Abteilung, Gruppe) enorm erhöht. Dies erfordert von der Führungskraft die Bereitschaft andere stark und erfolgreich zu machen. Aus Unternehmenssicht dient Coaching einer Leistungs- und Produktivitätsverbesserung, da Mitarbeiter/-innen vermehrt ihr Potenzial nutzen. Nicht zuletzt werden es Kund/-innen schätzen mit Menschen Kontakt zu haben, die in einem guten Klima arbeiten.

4.14.3 Was verstehen wir unter Coaching? (vgl. Haberleitner et al. 2008)

Coachingaktivitäten durch Führungskräfte beziehen sich auf die im beruflichen Alltag immer wiederkehrenden Interaktionen zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/-innen. Ein Coach zu sein verlangt eine stetige Selbstreflexion als Führungskraft hinsichtlich der eigenen Rolle, der persönlichen Haltung zu den Mitarbeiter/-innen, zu sich selbst, sowie hinsichtlich der eigenen sozialen und kommunikativen Kompetenz und trägt auch zur Weiterentwicklung der Führungskraft bei.

Coaching der Mitarbeiter/-innen heißt, ihre Potenziale auf ihren jeweiligen Entwicklungsstufen zu entfalten, damit diese ihre Leistungen optimieren können. Vorgesetzte unterstützen gezielt, sodass Mitarbeiter/-innen ihre Aufgaben noch besser (zielorientierter), möglichst selbständig, in schrittweiser Ausweitung der Aufgabepalette, erfüllen können.

Coaching kann nur auf Freiwilligkeit basieren, ist also nicht immer zielführend, vor allem dann nicht, wenn die Aufgaben, aktuelle Rahmenbedingungen und handelnde Personen nicht passen.

4.14.4 Merkmale von Coaching (vgl. Haberleitner et al. 2008)

- Die Führungskraft setzt Coaching als Instrument der Personalentwicklung ein.
- Coaching initiiert Entwicklung auf der Aufgabenebene (Fähigkeiten, Fertigkeiten) hinsichtlich psychologischer Reife (Selbstvertrauen, Mut, Motivation, Sinn des Tuns, Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung), wobei den Ausgangspunkt die Anforderung am Arbeitsplatz bildet.
- Mittels Coaching sollen Arbeitsergebnisse dauerhaft verbessert werden.
- Coaching ist ein vertraulicher Prozess zwischen Vorgesetzte/-r/-m und Mitarbeiter/-innen, es geht um ein Noch-Besser-Werden, dies erfordert eine partnerschaftliche Beziehung.

- Coaching heißt „Fordern und Fördern“, nicht „Liebsein und Verwöhnen“.
- Coaching meint beim Lösen von Problemen zu unterstützen, und zwar so, dass die Lösungskompetenz der/des Mitarbeiter/-in gefördert und entwickelt wird.
- Coaching ist ein Prozess und endet, wenn das gemeinsame Ziel zwischen Vorgesetzte/-r/-m und Mitarbeiter/-in erreicht ist.
- Coaching erfordert von der Führungskraft soziale Kompetenz, Selbstkompetenz und Kenntnisse über effektive Führung eines Coaching-Gesprächs. Es braucht auch Aufgabenkompetenz, um Defizite rechtzeitig entdecken zu können und ein Programm zur Leistungsverbesserung erstellen zu können.
- Mittels Coaching werden Mitarbeiter/-innen Gestaltungsmöglichkeiten bewusst und sie erlangen Vertrauen in eigene Fähigkeiten.
- Coaching ist ein gemeinsamer Entwicklungsprozess zwischen Vorgesetzte/-r/-m und Mitarbeiter/-in. Beide Seiten müssen einverstanden sein.

Eine Führungskraft als Coach ist ein/-e Personalentwickler/-in vor Ort und bildet eine Brücke zur Personalentwicklungs- und Ausbildungsabteilung.

4.14.5 Selbstreflexion für Führungskräfte zum Thema Coaching (vgl. Haberleitner et al. 2008)

- Welche offiziellen Zielvorgaben und Verhaltensregeln bestimmen und begrenzen die Beziehung zwischen mir und meinem/-r Coaching-Partner/-in?
- Welche davon kommen von mir selbst?
- Von welchem Glaube ich nur, dass sie mir vorgegeben wurden?
- Welchen Grund gibt es, selbst aufgestellte Regeln aufrecht zu halten? Wozu dienen sie noch, außer meine Machtposition abzusichern?
- Kann ich mir vorstellen, mich auf meine Mitarbeiter/-innen und deren Sichtweisen einzulassen?
- Ist der Zeitdruck wirklich so groß, oder dient dieser vielmehr als Ausrede?
- Traue ich meine/-r/-m Mitarbeiter/-in eine bessere Lösung zu?
- Was wäre, wenn mein/-e Mitarbeiter/-in eine bessere Lösung als ich finden würde?
- Wie wichtig ist es mir, mich mit meiner Lösung zu profilieren?
- Will ich das Risiko in Kauf nehmen, mich auf eine andere Lösung einzulassen?

Quelle: Haberleitner, E. et al. (2008): Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln Sie die Potenziale ihrer Mitarbeiter. Piper, München.

4.15 Handout: Gegenüberstellung mechanistisches – systemisches Denken

| | Prinzip: Mechanistisches Modell | Prinzip: Systemisches Modell |
|-------------------------------------|---|---|
| Organisation | Organisationen sind quasi „Maschinen“, die aus zahlreichen Teilen bestehen | Organisationen sind lebende soziale Systeme wie Organismen, die mit ihren Umwelten (Märkten) im Austausch stehen. Sie mobilisieren Kräfte, um in dieser Umwelt zu überleben (wie die Natur Selbstheilungskräfte vorsieht). Das System Organisation besteht aus Subsystemen. |
| Denkmuster | Ursache-Wirkungs-Prinzip | Vernetzung, Kreisläufe, wechselseitige Abhängigkeiten |
| Funktionsweise | Linear: Input-Output-Regel, berechenbar, steuerbar, planbar | Änderungen an einem Teil des Systems bewirken (über Kreisprozesse) automatisch Änderungen des Gesamtsystems - nicht erfassbar, nicht planbar. Annäherung an diese Komplexität kann erreicht werden, indem Beziehungen und Zusammenhänge zwischen den Teilen berücksichtigt werden. |
| Prognosen | Vorhersagen sind möglich | Zukunft kann nicht vorhergesagt werden, jedoch können Szenarien entwickelt werden |
| Devise | Alles plan- und machbar; Auswirkung: große Überraschung, wenn Ungeplantes eintritt. Nicht eingeplante Möglichkeiten bleiben ungenützt. | Das Leben steckt voller Unsicherheiten und Widersprüche. Auswirkung: Unvorhergesehenes wird einkalkuliert; Neugier und Flexibilität für die Nutzung von allem, was kommt. |
| Führungskraft | Führungskraft als Macher/-in weiß am besten wie alles geht und gibt Anweisungen | Führungskraft als Entwickler/-in und Gestalter/-in des Systems und seiner Teile - Katalysator. |
| Bedeutung von Problemen bzw. Krisen | Widersprüche, Konflikte und Fehler sind Störungen, die nicht passieren dürften –müssen beseitigt werden | Widersprüche, Konflikte und Fehler als „Störungen“ angenommen, werden als Veränderungspotenzial integriert und bilden eine Chance für Entwicklung |

| | | |
|-------------------------|---|--|
| „Reparatur“ von Fehlern | Funktioniert eine Maschine nicht ordnungsgemäß, so wird der schadhafte Teil entweder repariert (z.B. Mitarbeiter/-in wird in eine Ausbildung geschickt) oder durch einen Ersatzteil (z.B. neue Mitarbeiter/in) ausgetauscht | „fehlerhafter“ Teil als Symptom für ein „fehlerhaftes“ System - Auswirkung auf sehr viele Teile des Systems (der Organisation) Gesamtzustand kann sich verschlechtern im Vergleich zu vorher Betrachtung des Gesamtsystems. |
| Verfahren | Suche nach Schuldigen: Opfer und Täter | Weder Schuldige noch Unschuldige, nur Beteiligte an der Situation; jede/-r hat seinen Anteil daran und die Möglichkeit etwas zu verändern; Schuldige als Symptomträger/-in der Entwicklung des Gesamtsystems; Handlungsentscheidung fällt nach den Kriterien „mehr oder weniger hilfreich“ |
| Kommunikationsmodell | Kommunikation ist die Übertragung von Information von einem „Sender“ zu einem „Empfänger“. Läuft der Prozess gut (was selten vorkommt), so kommt die Information richtig an und sonst liegt eine Störung vor. In diesem Modell müssen „Sender“ und „Empfänger“ lernen „richtig“ zu kommunizieren - für komplexe Problemstellungen nicht bearbeitbar, verliert somit an Bedeutung. | Kommunikation zwischen Menschen, die „eigen-sinnig“ sind und selbst bestimmen, was für sie „Sinn macht“; individueller Sinn ist immer richtig; Informationen entstehen erst durch die Sinnggebung einer Person und sind von deren Sinnggebung abhängig. Informationen lassen nur mit Sinnveränderung von einer Person auf die andere übertragen. Sobald eine Information beim Empfänger ankommt, enthält sie dessen Sinn, der für ihn wiederum richtig ist. Somit ändert sich die Information. Kommunikation verläuft kreisförmig - alle Beteiligten Akteur/-in und Beobachter/-in gleichzeitig. An der Kommunikation beteiligte Personen (z. B. Führungskraft und Mitarbeiter/-in beeinflussen einander abwechselnd gegenseitig, in dem sie sich aufeinander beziehen.) |

Weisen Sie die Teilnehmer/-innen darauf hin, dass es sich hierbei um eine stark vereinfachte und reduzierte Darstellung handelt.

Quelle: Haberleitner, E. et al. (2008): Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln Sie die Potenziale ihrer Mitarbeiter. Piper, München.



4.16 Handout: Grundannahmen im Coaching

Die Grundannahmen des Coaching sind stark vom systemischen Ansatz, als Grundlage eines psychotherapeutischen Verfahrens, geprägt. Es rückt die Beziehungen zwischen Menschen in den Mittelpunkt und bleibt weniger auf den Einzelnen konzentriert. Führungskräfte brauchen deshalb aber noch lange keine „Psychoexpert/-innen“ werden. Die folgenden Annahmen dienen vielmehr dazu, Perspektiven zu erweitern und zu diskutieren.

4.16.1 Jeder Mensch ist ein einzigartiges Individuum

Die Chance, Einzigartigkeit sichtbar werden zu lassen und auch zu leben ist der Kern dieses Grundsatzes. Daraus folgt Mitarbeiter/-innen nicht in ein Schema zu pressen, sondern einen Rahmen zur Verfügung zu stellen, indem besondere Fähigkeiten entwickelt werden können - vorausgesetzt die Führungskraft kann sich selbst in ihrer Einzigartigkeit annehmen und auf andere selbstbewusst und wertschätzend zugehen.

4.16.2 Jeder Mensch nimmt die Welt anders wahr

Wir leben in von uns subjektiv konstruierten Wirklichkeiten. Welche Fakten wir wahrnehmen, hängt von unseren individuellen Wahrnehmungsfiltren ab, die sich im Laufe der Sozialisation in uns entwickelt haben und von unserer momentanen Befindlichkeit, die Einfluss darauf hat welche Filter aktiviert werden (selektive Wahrnehmung). Solche Filter können kulturell bedingt sein, Normen und Werte, Beliefs, die wir verinnerlicht haben, aber auch durch Gefühle, Anlagen, Instinkte usw. entstehen. So konstruiert jeder Mensch seine Wirklichkeit und bleibt für seine Realität selbst verantwortlich.

4.16.3 Wahrheit ist immer abhängig von den Menschen, die sie sagen

Missverständnisse entstehen dann, wenn wir meinen andere müssten so wahrnehmen wie wir. Dann sehen wir unsere Interpretation als einzig mögliche und allgemeingültige an.

4.16.4 Ich sage die Wahrheit

Aus der Annahme „Jeder Mensch nimmt die Welt anders wahr“ lässt sich ableiten, dass unsere Wahrnehmung für uns immer „richtig“ ist, andere können allerdings anders wahrnehmen. Daher gibt es kein „wahr“ oder „falsch“, sondern ein „in meiner Wahrnehmung richtig“ und in der „Wahrnehmung des anderen richtig“.

Zu Missverständnissen kommt es aus dieser Unterschiedlichkeit der Wahrnehmungen. Unterschiede sind zu respektieren, idealerweise kommt es zu einer Akzeptanz für beide Wirklichkeitskonstruktionen, sie ermöglicht Ergänzung und Bereicherung. Um was es hier nicht geht, ist eine Diskussion wer Recht hat, welche Wirklichkeit die Richtige ist.

Wir können uns besser verstehen, indem wir unsere unterschiedlichen „Wahrnehmungen“ möglichst genau kennen lernen.

4.16.5 Kommunikation aus systemischer Sicht

Aus allen einströmenden Umweltsignalen nimmt eine Person Teile wahr. Diese verarbeitet sie, indem ihnen Bedeutungen zugeschrieben werden. Sodann übersetzt sie Teile ihrer Wahrnehmung in Verhalten und teilt sich so einer anderen Person mit. Diese versucht wiederum zu verstehen, indem sie die Mitteilung bzw. Teile davon wahrnimmt und mit einem Sinn versieht. Welche Bedeutung der Mitteilung der einen Person gegeben wird, hängt von deren Erfahrungen ab. Beurteilen wir Verhalten, so hängt diese Beurteilung nicht alleine vom Verhalten der/des anderen ab, sondern vielmehr von unserer subjektiven Bedeutungsgebung.

4.16.6 Lernen aus systemischer Sicht

Wissen und Können kann nicht einfach von Kopf zu Kopf übertragen werden, Lernergebnisse nicht garantiert werden. Führungskräfte können aber Situationen schaffen, in denen die Mitarbeiter/-innen angeregt werden, sich selbst Wissen anzueignen und mit dem eigenen Verhalten zu experimentieren. Der/die Mitarbeiter/-in lernt aufgrund der eigenen Reflexion.

4.16.7 Ein Problem ist, was jemand als solches definiert

Wir können einer Wahrnehmung Bedeutung geben oder auch nicht, somit definiert jede/-r seine/ihre Probleme selbst. Probleme sind etwas Subjektives und bleiben so lange aufrecht, so lange sich deren Bedeutung nicht ändert. Führungskräfte können Mitarbeiter/-innen unterstützen die „problematische“ Bedeutung von Situationen zu verändern, indem sie die Aufmerksamkeit auf den Umgang mit Auswirkungen zu richten versuchen.

4.16.8 Menschen können sich nur selbst verändern

Vorgesetzte, welche versuchen andere zu verändern, in dem sie gut zu reden, überzeugen, belohnen, bestrafen usw. verges-sen leicht, dass Druck Gegendruck erzeugt. Jene Person, die verändert werden soll, setzt Widerstand entgegen, Frustration entsteht auf beiden Seiten. Aus systemischer Perspektive können wir nur durch unsere Verhaltensänderung indirekt das Verhalten unserer Umwelt beeinflussen, die Auswirkungen auf andere sind dabei allerdings nicht vorhersehbar und planbar.

4.16.9 Kleine Änderungen können große Wirkung haben

Entscheidend für die Wirkung einer Maßnahme ist nicht alleine der Grad der Anstrengung. Eine Führungskraft, die ihr Verhalten ändert und Mitarbeiter/-innen anders begegnet, löst auch eine ganz andere Reaktion bei den Mitarbeiter/-innen aus.

4.16.10 Jede Veränderung hat ihren Preis

Veränderungen sind mit Aufwand verbunden und haben einen mehr oder weniger hohen Preis.

4.16.11 Menschen sind prinzipiell „vollkommen“, „nicht defizitär“

Mittels Coaching kann eine Führungskraft den Fokus auf die Stärken und positiven Seiten der Mitarbeiter/-innen lenken, anstatt nur zu versuchen, vermeintliche Defizite zu bekämpfen.

4.16.12 Menschen neigen dazu, sich entsprechend den Erwartungen anderer zu verhalten

Einstellungen anderen gegenüber beeinflusst deren Verhalten - Phänomen der „Selbsterfüllenden Prophezeihungen“

4.16.13 Jeder Mensch hat zu jedem Zeitpunkt Spielräume und ist für sich selbst verantwortlich

Manche Menschen nehmen gerne eine Opferrolle ein und fühlen sich ohnmächtig sowie hilflos, geben anderen an deren Misere Schuld.

Quellen:

Große Boes, S. und Kaseric, T. (2008): Trainer-Kit. Die wichtigsten Trainings-Theorien, ihre Anwendung in Seminar und Übungen für den Praxistransfer. managerSeminare, Bonn.

Haberleitner, E. et al. (2008): Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln Sie die Potenziale ihrer Mitarbeiter. Piper, München.

4.17 Handout: Grundhaltungen im Coaching

Carl Rogers, der Begründer der personenzentrierten Gesprächsführung geht davon aus, dass der Erfolg von Gesprächen nicht vom Wissen oder technischen Können, sondern von bestimmten Grundhaltungen und den damit verbundenen Verhaltensweisen wenigstens eines/einer Gesprächspartner/-s/-in abhängt („personenzentrierte Haltung“).

4.17.1 Empathie

bezeichnet das nicht wertende, einfühlende Verstehen. Ein empathischer Mensch will verstehen, wie der andere sich selbst sieht, er will die Welt aus Sicht des anderen erfassen. Empathisch sein bedeutet, sich in die Erlebniswelt eines anderen hineinzusetzen, einzulassen, ohne sie aber zu übernehmen. Es geht um mitfühlen, nicht um mitleiden. Mitarbeiter/-innen brauchen das Gefühl, „die/der will mich verstehen“, es ist wichtiger als die Überzeugung „die/der hat mich verstanden“.

4.17.2 Akzeptanz

bezeichnet die nicht an Bedingungen gebundene Wertschätzung und emotionale Wärme. Die Führungskraft akzeptiert und respektiert den/die Mitarbeiter/-in in ihrer/seiner Individualität und zeigt Wertschätzung für den/die Mitarbeiter/-in mit seinen/ihren augenblicklichen Möglichkeiten, Fähigkeiten und Grenzen.

Diese wertschätzende Haltung der Person gegenüber steht nicht im Gegensatz dazu, Leistungen der Mitarbeiter/-innen in Relation zu vereinbarten Zielen zu bewerten. Wertschätzung heißt: anderen ihre Enttäuschungen, Aggressionen, Wut, Freude etc. zu lassen und sie ernst zu nehmen, nicht die Verantwortung für andere übernehmen, anderen Zeit geben. Wertschätzung heißt nicht „lieb sein“, mit dem Verhalten anderer einverstanden sein, allem zustimmen, seine eigene Meinung unterdrücken.

4.17.3 Kongruenz

Bedeutet Echtheit, Stimmigkeit, Authentizität. Wort und Gefühlsebene sind deckungsgleich. Die Führungskraft zeigt sich so wie sie ist, ohne zu täuschen, etwas vorzumachen. Damit ist nicht die Aufforderung gemeint, alles zu sagen, was man denkt oder fühlt – alles was man sagt, soll jedoch „echt“ sein (selektive Authentizität). Diese drei Grundhaltungen bedingen einander und sie sind eine Voraussetzung für konstruktive Veränderungen.

Quelle:

Haberleitner, E. et al. (2008): Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln Sie die Potenziale ihrer Mitarbeiter. Piper, München.

4.18 Handout: Anleitung “Wem sitzt der Affe auf der Schulter?”

Übung entnommen aus: Neumann, Heß (2007): Mit Rollen spielen. Rollenspielsammlung für Trainerinnen und Trainer. managerSeminare, Bonn.

4.18.1 Frau Dr. Handl

Funktion: Direktorin eines Zentrums für Forschung und Entwicklung.

Sie waren bei einem aktuellen Projekt selbst lange Projektleiterin. Zur eigenen Entlastung haben Sie zwei Ihrer Mitarbeiter - zuerst Herrn Kern, dann Herrn Huber, hinzugezogen. Schließlich gaben Sie die Projektleitung vollständig ab. Sie beauftragten Herrn Kern und Herrn Huber das Projekt zu einem guten Ende zu führen. Herr Kern stimmte erst unter der Bedingung zu, Herrn Huber nicht unterstellt zu werden. Nun äußerte Herr Huber Problem mit Herrn Kern. Er bat Sie um ein diesbezügliches Gespräch.

Einerseits wollen Sie weiterhin Ansprechpartnerin für Probleme im Projekt sein, andererseits ist es Ihnen aber auch wichtig, dass Ihre Mitarbeiter/-innen dazu in der Lage sind, selbst ihre Probleme mit Kolleg/-innen zu lösen.

Dementsprechend ist Ihr Gesprächsziel Herrn Kern zu helfen eine Vorstellung zu entwickeln, wie er sich gegenüber Herrn Huber verhalten kann.

- Praktizieren Sie „Aktives Zuhören“: mit eigenen Worten Kernpunkte des Mitarbeiters wiederholen. Beachten Sie was sich unterhalb des „Eisberges“ befindet?
- Steuern Sie das Gespräch durch gezielte Fragen. Sehen Sie sich in der Rolle der Fragenden weniger in der Erklärenden. Sie folgen dabei einem einfachen Gesprächsleitfaden (vgl. Neumann und Heß, 2007):
 1. Situationsbeschreibung: Worum geht es? (Problem) Was möchten Sie erreichen? (Ziel)
 2. Bisherige Lösungsversuche: Was haben Sie bisher unternommen? Mit welcher Wirkung?
 3. Optionen und Kriterien: Was haben Sie noch überlegt zu tun? Was spricht für diese Ideen, was dagegen? Was wäre Ihnen für eine angemessene Lösung noch wichtig?
 4. Brainstorming: Welche weiteren Möglichkeiten sehen Sie, mit der Situation umzugehen? Welche weiteren Lösungsansätze sind denkbar?
 5. Auswahl und konkrete Umsetzung: Was wollen Sie tun? Gegebenenfalls Zielvereinbarung

4.18.2 Herr Kern

Funktion: wissenschaftlicher Mitarbeiter eines Zentrums für Forschung und Entwicklung.

Bei Ihrem Hauptprojekt war seinerzeit Direktorin Dr. Handl selbst Projektleiterin. Kurze Zeit haben Sie in dem Projekt mitgearbeitet, bis dann auch noch Kollege Huber hinzugezogen wurde. Das hat Ihnen gar nicht gepasst, Sie glaubten damals schon zu wissen, dass Herr Huber nicht die notwendige Kompetenz mitbringt. Frau Dr. Handl suchte Entlastung und gab die Projektleitung an Sie beide ab. Ihr Auftrag ist es nun das Projekt zu einem guten Ende zu führen. Dem haben Sie nur unter der Bedingung, dass Sie nicht Herrn Huber unterstellt würden zugestimmt. Für Dr. Handl ging diese Bedingung in Ordnung. Doch schon bald darauf stellten Sie fest, dass Herr Huber die Abmachungen scheinbar egal sind. Nach außen hin gibt er sich als alleiniger Projektleiter aus.

Sie sind nun in Sorge, er soll schließlich das Projekt nicht an sich reißen. Zu Ihrem Nachteil sind Sie noch in einem anderen Projekt involviert, daher gelingt es Ihnen nicht, ständig vor Ort zu sein. Vermutlich erkennt Sie Herr Huber gar nicht als gleichberechtigter Projektleiter an. Wie neulich, da berief er eine Besprechung mit der Projektgruppe ein, ohne Sie vorab zu informieren, geschweige denn um Ihre Meinung zu fragen. Kurz vor der Besprechung informierte er Sie über den Termin und meinte, Sie müssten unbedingt teilnehmen. In der Besprechung riss er das Ruder an sich und forderte jedes Projektmitglied auf, einen kurzen Projektstatusbericht abzugeben. Auch Sie sollten sich dadurch angesprochen fühlen, er behandelte Sie quasi als normales Projektmitglied. Selbstverständlich waren Sie empört und auch verletzt. Neulich haben Sie erfahren, dass Herr Huber seine Briefe mit „Projektleiter“ unterschreibt. Dadurch wird für Sie offensichtlich, dass er die Projektleitung für sich alleine haben möchte. Ihre Geduld ist am Ende. Daher haben Sie vor, Frau Dr. Handl um ein Gespräch zu bitten und Sie zu ersuchen entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, sodass Herr Huber ordentlich in die Schranken verwiesen wird.

4.18.3 „Wem sitzt der Affe auf der Schulter?“ Anleitung

Ein Mitarbeiter, Herr Kern, beklagt sich über einen anderen, Herrn Huber, und bittet die Führungskraft (Frau Dr. Handl) um Hilfe.

Verteilen Sie die Rollen und die entsprechende Beschreibung. Lassen Sie den Rollenspieler/innen ausreichend Zeit für die Vorbereitung, vor allem, um sich in die Rolle einzufühlen.

Teilen Sie den Rest der Gruppe in Untergruppen, jede Gruppe erhält eine Frage zur Beobachtung, der Rest beobachtet gesamthaft..

Während sich die Rollenspieler/-innen einstimmen erklären Sie die Beobachtungsaufträge.

Anmerkung: Sie können während des Rollenspiels auch ein Video mitlaufen lassen.

4.18.4 „Wem sitzt der Affe auf der Schulter?“ Beobachtungsauftrag

- Versteht die Führungskraft, worum es dem Mitarbeiter geht? Wie äußert die Führungskraft ihr Verständnis?
- Wie lenkt die Führungskraft das Gespräch?
- In welchem Maß kann die Führungskraft die Haltung des unparteiischen Dritten (Coach) einnehmen?
- Wann werden die Grundhaltungen (Empathie, Akzeptanz, Kongruenz) der personenzentrierten Gesprächsführung deutlich und wie zeigt sich das?

Im Anschluss an das Rollenspiel kommt eine mündliche Auswertung, zur Kontrolle der Rückmeldungen für die Spieler, zeigen Sie die Videoaufnahme.

Auswertung (Neumann, 2007):

Fragen an „Frau Dr. Handl“

- „Wie leicht oder schwer fiel Ihnen die Rolle der Führungskraft als Coach? Welche Fragen haben Sie?“
- „War der Gesprächsleitfaden hilfreich?“

Fragen an „Herrn Kern“

- „Fühlten Sie sich ernst genommen?“
- „Welche Äußerungen von „Dr. Handl“ waren klärend und brachten Sie als Mitarbeiter weiter, in dem Sinne, dass Sie nun eher wissen, wie Sie sich in dem Konflikt verhalten?“
- „Was hat Ihren Klärungsprozess eher unterbrochen oder gestört? Was hätten Sie sich noch gewünscht?“

- „Inwiefern wird die (vermutete) Sichtweise des „Angeklagten“, Herrn Huber, zur Sprache gebracht? Durch wen?“
- „Wann bezieht die Führungskraft Stellung und nutzt steuernde Führungsinstrumente?“
- „Welche Äußerungen der Führungskraft tragen zur Klärung der Situation oder zur Verständigung der Gesprächspartner/-innen bei?“
- „Wem sitzt der Affe auf der Schulter“: Wer hat im Gespräch die Aufgabe übernommen, die Lösung für das Problem zu finden?“

4.19 Handout: Aktives Zuhören

Zuhören ist eine Gesprächstechnik und eine innere Haltung!

Wellhöfer (2004) unterscheidet vier Arten des Zuhörens: Pseudo-Zuhören, Aufnehmendes Zuhören, Umschreibendes Zuhören und Aktives Zuhören.

Das Pseudo-Zuhören zeigt sich durch die „Ich-verstehe-Floskel“, sie wird meist nur zum Zweck eingesetzt, um den/die andere/n zu unterbrechen, damit man eigene Gedanken loswerden kann. Man hört also gar nicht richtig zu und ist in erster Linie auf eigene Gedanken fixiert.

Aufnehmendes Zuhören zeigt sich dadurch, dass der/die Empfänger/-in dem/der Sender/-in hör und sichtbar, mittels Blickkontakt, Kopfnicken, Körperhaltung, Zuhörfloskeln wie „Aha“, „Hmm“, „Ja“, Aufmerksamkeit schenkt.

Wendet der/die Empfänger/-in Umschreibendes Zuhören an, so gibt er/sie das Gesagte mit eigenen Worten sinngemäß wieder. So können Missverständnisse vermieden werden. Typische Formulierungen sind: „Du meinst also, ...“, „wenn ich Sie richtig verstanden habe, dann meinen Sie ...“, „ich habe das jetzt so verstanden, dass Sie ...“. Beim Umschreibenden Zuhören stellen wir unsere eigene Meinungen, Bewertungen und Ratschläge zurück, um uns ganz auf den/die Empfänger/-in zu konzentrieren.

Beim Aktiven Zuhören konzentrieren wir uns nicht bloß auf den Inhalt der Äußerungen (was sagt der/die Andere), sondern versuchen Gefühle, Wünsche, die in dieser Äußerung mitschwingen (wie etwas gesagt wird), zu identifizieren. Das funktioniert nur, indem wir versuchen, uns in den/die Gesprächspartner/-in hineinzuversetzen, um seine/ihre Wahrnehmung zu verstehen. Aktives Zuhören ist die Voraussetzung dafür, dass in der Folge die richtigen Fragen gestellt werden können. Eine Führungskraft, die aktiv zuhört, wird mit der Überzeugung ins Gespräch gehen, keine Ahnung zu haben, was im Gegenüber vorgeht und gleichzeitig neugierig sein, etwas über seine/ihre Wahrnehmung zu erfahren. Sie fragt so lange nach, bis beide Gesprächspartner/-innen das Gefühl haben, die Eintragungen in der Landkarte zu diesem Thema erfasst zu haben.

Also: Lieber wirklich zuhören und eine kurze Pause einlegen, um die nächste Frage zu formulieren, als in Gedanken schon bei der nächsten Frage zu sein und nicht wirklich zuhören!

Im Prozess des Aktiven Zuhörens steht das Einlassen auf das Gegenüber im Vordergrund, eigene Gedanken, Meinungen, Überzeugungen und Absichten zu einem Thema aus dem bisherigen Kontakt zum/zur Mitarbeiter/-in werden vorerst möglichst herausgehalten.

Dennoch heißt Aktives Zuhören nicht Zustimmung!

4.19.1 Aktives Zuhören im Coaching

- Blickkontakt halten, das zeigt Gesprächs- und Aufnahmebereitschaft und ist ein Zeichen für Offenheit und Wertschätzung.
- Aktives Zuhören funktioniert nur durch eine uneingeschränkte Konzentration auf das Gegenüber – Telefon umleiten, Tür geschlossen halten usw.
- Der Gesprächsanteil eines aktiv Zuhörenden und Fragenden ist gering (maximal 50 %)
- Dem/der Mitarbeiter/-in Zeit für die Antwort geben, das heißt auch die Stille ertragen können
- Ausreden lassen und eine kurze Pause einlegen, damit noch Platz ist für Ergänzungen
- Türöffner („hm“, „aha“, „ich verstehe“, „ja“ usw.) einsetzen, damit er/sie sich auf den Prozess einlassen kann
- Spiegeln: Die Aussage des Gegenübers wird aufgegriffen und durch eine kurze Wiederholung des Gesagten abgetestet, wie die Aussage angekommen ist. Z. B. sagt der Mitarbeiter: „Wenn es gar nicht anders geht, wird halt die Störung telefonisch durchgegeben.“ Coach: „Nicht anders geht?“ Mitarbeiter: „Ja, damit meine ich ...“

- Nachfragen: Fragen sollten soweit wie möglich dem Interesse des/der Gecoachten entsprechen, sonst wird mehr das Thema der Führungskraft verfolgt als jenes der/des Mitarbeiter/-in/-s.
- Dinge klarstellen: Erst wenn Sie das Gefühl haben, den Aussagegehalt wirklich erfasst zu haben und vom Gecoachten eine Bestätigung erhalten haben, sollten Sie weitere Fragen stellen.
- Zusammenfassen, auch zwischendurch, ist notwendig, da sonst der rote Faden leicht verloren geht. Einfach in regelmäßigen Abständen den Redefluss des Gecoachten vorsichtig unterbrechen und das bisher Besprochene zusammenfassen.
- Mitschreiben und Veranschaulichen, um eine Struktur zu finden und auf bereits erwähnte Punkte zurückgreifen zu können.

4.19.2 „Zuhören heißt ...

- ... eine Tür öffnen
- ... Raum geben
- ... ganz beim anderen sein
- ... Leben ermöglichen
- ... wahrnehmen, was nicht ausgesprochen wurde
- ... weiter sehen, als es den Anschein hat
- ... an den anderen glauben, wenn er es selbst nicht tut
- ... den anderen nicht ändern wollen
- ... sich berühren lassen
- ... schweigen können
- ... sich nicht von dem beherrschen lassen, was man sagen möchte
- ... sich selbst in Frage stellen
- ... etwas riskieren
- ... das Überraschende annehmen
- ... auf sich selbst hören

Zuhören ist ein Abenteuer!“

Quelle: Haberleitner, Elisabeth und Deistler, Elisabeth und Ungvari, Robert (2008): Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln Sie die Potentiale ihrer Mitarbeiter. 10. Auflage, Piper, München.

4.20 Handout: Metamodell der Sprache

Mit schlaun Fragen zu wichtigen Informationen kommen (vgl. Feustel und Komarek, 2006)

Unsere Sprache verkörpert unsere Erfahrungen, unsere Wahrnehmungen und Interpretationen dazu – Sprache entspricht dem subjektiven Erleben der/des Einzelnen und nicht der objektiven Realität. Je nach dem wie wir Erlebnisse wahrnehmen und bewerten verwenden wir je eigene Wörter und Sprachmuster. Sprache hat aber auch umgekehrt Einfluss auf unser Denken.

Zwar drückt Sprache Erfahrungen, Erlebnisse, Wahrnehmungen und Empfindungen aus, kann diese aber nicht 1:1 wiedergeben. Beispielsweise lassen wir beim Erzählen (unwichtige) Informationen weg (Tilgung), generalisieren oder verzerren, transferieren Gelerntes, bilden Modelle wie Annahmen, somit vereinfacht sich für uns und andere die Welt. Das Metamodell setzt genau hier an und verbindet Sprache wieder mit Erfahrung. Mit dem Metamodell wird Sprache wieder präzi-siert, indem Fragen gestellt werden, die Vereinfachungen sichtbar machen und aufheben. Tilgungen, Generalisierungen und Verzerrungen können so aufgehoben und entwirrt werden. Indem fehlende Informationen wieder erschlossen werden, wird auch das Weltbild erweitert und es werden in der Folge neue Verhaltensmöglichkeiten geschaffen.

Das Metamodell der Sprache wurde von den „Vätern“ des NLP Richard Bandler und John Grinder in ihrem 1975 erschienen Buch „Metasprache und Psychotherapie – Struktur der Magie I“ festgehalten.

Tilgung –Sprache selektiert Erfahrung (vgl. Feustel und Komarek, 2006; Haberleitner et al. 2008)

| | |
|---|--|
| Nominalisierungen | |
| Ein eigentlich dynamischer Prozess wird durch Vereinfachung in einem Substantiv verzerrt. Dabei gehen die Zeit, die Dynamik und der Prozess der Beteiligten verloren. | |
| Aussagen | Meta-Modell-Frage |
| Flexibilität ist mir wichtig! | Wie stellst du dir das genau vor flexibel zu sein? |
| Ich möchte mehr Verantwortung! | Wofür und wie genau willst du verantwortlich sein? |
| Ich brauche Hilfe! | Worin genau und wie soll dir jemand helfen? |
| Unspezifische Verben | |
| Durch das Verwenden unspezifischer Verben geht die Information wie genau etwas gemacht wird verloren. Diese genaue Bestimmung ist aber oft bedeutsam. | |
| Aussagen | Meta-Modell-Frage |
| Meine Kolleginnen gehen mir auf die Nerven? | In welcher Art und Weise gehen Sie dir auf die Nerven? |
| Eine Kundin hat sich beschwert! | Beschreibe, wie sie sich beschwert hat! |
| Meine Arbeit überfordert mich! | Inwiefern überfordert dich deine Arbeit? |
| Einfache Tilgung | |
| Hier wird jener Teil des Satzes, der wichtige Informationen enthält ausgelassen (getilgt). | |
| Aussagen | Meta-Modell-Frage |
| Ich ärgere mich! | Worüber? |
| Ich bin wütend! | Worüber? Wovon? |
| Ich traue mich nicht! | Was traust du dich nicht? |

| | |
|--|--|
| Vergleichende Tilgung | |
| Es geht nicht hervor mit wem oder was der Vergleich hergestellt wird. | |
| Aussagen | Meta-Modell-Frage |
| Ich hätte besser präsentieren können! | Nach welchen Kriterien? Verglichen mit wem? |
| Er ist schlechter! | In was? Worin? |
| Ich hätte da bessere Vorschläge! | Besser als was? Bessere als wer? |
| Unspezifischer Bezugsindex | |
| Wir sprechen oft von Dingen, bei denen uns selbst völlig klar ist, worauf sie sich beziehen, unserem Gegenüber jedoch kann dies gar nicht klar sein oder der Bezug ist mehrdeutig. | |
| Aussagen | Meta-Modell-Frage |
| Die Ausstellung hat ihm gar nichts gebracht! | Wem? Welche Ausstellung? |
| Die Einführung wurde nicht genutzt! | Welche Einführung? In Bezug auf was? |
| Generalisierungen - Verallgemeinerungen | |
| Erfahrungen, oft auch solche, die sich aus Einzelerlebnissen begründen, werden verallgemeinert. | |
| Aussagen | Meta-Modell-Frage |
| Sie hören mir nie zu. | Wirklich nie? |
| Alle haben gelästert. | Wirklich alle? |
| Nie traut sie mir etwas zu. | Hat sie dir wirklich noch nie etwas zugetraut? |
| Modaloperatoren der Notwendigkeit | |
| Wenn Sie Sätze hören mit den Worten „sollen“, „müssen“, „nicht dürfen“, so kann es sich um eine verallgemeinerte Regel handeln, welche nie explizit formuliert wurde. | |
| Aussagen | Meta-Modell-Frage |
| Ich sollte ... | Wirst du dazu gezwungen? |
| Ich muss ... | Was würde passieren, wenn du es nicht tun würdest? |
| Modaloperationen der Möglichkeit | |
| Wir legen uns selber Einschränkungen auf, weil wir glauben, dass wir uns hier keine Übertretungen leisten können. Doch gilt das uneingeschränkt? Gibt es Ausnahmen? | |
| Modaloperationen der Möglichkeit | |
| Aussagen | Meta-Modell-Frage |
| Ich kann nicht... | Was hält dich davon ab? |
| Es geht nicht... | Wie hältst du dich davon ab? |
| Es ist nicht möglich, dass... | Was würde geschehen, wenn...? |
| | Wie würdest du es tun, wenn du es könntest? |

Generalisierter Bezugsindex

Ein einziges Beispiel oder eine einzige Erfahrung wird als Stellvertreter für eine Vielzahl an Möglichkeiten angesehen. Es geht um die Frage, wer hinter dieser Typisierung steht?

| Aussagen | Meta-Modell-Frage |
|--|---|
| Die wollen sowieso alle nur dein Geld. | Wen meinst du genau? |
| Die Sekretärinnen sind alle faul. | Welche Sekretärinnen genau? |
| Vertreter sind eine Plage. | Welche Vertreter genau? |
| | Auf welchen Vertreter beziehst du dich? |

Verzerrung – Vereinfachung von Erfahrungen (vgl. Feustel und Komarek, 2006; Haberleitner et al. 2008)

Gedankenlesen

Aussagen über Emotionen, innere Prozesse, Einstellungen, Meinungen, Wünsche, Vorlieben, Zustände einer anderen Person sind Verzerrungen. Hobby-Gedankenleser/-innen nehmen Erfahrungen als Grundlage und bilden Mutmaßungen, die möglicherweise eine Verzerrung der Wirklichkeit bedeuten. Es geht um die Frage, welche Zuschreibung gemacht wird.

| Aussagen | Meta-Modell-Frage |
|---|--------------------------------------|
| Sie möchte, dass der Termin schnell zu Ende geht. | Woran erkennst du, dass ... |
| Er hat das nicht verstanden. | Woher glaubst du zu wissen, dass ... |
| Er interessiert sich nicht für mich. | Woran machst du konkret, dass ... |

Fehlender Performativ – ewige Wahrheit

Dazu gehören Sätze mit „man“ oder „es ist schlecht“. Für wen ist das anzuwenden? Für wen gilt das? In welchem Kontext?

| Aussagen | Meta-Modell-Frage |
|---|--|
| Es ist schlecht, noch nicht weiter zu sein. | Woher weißt du, dass das schlecht ist? |
| Disziplin ist wichtig. | Wer sagt das? |
| Durchsetzungsfähigkeit im Job ist wichtig. | Für wen gilt das? |
| | Wann gilt das? |
| | Wo gilt das? |

| Ursache – Wirkung | |
|---|--|
| Ursache-Wirkungs-Beziehungen werden oft unterstellt. Z.B. Sätze mit „wenn ... dann“, „machen“, „verursachen“, „bewirken“, „erzeugen“, „schaffen“. Besteht wirklich eine Kausalität? | |
| Aussagen | Meta-Modell-Frage |
| Diese Mitarbeiterin ärgert mich. | Was genau macht die Mitarbeiterin, dass sie dich ärgert? Provokativ: Die Mitarbeiterin kontrolliert also deine Gefühle? |
| Dieses Projekt ruft bei mir Kopfschmerzen hervor. | Wie kann das Projekt bei dir Kopfschmerzen machen? Provokativ: Mit welchem Wirkstoff macht das Projekt denn das? |
| Wenn ich mit dem Kollegen XY zusammenarbeite, kann ich den Zeitplan nicht einhalten. | Wie genau bewirkt der Kollege XY, dass du den Zeitplan nicht einhalten kannst? Provokativ: Wenn der Kollege anwesend ist, verlierst du deine Fähigkeit zu planen? |
| Komplexe Äquivalenzen | |
| Hier werden zwei Dinge bzw. Erfahrungen oder Zustände gleich gesetzt. Gibt es tatsächlich einen Zusammenhang/Gleichheit? | |
| Aussagen | Meta-Modell-Frage |
| Da du mir nicht zuhörst, magst du mich nicht. | Hat dich schon einmal jemand gemocht, der dir nicht zugehört hat? |
| Er vertraut mir nicht, da er mir die Aufgaben nicht überträgt. | Jeder, der dir Aufgaben überträgt vertraut dir? |
| Sie weiß meine Arbeit nicht zu schätzen, weil sie mir keine Gehaltserhöhung gibt. | Nur wenn du eine Gehaltserhöhung bekommst, wirst du geschätzt? |

Beachten Sie: Warum-Fragen sind im Meta-Modell verboten, da sie keine Informationen über die genauen Prozesse liefern, sondern nur Rechtfertigungen aus dem eigenen Modell der Welt zulassen!!! (vgl. Feustel und Komarek, 2006; Haberleitner et al. 2008)

Wo kann das Metamodell hilfreich sein? (vgl. Feustel und Komarek, 2006; Haberleitner et al. 2008)

- Zum Sammeln von Informationen
- Zum Klären und Präzisieren von Bedeutungen
- Zum Identifizieren von Einschränkungen
- Zum Eröffnen von Wahlmöglichkeiten
- Zum Anregen von Veränderungen
- Zur rhetorischen Selbstverteidigung



Achtung: Das Meta-Modell hat auch Nebenwirkungen (vgl. Feustel und Komarek, 2006; Haberleitner et al. 2008)

Nachdem Gespräche voll sind von Meta-Modell-Verletzungen, könnten Sie jeden Satz mit Meta-Modell-Fragen auseinander nehmen. Jede Meta-Modell-Frage wirkt wie ein kleiner Rapport-Bruch, da durch die Frage das Modell der Welt unseres Gegenübers ins Wanken gerät. Dies kann als Angriff erlebt werden und zu Unmut führen. Fragen Sie sich daher im jeweiligen Kontext immer, ob die Meta-Modell-Frage etwas bringt und verwenden Sie das Meta-Modell mit einem Weichspüler (d.h. mit einer sanften und neugierigen Stimme, statt schnell, hart und verhörartig).

4.21 Handout: Instruktion „Mitarbeiter/innenförderung“

Dieses Rollenspiel inkl. der Anleitungen wurde angelehnt an Klutmann, Beate (2006): Führung: Übungen für das Training mit Führungskräften. Windmühle, Hamburg.

4.21.1 Anleitung für den/die Trainer/-in

In diesem Rollenspiel geht es um eine gezielte Mitarbeiter/-innenförderung. Der/die Vorgesetzte soll mit dem/der Mitarbeiter/-in ein Gespräch führen, in dem die Phasen des Coachinggesprächs eingehalten und die Werkzeuge des Coachings verwendet werden. Achten Sie darauf, den Teilnehmer/-innen einige weitere Rahmenbedingungen zu nennen, z.B. um welches Unternehmen handelt es sich (soll dem Unternehmen der Teilnehmer/-innen sehr ähnlich sein), welche Aufgaben hat die Abteilung usw.

Verteilen Sie die Rollen durch ein Losverfahren:

- 4 x Rolle des/der Vorgesetzte/r, 4 x Mitarbeiter/-innenrolle
- Beobachter/-innenrollen verteilen sich auf die restliche Anzahl der Teilnehmer/-innen
- Zu jeder Vorgesetztenrolle gibt es eine entsprechende Mitarbeiter/-innenrolle (s. Anleitungen), so besteht das Rollenspiel aus je 4 x 2 Teilnehmer/-innen (eine/-r Vorgesetzte/-r und der/die andere Mitarbeiter/-in), der Rest sind die Beobachter/innen.

Als Vorbereitungszeit stehen den Teilnehmer/-innen 20 Minuten zur Verfügung. Achten Sie darauf, dass sich auch die Beobachter/-innen entsprechend vorbereiten. Dann werden die Rollenspiele paarweise durchgeführt, wobei die Beobachter/-innen Notizen anfertigen und für die Nachbesprechung bereithalten.

Spielvariante: Im Anschluss an das Rollenspiel das Feedback einholen und auf Basis dessen die Rollen tauschen und noch einmal spielen.

Dann kommt das nächste Mitarbeiter/-innengespräch an die Reihe.

4.21.2 Anleitung 1 „Mitarbeiter/-innenförderung“

Vorgesetzte/-r

Sie haben sich vor diesem Seminar für ein Mitarbeitergespräch mit einem Ihrer Mitarbeiter sorgfältig vorbereitet. Ihnen ist nämlich aufgefallen, dass dieser Mitarbeiter top Voraussetzungen für eine Karriere im Unternehmen hat. Er ist 32 Jahre alt, bringt gute Leistungen, arbeitet bereits drei Jahre im Unternehmen, spricht fließend Englisch, Spanisch und Russisch. Auch seine soziale Kompetenz ist sehr hoch entwickelt und die Beliebtheit im Kolleg/-innenkreis entsprechend hoch. Nun glauben Sie, da er zwei Kinder hat, wird er bestimmt Interesse daran haben im Unternehmen weiterzukommen, schließlich soll sich seine Familie auch einmal etwas leisten können. Ihnen schwebt da vor den Mitarbeiter nach Amerika zu schicken, dort wäre für ein äußerst erfolgversprechendes Projekt eine Projektleitung zu besetzen. Mit der Bitte sich Gedanken über seine Zukunft im Unternehmen zu machen, seine Arbeitssituation in der Vergangenheit und wie mobil er sei haben Sie ihn zu einem Gespräch, gleich nach der Rückkehr aus Ihrem Seminar, eingeladen.

Jetzt haben Sie im Seminar die Rolle der Führungskraft als Coach kennengelernt und möchten diesen Ansatz im Mitarbeitergespräch bestmöglich umsetzen.

Mitarbeiter/-in

Ihr/-e Vorgesetzte/-r hat Sie zu einem Mitarbeitergespräch eingeladen. Es soll gleich nach ihrer/seiner Rückkehr von einem Seminar stattfinden. Er hat Sie gebeten sich Gedanken zu machen, wie Ihre Arbeitssituation in der Vergangenheit war, wie mobil Sie seien und wie es mit Ihnen im Unternehmen weitergehen könnte.



Sie sind 32 Jahre alt und bereits seit drei Jahren im Unternehmen, haben Freude an Ihrer Arbeit, arbeiten gut und kommen mit Vorgesetzten wie Kolleg/-innen gut zurecht. Da Sie fließend Englisch, Spanisch und Russisch sprechen, würden Sie gerne einmal in den USA arbeiten. Sie würden das auch mit der Familie als vereinbar ansehen. Ihre beiden Töchter (Zwillinge) sind zwei Jahre alt und Ihre Frau ist Ärztin, sie arbeitet in einem Krankenhaus wäre mit einem Aufenthalt in den USA gleich einverstanden.

Ihre Frau hat nach dem gesetzlichen Mutterschutz eine halbe Stelle im Krankenhaus angenommen. Sie haben mit Ihr vereinbart, Hausarbeiten und die Kinderbetreuung zu teilen. Nun wäre es an Ihnen, eine Herabsetzung der Arbeitszeit auf eine dreiviertel Stelle zu beantragen. Freilich wäre das mit finanziellen Verschlechterungen verbunden, da aber weder Sie noch Ihre Frau keine großen Ansprüche haben und Sie sich schon länger darauf freuen, mehr Zeit mit Ihren Zwillingen zu verbringen, ist ein bisschen weniger Geld kein Problem für Sie. Ihre Frau würde in einem Krankenhaus (auch im Ausland) sehr leicht eine volle Stelle bekommen, sie würde sehr gerne wieder mehr arbeiten und die Finanzen wären dann ja auch wieder ausgeglichen.

4.21.3 Anleitung 2 „Mitarbeiter/-innenförderung“

Vorgesetzte/-r

Sie werden gleich nach diesem Seminar mit Ihre/-r/-m Mitarbeiter/-in ein erstes Mitarbeiter/-innen/-gespräch führen. Sie haben sich auch schon darauf vorbereitet. Er/sie ist ein ruhiger und besonnener Mensch, arbeitet schon 15 Jahre für das Unternehmen. Er/sie arbeitet ordentlich und verlässlich, ist ein richtiger Fachexperte. Als Führungskraft können Sie sich Herrn/Frau X nicht vorstellen, schätzen ihn/sie aber wegen ihrer/seiner Expertise in ihrem/seinem Arbeitsbereich sehr als Spezialisten, hingegen Führung und Management sind aber doch wieder was anderes, da sehen Sie ihn nicht, wollen Sie ihn doch als Expert/-in/-en in ihrer Abteilung keinesfalls missen.

Da er immer wieder einmal mit amerikanischen Kolleg/-innen zu tun hat, möchte er vielleicht seine Englischkenntnisse noch verbessern, an weitere Fördermöglichkeiten haben Sie vor dem Seminar nicht gedacht.

Jetzt haben Sie im Seminar die Rolle der Führungskraft als Coach kennengelernt und möchten diesen Ansatz im Mitarbeiter/-innengespräch bestmöglich umsetzen.

Mitarbeiter/-in

Sie arbeiten schon 15 Jahre im Unternehmen. Als Expert/-e/-in in Ihrem Fachgebiet machen Sie die Arbeit gerne und gut und wünschen sich jetzt aber schön langsam einmal eine neue Herausforderung. Andere, die mit Ihnen damals angefangen haben sind bereits Führungskräfte, nur Sie nicht.

Ihr/-e Chef/-in hat Sie endlich zu einem Mitarbeiter/-innen/-gespräch eingeladen (das erste überhaupt). Jetzt haben Sie beschlossen endlich den Mut zu haben zu sagen, dass Sie Führungskraft werden wollen, egal in welchem Bereich. Es reicht Ihnen einfach schon immer der/die kleine Fachexpert/-e/-in zu sein. Sie wollen endlich, wie die anderen, die mit Ihnen begonnen haben, die Karriereleiter hochklettern.

4.21.4 Anleitung 3 „Mitarbeiter/-innenförderung“

Vorgesetzte/-r

Sie werden gleich nach diesem Seminar mit einem Ihrer Mitarbeiter ein erstes Mitarbeitergespräch führen. Dieser Mitarbeiter bringt eher nur durchschnittliche Leistungen, seine Kompetenzen sind nicht gerade hoch entwickelt. Manchmal macht er seine Arbeit ganz gut und Sie denken so blöd ist der gar nicht. Hin und wieder überrascht er Sie und bringt durchaus ganz gute Ideen ein, er denkt mit, versteht auch etwas in seinem Bereich. Aufgefallen ist Ihnen, dass er gut mit jungen Mitarbeiter/-innen und Praktikant/-innen umgehen kann.

Denen gegenüber zeigt er eine Eselsgeduld, hört sich deren Fragen an, erklärt viel und nimmt sich auch genügend Zeit.

Irgendwie scheint ihm aber der Ehrgeiz zu fehlen. Gerade wenn wieder einmal viel los ist, sind ihm keine Überstunden abzurufen. Sie warten jetzt auf das Gespräch und sind neugierig, welche Zukunftsperspektiven er im Unternehmen sieht, wohin er sich entwickeln möchte. Zur Vorbereitung auf das Gespräch soll er sich bereits vorab Gedanken über seine Zukunft im Unternehmen machen. Noch bevor Sie auf Seminar gefahren sind, waren Sie entsprechend ratlos und hatten keine Ideen wohin Sie ihn entwickeln könnten.

Jetzt haben Sie im Seminar die Rolle der Führungskraft als Coach kennengelernt und möchten diesen Ansatz im Mitarbeitergespräch bestmöglich umsetzen.

Mitarbeiter/-in

Ihr/-e Vorgesetzte/-r hat Sie, unmittelbar bevor er auf Seminar fuhr zu einem Mitarbeitergespräch gebeten. Es soll nach seiner Rückkehr aus dem Seminar stattfinden. Sie verstehen nicht was das soll, jetzt fangen die auf einmal mit solchen Mitarbeitergesprächen an. Sie wollten eh nicht, aber daraufhin hat es geheißen, das ist für alle verpflichtend. Sie sind der Meinung, dass eh keiner weiß wozu das gut ist. Ein Kollege hat gemeint, dass es angeblich um die Förderung der Mitarbeiter/-innen gehen soll. Jetzt auf einmal, wie wollen die das den machen.

Sie machen Ihren Job, so soll es bleiben. Beschwerden kann sich schließlich auch keiner, denn Beschwerden kommen auch nicht, so schwer ist die Arbeit auch nicht zu schaffen. Irgendwie müssen Sie halt auch Ihren Lebensunterhalt verdienen. Sie haben eine Familie, den Garten und das Segelboot am Traunsee. Dazu haben Sie ja am Wochenende und am Feierabend Zeit. Da achten Sie schon darauf pünktlich aufzuhören, damit Ihnen vom Tag auch noch was bleibt, sonst lohnt sich es ja nicht mehr an den Traunsee zu fahren.

Ihr/-e Chef/-in hat gesagt, Sie sollen bis zum Mitarbeitergespräch darüber nachdenken, wie Sie Ihre Arbeit sehen, wie es mit Ihnen in der Firma künftig weitergehen kann und ob sie mobil sind. Mobil sind Sie ja sowie-so: Sie haben früher in Bad Ischl gewohnt, dann in Linz und jetzt in Gmunden. Und das mit der Arbeit können Sie nicht sagen, weil Sie ja keine hellseherischen Fähigkeiten besitzen. Am Besten bleibt alles so wie es ist. Sie haben nichts damit am Hut künstlich irgendeine Unruhe in Ihr Leben zu bringen. Das werden Sie auch Ihre/-r/-m Chef/-in sagen: Es passt eh wie es ist, so soll es auch bleiben.

4.21.5 Anleitung 4 „Mitarbeiter/-innenförderung“

Vorgesetzte/-r

Sie haben gleich nach der Rückkehr von diesem Seminar ein Mitarbeiter/-innengespräch vor sich. Sie haben die betreffende Person noch vor Ihrer Abfahrt informiert sie solle sich dahingehend vorbereiten, wie er/sie den Arbeitsplatz und die Zukunft im Unternehmen sieht. Auch Sie haben sich vorbereitet, einerseits seine/ihre Unterlagen und dann noch die Stellenbeschreibung durchgesehen. Er/sie ist eine von dreien, die eine recht ähnliche Arbeit in Ihrer Abteilung machen. Aber er/sie ist nicht gerade der/die Beste. Zwar läuft die Arbeit so halbwegs zufrieden stellend, aber mit etwas mehr Erfahrung und Kenntnissen im Sachgebiet wäre es schon was anderes.

Ihre Idee wäre ihre/-n Mitarbeiter/-in doch einmal auf Kongresse und Tagungen zu schicken. Diesbezügliche Angebote in ihm-rem/seinem Arbeitsgebiet gibt es durchaus. Obwohl dieser Zugang bei ihrer/seiner fachlichen Ausbildung eher unüblich ist möchten Sie diese Variante ausprobieren, denn Sie sind der Meinung, dass zumindest seine/ihre Perspektiven erweitert würden. Weiters könnten Sie sich auch einschlägige Fachschulungen oder ein Job-Rotation-Modell vorstellen. Jetzt haben Sie im Seminar die Rolle der Führungskraft als Coach kennengelernt und möchten diesen Ansatz im Mitarbeitergespräch bestmöglich umsetzen.



Mitarbeiter/-in

Ihr/-e Vorgesetzte/-r hat Sie, unmittelbar bevor er auf Seminar fuhr zu einem Mitarbeitergespräch gebeten. Es soll nach seiner Rückkehr aus dem Seminar stattfinden. Es ist Ihr erstes Mitarbeiter/-innengespräch. Ihr/-e Chef/-in meinte, Sie sollten sich zur Vorbereitung Gedanken machen, wie Sie Ihre Arbeit sehen und wie Sie Ihre Zukunft im Unternehmen sehen.

Die Arbeit passt für Sie, sie ist angenehm und macht Spaß. Klar, andere sind schon besser als Sie, immerhin haben die auch schon mehr Erfahrung.

Da Sie wissen, dass es in Mitarbeiter/-innengesprächen auch um mögliche Fördermaßnahmen gehen soll haben Sie sich bereits Gedanken gemacht. Ein guter Freund, der in einem anderen Unternehmen arbeitet, hat schon zahlreiche Seminare besucht, so hätten Sie das auch gerne.

So haben Sie sich schon einen Plan zu Recht gelegt, zuerst einmal ein Kommunikationsseminar, wäre eine gute Basis für die weiteren Seminare. Dann ein Konfliktmanagement-Seminar und da Ihr Freund so begeistert von einem Rhetoriktraining erzählt hat, wäre das vielleicht auch nicht schlecht. Eventuell auch ein Moderationsseminar, Meetings haben Sie zwar weniger aber das kann ja noch kommen.

In dieser Reihenfolge unterbreiten Sie Ihre/-r/-m Chef/-in die Vorschläge. Sie sind der Meinung ein gutes Konzept für Ihre Zukunft im Unternehmen erstellt zu haben.

4.21.6 Anleitung 1a „Die eifrige Sekretärin“

Diese Übung wurde angelehnt an: Klutmann, Beate (2008): Führung: Übungen für das Training mit Führungskräften. Windmühle, Hamburg.

Abteilungsleiterin Frau König

Sie sind Abteilungsleiterin der PR-Abteilung eines Unternehmens in der Metallbranche, beantworten grob gesagt Fragen von Journalist/-inn/-en und pflegen Kontakte zu diesen, Sie zeichnen sich für die gesamte Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens verantwortlich. Zu den Aufgaben der Abteilung zählen das Durchführen von Pressekonferenzen, regelmäßige Mitteilungen über Neuerungen aus dem Unternehmen, die Organisation diverser Veranstaltungen und Werksbesichtigungen. Die Abteilung besteht aus Ihnen als Abteilungsleiterin, zwei Referentinnen, zwei Referenten und einer Abteilungssekretärin.

Als Abteilungsleiterin sorgen Sie sich um Ihre Sekretärin. Eigentlich können Sie außergewöhnlich zufrieden sein mit ihr und das sind Sie auch, denn Ihre Sekretärin ist hilfsbereit, loyal, fleißig, verlässlich und nahezu rastlos. Bei Ihrer Sekretärin, Frau Berg, häufen sich die Überstunden. Deren Arbeitseinsatz ist an sich recht nützlich für Ihre Abteilung. Nur dauert die Zeitspanne in der Frau Berg einen derartigen Einsatz zeigt nun schon sehr lange an und Sie haben Angst, dass Frau Berg, so sie weiter so belastet wird mit Überstunden und einem hektischen Arbeitsalltag, irgendwann zusammenklappt. Was dann los wäre möchten Sie sich erst gar nicht ausmalen, ist sie doch eine gigantische Entlastung für Sie, auf Frau Berg ist einfach Verlass.

Sie fragen sich, warum Frau Berg nie anklingen lässt, dass sie einzelne Aufgaben bis morgen nicht schaffe oder nachfragt, welche der Aufgaben am Dringendsten zu erledigen seien. Frau Bergs Gewohnheit ist es auch völlig erschöpft auf Urlaub zu gehen. Ihrer Meinung nach könnte sie ja um eine Aushilfskraft bitten, die muss ohnedies während Frau Bergs Urlaub kommen, die Aushilfe könnte durchaus zwei Wochen eher kommen, um sich gleich einzuarbeiten und Frau Berg zu entlasten. Sie denken darüber nach, was Frau Berg helfen könnte, ein Zeitmanagementseminar zum Beispiel, da könnte sie lernen, ihre Zeit anders einzuteilen, auch einmal nein zu sagen, wenn ihr die Arbeitsbelastung zu viel wird. Vermutlich überschätzt sich Frau Berg etwas.

So ganz einfach ist das mit Frau Berg aber dann auch wieder nicht. Vor drei Wochen weihen Sie, allerdings leider zwischen Tür und Angel, Frau Berg in Ihre Idee mit dem Zeitmanagementseminar ein. Diese war aber gar nicht begeistert. Sie versicherte Ihnen ihre Arbeit gerne zu machen, oft sei zwar viel zu tun, das könne sie aber mit ein paar Überstunden wieder gut kompensieren. Ihr sei auch durchaus bewusst, dass sie sich nicht leicht tue Arbeit abzulehnen, überdies können die anderen nicht mit ihrem PC umgehen. Sie glaubt die anderen können ihre Sachen nicht selber schreiben/abtippen, wo sie doch eh so viel unterwegs sind, dann bedient sie auch das Telefon noch von allen und so meint sie: „Da passiert es schon einmal, dass ich zu gar nichts komme. Die Arbeit türmt sich dann, dann kommen alle und sagen es sei ganz dringend, das Telefon klingelt wieder ewig, und so geht es dahin. Bisher habe ich immer alles geschafft. Ich finde weder Sie noch die Referenten können sich beschweren. Jetzt soll ich so ein Seminar für Zeitmanagement für Sekretärinnen machen. So was kenn ich schon, früher habe ich schon einmal eins besucht, aber das bringt doch gar nichts. Vielleicht helfen die Tipps von dort anderen, aber bei mir passt das hinten und vorne nicht.“ (Klutmann, 2006) Inzwischen fragen Sie sich selbst schon, ob Ihre Idee mit dem Zeitmanagementseminar gut war. Vielmehr irritiert Sie die Beobachtung von Frau Berg. Einmal wirkt sie auf Sie kreidebleich dann hat sie wieder einen hochroten Kopf. Außerdem wissen Sie, dass zu Hause niemand auf Frau Berg wartet. So verbringt sie viel Zeit in der Firma. Einerseits ist das für Sie ja gut, aber andererseits fürchten Sie Frau Berg könne alles zu viel werden. Da Sie Frau Berg sehr schätzen, sich um sie aber Sorgen machen, wollen Sie in aller Ruhe noch einmal mit ihr reden.



4.21.7 Anleitung 1b „Die eifrige Sekretärin“

Sekretärin Frau Berg

Sie arbeiten in der PR-Abteilung eines Unternehmens in der Metallbranche. Zu den Aufgaben der Abteilung zählen das Beantworten von Journalist/-innenanfragen, das Durchführen von Pressekonferenzen, regelmäßige Mitteilungen über Neuerungen aus dem Unternehmen, die Organisation diverser Veranstaltungen und Werksbesichtigungen. Die Abteilung besteht aus einer Abteilungsleiterin (Frau König), zwei Referentinnen, zwei Referenten und Ihnen, der Abteilungssekretärin.

Sie sind seit über 20 Jahren im Unternehmen beschäftigt und haben den Ruf einer loyalen Mitarbeiterin, Ihre Chefs und Referent/-innen waren immer sehr zufrieden mit Ihnen.

Für Frau König, Ihre jetzige Chefin arbeiten Sie seit fünf Jahren. Sie verstehen sich recht gut mit ihr, sie ist humorvoll, manchmal etwas chaotisch, aber das stört Sie nicht, dafür hat Frau König ja immerhin Sie.

Als Abteilungssekretärin erledigen Sie für alle (die Chefin und zwei Referentinnen wie zwei Referenten) Arbeiten, die Schreibarbeiten erledigen Sie vor allem für die Chefin, gelegentlich aber auch für die anderen. Alle in der Abteilung sind in Ihrem Alter, lediglich ein Referent ist jünger.

Sie arbeiten sehr gerne. Klar, oft ist schon viel zu erledigen, dann bleiben Sie halt entsprechend länger. Schließlich ist es Ihnen viel wichtiger, die Arbeit zur Zufriedenheit aller erledigt zu haben, als nach Hause zu gehen – wo Sie ohnedies alleine sind. Klar müssen Sie alles machen was an Arbeit so ansteht, ohne Überstunden geht da gar nichts. Was wäre, wenn Sie einfach hergehen würden und sagten „ich habe so viel zu tun“. Die anderen können ja gar nicht mit dem PC umgehen, die können sich die eigenen Sachen nicht selbst schreiben. Die zwei Referentinnen, die beiden Referenten und Ihre Chefin sind viel unterwegs, leiten dann das Telefon zu Ihnen um. Ist halt so, nur dann geht gar nichts mehr weiter. Oft türmen sich dann Berge von Arbeit vor Ihnen, jeder sagt dann auch noch, es sei ganz dringend, das Telefon klingelt dann wieder permanent. Oft wissen Sie nicht mehr, wo Sie zuerst zupacken sollen. Bisher haben Sie immerzu alles geschafft. Sie sind mit sich ganz zufrieden, vor allem wenn so viel weiter geht, die anderen der Abteilung freuen sich auch, sie strahlen dann, wenn die Arbeiten durch Sie erledigt wurden.

Ihre Chefin, aber auch die beiden Referentinnen und Referenten können sich nicht über Sie beschweren. Bislang hat sich auch keine/-r beschwert. Vor kurzem war die Chefin etwas eigenartig, sie äußerte, um Ihre Gesundheit besorgt zu sein und empfahl Ihnen so ein Zeitmanagement-Seminar für Sekretärinnen. Doch so etwas kennen Sie schon von früher, da waren Sie früher schon einmal, es war eh nett aber mehr dann auch wieder nicht. Sicher hat man Ihnen dort auch Tipps gegeben, aber so bahnbrechend neu war Ihnen das auch wieder nicht – für andere Sekretärinnen passt das vielleicht, bei Ihnen passt das aber nicht, denn da ist alles doch ganz anders als bei denen.

Ihre Chefin lässt aber nicht locker, sie will mit Ihnen reden. Sie wissen schon, dass sie es gut mit Ihnen meint. Nur Sie arbeiten gerne im Büro, was sollten Sie denn zu Hause schon anfangen, schließlich haben Sie seitdem Sie Ihr Mann plötzlich „sitzen gelassen hat“ niemanden mehr zu Hause. Eine leere Wohnung ist auch nicht gerade lustig zum Anschauen, da ist es Ihnen schon lieber wenigstens im Job gebraucht zu werden.

4.22 Handout: Checkliste „Führungskonzept“

Die folgende Checkliste gibt erste Ideen, wie Sie Situationen erfassen können und wo tatsächlich der dringendste Handlungsbedarf ist.

- Wie würden Sie Ihre jetzige Situation beschreiben?
- In welcher Verfassung befinden sich Ihre Mitarbeiter/-innen?
- Wie gut kennen sich die Mitarbeiter/-innen untereinander?
- Sind die Mitarbeiter/-innen an das Arbeiten miteinander gewöhnt?
- Sprechen die Menschen, die zusammenarbeiten, alle die gleiche (Fach-)sprache oder muss diese erst entwickelt werden (z.B. wenn verschiedene Fachexpert/-innen zusammenkommen)?
- Gibt es bedeutsame chronische Streitpunkte zwischen den Mitarbeiter/-innen?
- Welche wichtigen Ereignisse gab es in der Vergangenheit bereits und was davon vermuten Sie, dass immer noch in den Köpfen der Menschen herumschwirrt?
- Sind die Aufgabengebiete Routine oder neu?
- Welche Leistungsstandards bestehen? (Schnelligkeit, Qualität, Kund/-innenorientierung, Termintreue..., und in welcher Rangfolge stehen die Kriterien? Sind sie alle gleich wichtig? Ist das erreichbar?)
- Wie wirksam und wirtschaftlich war die Arbeit bisher?
- Wie schätzen Sie das Leistungsniveau ein? Ist es erreicht, soll es besser werden? Denkbar wäre auch ein zu viel des Guten (ein übertriebener Perfektionsanspruch), wenn z.B. Geschwindigkeit noch wichtiger ist als perfekte Qualität.

Quelle: Klutmann, Beate (2006): Führung: Übungen für das Training mit Führungskräften. Windmühle, Hamburg.

4.23 Handout: Ressourcenorientierte Fragen

Diese Fragen stammen von Hiebinger, Irene (2007): Unveröffentlichtes Lehrveranstaltungsmaterial, FH Oberösterreich GmbH, Linz.

- Wie würden Ihre Freunde feststellen, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- Waren Sie schon einmal in einer ähnlichen Situation?
- Wie haben Sie die Situation gelöst?
- Beschreiben Sie Situationen, in denen Sie sich wohl gefühlt haben.
- Wie könnten Sie es schaffen, diese Situationen zu wiederholen?
- Stellen Sie sich vor, dass Sie heute Abend wie gewöhnlich zu Bett gehen und genüsslich einschlafen. In der Nacht passiert ein Wunder und all die Themen, die Sie jetzt noch beschäftigen, sind einfach so gelöst und alles wird so, wie Sie sich dies wünschen.
- Was würden Sie am Morgen danach anders machen?
- Wie schaffen Sie es, die jetzige Situation auszuhalten?
- Bitte beschreiben Sie detailliert, was für Fähigkeiten und Ressourcen andere in Ihnen sehen. Wie könnten diese in Ihrer Situation nützlich sein?
- Stellen Sie sich eine Skala vor, bei der 1 für das Schlimmste steht, was passieren könnte und 10 für das, was Sie sich wünschen.
- Wo stehen Sie im Moment? Und wo möchten Sie heute Abend stehen?
- Was ist dann passiert?
- Von welchen positiven Veränderungen werden Sie mir im nächsten Gespräch bestimmt erzählen?
- Wie zuversichtlich sind Sie, dass Sie Ihr Ziel erreichen werden?
- Nennen Sie fünf persönliche Eigenschaften, die Ihnen Zuversicht geben, dass Sie die Fähigkeit haben Ihr Ziel zu erreichen.
- Was möchten Sie bis Ende des Monats erreicht haben?
- Was wird dann besser sein als jetzt?
- Was könnten Sie (wir) noch machen, damit dieses Gespräch noch nützlicher wird?
- Bitte beschreiben Sie Ihr Ziel so detailliert wie möglich.
- Was würden Sie sich wünschen, wenn Sie einen Wunsch frei hätten?
- Bitte beschreiben Sie detailliert, was für Fähigkeiten und Ressourcen andere in Ihnen sehen. Wie könnten diese in Ihrer Situation nützlich sein?
- Was tun Sie bereits um Ihr Ziel zu erreichen?
- Und wie nützlich ist dies?
- Stellen Sie sich vor, Sie würden einen Tag so tun, als ob Ihre Situation gelöst wäre.
- Wie würden Sie sich dann verhalten?
- Was wäre nach dem Beratungsgespräch ein erstes kleines Zeichen dafür, dass Ihnen zeigt, dass Sie einen kleinen Schritt weiter sind?
- Stellen Sie sich vor, dass Ihre Fragestellung gelöst ist.
- Was würden andere Personen anders tun?
- Nennen Sie mir einen Tag der letzten Woche, an welchem es ein bisschen besser war als an den anderen Tagen.
- Was haben Sie an diesem Tag anders gemacht als üblich?
- Wie werden Sie feststellen, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- Was möchten Sie im Moment erreichen?
- Auf welche Veränderungen werden Sie beim nächsten Gespräch besonders stolz sein?
- Was machen Sie in Ihrem Leben besonders gerne?

- Und wie könnte dies in der jetzigen Situation hilfreich sein?
- Was sollte in diesem Beratungsgespräch passieren, damit sich dieses für Sie gelohnt hat?
- Kennen Sie Personen, die vergleichbare Situationen überstanden haben?
- Wie haben die dies geschafft?
- Und wie könnte dies für Sie hilfreich sein?
- Was wäre für Sie ein kleiner Schritt in die richtige Richtung?
- Wie sinnvoll war dieses Gespräch für Sie auf einer Skala von 1 (gar nicht sinnvoll) bis 10 (sinnvoller geht es nicht mehr)?
- Und was müsste für Sie noch geschehen, dass das Gespräch noch sinnvoller wird?
- Stellen Sie sich eine Skala vor, bei der 10 für das steht, was Sie sich wünschen, und 1 für das Gegenteil.
- Wo stehen Sie im Moment?
- Welche persönlichen Eigenschaften sind für Sie in der jetzigen Situation nützlich?
- Und wie?
- Welsche Personen müssten an einer Lösung optimalerweise beteiligt sein?
- Stellen Sie sich vor Ihre jetzige Situation ist nur ein Spiel. Was wäre dann Ihr nächster Schritt?
- Bitte beschreiben Sie, was Ihnen normalerweise in solchen Situationen hilft.
- Gibt es etwas von dem, was für Sie jetzt nützlich sein könnte?
- Was wäre aus Ihrer Sicht ein erster kleiner Schritt in die gewünschte Richtung?
- Was wäre ein sinnvoller nächster Schritt, den andere bestimmt bemerken würden?
- Wie werden Sie merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- Was könnten Sie machen, damit die Situation noch schlimmer wird?
- Gibt es Momente, in denen es Ihnen besser geht?
- Was ist in diesen Momenten anders?
- Erzählen Sie mir, was anders wäre, wenn Sie einen Schritt weiter wären.
- Stellen Sie sich vor, dass Ihre Fragestellung gelöst ist. Was würden Sie anders tun?
- Was hat sich in der Zwischenzeit (z.B. seit Sie wissen, dass Sie zu diesem Beratungsgespräch kommen) verbessert?
- Wie werden die Leute in Ihrem Umfeld merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- Beschreiben Sie detailliert, wie es sich anfühlen würde, wenn Ihre Situation gelöst wäre.
- Welche neuen Spielregeln wären für Sie hilfreich?
- Gab es in der Vergangenheit ähnliche Situationen?
- Was war dort Ihr erster Schritt?
- Welsche persönlichen Eigenschaften und / oder Verhaltensweisen von Ihnen halten die schwierige Situation aufrecht?
- Durch welche Stärken bzw. neue Verhaltensweisen könnten diese ersetzt werden?
- Was haben Sie bis anhin gemacht, was nützlich war?
- Erinnern Sie sich an einen Zeitpunkt, an dem Ihre Situation besser war?
- Was haben Sie dort anders gemacht?
- Was funktioniert in der momentanen Situation gut?
- Was möchten Sie beibehalten?
- Nennen Sie mir einen Tag der letzten Woche, an welchem es ein bisschen besser war als an den anderen Tagen.
- Wie erklären Sie sich dies und was haben Sie dazu beigetragen?
- Welche Frage könnte für Sie jetzt noch hilfreich sein, um noch einen kleinen Schritt weiter zu kommen?
- Was ist besser als zuvor?
- Was kennen Sie in Zukunft achten, um noch sicherer und zuversichtlicher zu werden?
- Stellen Sie sich vor, dass Ihre Fragestellung gelöst ist.



- Was wäre dann besser?
- Wie zuversichtlich sind Sie jetzt, dass Sie Ihr Ziel erreichen werden?
- Was hat Ihnen bei ähnlichen Situationen in der Vergangenheit weiter geholfen?
- Stellen Sie sich eine Skala vor, bei der 10 für das Beste steht, was Sie sich wünschen, und 1 für das Schlimmste, was passieren könnte. Wo stehen Sie im Moment? Was haben Sie getan, um bereits dort zu sein?
- Was muss in den nächsten Tagen geschehen, damit Ihre Zuversicht wächst?
- Welchen Ratschlag würden Sie sich selber erteilen, wenn Sie Ihre beste Freundin wären?
- Was würden Sie als Ihre Stärke bezeichnen?
- Und wie könnte diese in der momentanen Situation hilfreich sein?
- Stellen Sie sich eine Skala vor, bei der 1 für das Schlimmste steht, was passieren könnte und 10 für das Beste, was Sie sich wünschen. Wo stehen Sie im Moment?
- Und wo möchten Sie in einem Monat stehen?
- Was wird dann anders sein?
- Bitte beschreiben Sie detailliert, wie ein perfekter Tag aussehen würde und was Sie dann machen würden.
- Nennen Sie mir drei kleine Veränderungen, die Sie in der nächsten Woche ausprobieren möchten.
- In welchen Situationen fühlen sie sich besonders wohl? Und wie unterscheiden sich diese Situationen von der Jetzigen?
- Wer hat Ihnen bei ähnlichen Situationen in der Vergangenheit weiter geholfen?
- Stellen Sie sich vor, Sie würden die Situation als unbeteiligte Person von Außen betrachten.
- Welchen Ratschlag würden Sie sich geben?
- Wie könnten andere Sie bei Ihrer Zielerreichung unterstützen?
- Was für Stärken, Fähigkeiten und Ressourcen haben Sie.
- Und wie könnten Sie diese nutzen, um Ihre Situation zu verbessern?
- Erzählen Sie mir von einer Person, die Ihnen in Ihrer Situation geholfen hat. Wie nützlich war dies für Sie?
- Bitte beschreiben Sie Ihr Ziel so detailliert wie möglich.
- Wie würden andere reagieren, wenn sie von Ihrer Fragestellung wüssten?
- Beschreiben Sie, wie Sie normalerweise schwierige Situationen lösen.
- Bitte beschreiben Sie detailliert, wie ein perfekter Tag aussehen würde und was dann besser wäre als jetzt.
- An was werden andere Personen merken, dass Sie einen Schritt weiter sind?
- Was ist sonst noch besser als zuvor?
- Stellen Sie sich vor, dass Sie Ihre Stärken frei wählen könnten. Welche Stärken hätten Sie in Ihrer momentanen Situation gerne, um möglichst rasch Fortschritte zu erzielen?

4.24 Handout: Vorbereitung auf ein Coachinggespräch

Aufgaben einer Führungskraft als Coach (vgl. Haberleitner et al. 2008)

- Beobachten der Leistungen des Verhaltens der Mitarbeiter/-innen im Hinblick auf die vereinbarten Ziele
- Interpretation der Beobachtung und bilden von Hypothesen zur subjektiven Erklärung der Handlungsmotive der Mitarbeiter/-innen; Beachten Sie, dass es sich hierbei um subjektive Hypothesen und nicht um die „Realität“, die „Wahrheit“ an sich handelt.
- Die Hypothesen (H: „Ich vermute, meine Mitarbeiter/-in tut das, weil...“) werden im Coachinggespräch überprüft mit dem Ziel für beide Seiten mehr Klarheit zu bekommen bzw. Denkprozesse beim Gecoachten anzuregen.

Hilfreiche Fragen für die Vorbereitung eines Coachinggesprächs (vgl. Haberleitner et al. 2008)

Ausgangssituation

- Welches Thema/Problem soll gemeinsam mit dem/der Mitarbeiter/in erörtert werden?
- Welche Ereignisse/Anlässe haben zu diesem Gespräch geführt?
- Welche Vorgeschichte gibt es (z.B. frühere Gespräche, Protokolle dazu etc.)?
- Welche Fakten sind in diesem Zusammenhang wichtig, bzw. sollte ich kennen?
- Was weiß ich? Woher weiß ich das?
- Welche Teile davon sind meine Interpretation?
- Welche Gefühle sind damit bei mir verbunden?

Beziehung zum/zur Mitarbeiter/-in

- Wie stehe ich zum/zur Mitarbeiter/-in? Wie beschreibe ich unsere Beziehung?
- Was traue ich ihm/ihr zu?
- Wo sehe ich ihre/seine Stärken/Entwicklungspotenziale?
- Wo liegt mein Anteil bzgl. ihres/seines Verhaltens?

Gesprächsziel

- Welches Ziel werde ich mit diesem Gespräch verfolgen?
- Welche Erwartungen meinerseits sind mit diesem Gespräch verbunden?
- Welches Verhalten erwarte ich künftig vom/von der Mitarbeiter/-in?
- Was muss der/die Mitarbeiter/-in nach dem Gespräch wissen?
- Welche Information will ich von dem/der Mitarbeiter/-in erhalten?
- Welche Informationen will ich dem/der Mitarbeiter/-in geben?

Rahmenbedingungen

- Mit welchen Emotionen gehe ich an das Gespräch heran?
- Habe ich genügend Zeit für das Gespräch?
- Ist ein geeignetes Umfeld (Setting) wie Raum (nicht unbedingt das eigene Büro, besser wäre ein Besprechungszimmer), Atmosphäre usw. geplant und vorbereitet? Sie sollten für eine Sitzposition sorgen, die Partnerschaftlichkeit ausdrückt (gleich hohe Stühle, Abstand weder distanziert noch kumpelhaft). Stellen Sie Wasser bereit. Achten Sie auf Pünktlichkeit und legen Sie Papier und Bleistift bereit, besser noch ein Flip-Chart.
- Ist gesichert, dass das Gespräch ungestört ablaufen kann?



Anfertigen eines Gesprächsplanes

- wenige Aufzeichnungen aber dafür wesentliche Aufzeichnungen
- soll flexibel eingesetzt werden, sodass es möglich ist, einfühlsam auf den/die Mitarbeiter/-in einzugehen
- soll helfen, das Gesprächsziel konsequent zu verfolgen, ohne dabei die Mitarbeiter/-innenbedürfnisse aus den Augen zu verlieren
- er kann auch einige Einstiegsfragen, die einen guten Start des Gesprächs unterstützen enthalten

Hinweis

Auf das Gegenüber kann ich mich nur dann wirklich gut einlassen, wenn ich selbst entspannt und voller positiver (oder zumindest nicht voll negativer) Energie bin. Im Rahmen der Gesprächsvorbereitung sollte sich ein Coach mit Hilfe von Mentaltechniken auf das bevorstehende Gespräch einstimmen.

4.25 Handout: Ablauf eines Coachinggesprächs

Quelle: Haberleitner, Elisabeth und Deistler, Elisabeth und Ungvari, Robert (2008): Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln Sie die Potenziale ihrer Mitarbeiter. 10. Auflage, Piper, München.

4.25.1 Phase I

Beziehungsklärung

Im Mittelpunkt der Phase I steht die Beziehung zwischen den Gesprächspartner/-innen, weniger das Thema. Die Führungskraft versucht ein gutes Klima und eine vertrauensvolle Atmosphäre herzustellen. Dadurch bringt sie dem/der Mitarbeiter/-in Wertschätzung und Akzeptanz entgegen, eine Voraussetzung damit sich der/die Mitarbeiter/in öffnet und bereit ist, einen Entwicklungsprozess mitzugehen.

Hilfreiche Informationen für den/die Mitarbeiter/-in und Fragen an den/die Mitarbeiter/-in:

- Was ist das Ziel von Coaching? Was ist das Ziel dieses Prozesses?
Im Coaching geht es generell um ein „Noch-Besser-Werden“. Sie könnten erklären, dass Sie Fragen stellen, weil Sie an der Sichtweise des/der Mitarbeiters/-in interessiert sind.
- Welche Erwartungen an das Gespräch haben beide Seiten?
- Welchen Nutzen hat der/die Mitarbeiter/-in?
- Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit er/sie auf den Prozess einlassen kann?
Sichern Sie Vertraulichkeit zu!
- Welche Ängste/Befürchtungen sind vorhanden?
- Wie wirkt sich das Ganze auf die nächste Beurteilung aus?
[Alle Informationen und mögliche Misserfolge auf dem Weg zum Ziel dürfen nicht in die Beurteilung einbezogen werden, hingegen wirkt sich das erfolgreiche Erreichen des Zieles positiv aus.]
- Was passiert, wenn der/die Mitarbeiter/-in einen Fehler macht?

Einholen eines Vertrages

Auch wenn Sie die Gesprächseinleitung nicht so ausführlich gestalten, sollten Sie sich unbedingt einen „Mini-Vertrag“ einholen, indem Sie sich Einverständnis für das Gespräch und das vorgesehene Thema beschaffen = Mindestanforderung an ein Coachinggespräch. Z.B. „Mir wäre es wichtig, mit Ihnen das Thema X zu besprechen, ist das für Sie o.k.?“

Bekommen Sie das Einverständnis nicht, sollten Sie unbedingt die Gründe dafür erfragen:

- Was hindert Sie daran, dieses Thema mit mir zu besprechen?
- Was davon liegt an mir, an unserer Beziehung?
- Was hat Ihre Weigerung mit dem jetzigen Zeitpunkt zu tun?
- Was bräuchten Sie von mir, um dieses Thema besprechen zu können?
- Wie stehen wir grundsätzlich zueinander?

Darstellen des Gesprächszieles

Ein klares Gesprächsziel gibt Orientierung und verhindert meist die „Flucht“ in „Alibi-Themen“.

Beispiele für konkrete Gesprächsziele: Mir ist es im heutigen Gespräch wichtig, mit Blick auf die Umsatzzahlen für dieses Jahr mit Ihnen gemeinsam zu erarbeiten, mit welchen Maßnahmen Sie das Erreichen der Ziele sicherstellen können. Mein Ziel für das heutige Gespräch ist, herauszufinden, welche Entwicklungsziele Sie aus ihrer Sicht für das kommende Jahr anstreben wollen. Ich bin mit Ihrer Leistung im Punkt X zunehmend



unzufrieden. Mir ist wichtig, im heutigen Gespräch herauszufinden, wie Sie das sehen, wo Sie Gründe für Ihren Leistungsrückgang sehen, und eventuell auch schon, was zu tun ist, um eine Trendwende herbeizuführen.

IST-Analyse

Nachdem ein Vertrag zustande gekommen ist und die Ziele festgelegt sind beginnt der/die Gesprächsinitiator/-in Gesprächsanlass und Ausgangssituation ausführlich darzustellen. Aufgabe des Coachs ist nun Fragen zu stellen, aktiv zuzuhören und sich vorerst für die Bilder, die Wahrnehmungen des/der Mitarbeiter/-s/-in zu interessieren. Mittels Fragen erhält die Führungskraft Informationen und der/die Mitarbeiter/-in wird ermuntert Dinge aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, um schließlich neue Handlungsmöglichkeiten zu entdecken. In diesem Prozess sollen auch die Hürden klar werden, die den Coache daran hindert, ein definiertes Ziel oder ein Verhalten zu ändern. Sollten unterschiedliche Sichtweisen von Mitarbeiter/-in und Führungskraft zu Tage treten, so werden diese akzeptiert, ohne diese Sichtweise teilen oder gutheißen zu müssen. Der/die Mitarbeiter/-in soll mit Hilfe von Nachfragen, Spiegeln, Zusammenfassen etc. Klarheit über Motive und Auswirkungen des Verhaltens bekommen.

Geeignete Fragen des Coachs:

- Was denken Sie dazu/darüber?
- Welche Gedanken verbinden Sie mit dieser Tätigkeit?
- Was sagen Sie dazu?
- Welche Gedanken/Ideen tauchen bei Ihnen auf?
- Wann haben Sie Ähnliches schon einmal gemacht?
- Wie war das für Sie?
- Warum konkret?
- Welche Gefühle haben Sie zu dieser Sache/Tätigkeit?
- Welche Erinnerungen verbinden Sie damit?
- Was bedeutet das für Sie konkret?
- Welchen Stellenwert besitzt das für Sie?
- Welche Gefühle haben Sie dazu?
- Welche Auswirkungen hat das Problem auf die Menschen in Ihrer Umgebung?
- In welchen Situationen tritt es auf?
- Wie verändert dieses Problem die Situation? Wie wirkt es sich aus?
- Wer hat welche Vorteile dadurch, dass dieses Problem existiert?
- Welchen Nutzen zieht das gesamte System aus dem Vorhandensein des Problems/Symptoms?
- Welchen Nutzen ziehen Sie persönlich aus dem Vorhandensein des Problems/Symptoms?
- Welche positiven Nebenwirkungen sollen auf jeden Fall erhalten bleiben?
- Was ist das Positive am Jetztzustand?
- Was davon soll unbedingt erhalten bleiben?
- Welche Funktion erfüllt das Problem für Sie in der Art, wie Sie Ihr Leben gegenwärtig organisieren?
- Was gewinnen Sie dadurch, dass das Problem besteht?
- Was ersparen Sie sich dadurch?

Am Ende dieser Phase I sollte für beide Gesprächspartner/-innen ersichtlich, eine Liste von Hürden stehen, die sich derzeit hinsichtlich der Veränderungen des/der Mitarbeiter/-in stellen. Der Coach fasst zusammen und ordnet die Hürden möglichst nach Kategorien:

- Können (fehlende oder nicht ausreichend vorhandene Fähigkeiten)
- Wissen (fehlendes oder nicht ausreichend vorhandenes Fachwissen)
- Wollen (zu wenig Mut zum Handeln, fehlendes Engagement, Ängste, etc.)

Es bedeutet nicht, dass Sie als Coach die Hürden des/der Mitarbeiter/in nachvollziehen können oder gutheißen, sie akzeptieren dennoch verständnisvoll, dass die Landkarte des Gecoachten im Moment so existiert.

4.25.2 Phase II

SOLL-Phantasie

Manchmal ist es Mitarbeiter/-innen nicht bewusst, welcher Nutzen sich aus einer neuen Situation ergeben könnte, weil vor lauter Hürden im IST-Zustand der SOLL-Zustand nicht wirklich gesehen wird. Aufgabe der Führungskraft ist es hier den/die Mitarbeiter/-in zu „verführen“, sich mit dem persönlichen Nutzen und den positiven Auswirkungen auseinanderzusetzen, die mit einer Veränderung in Richtung eines konkreten Ziels verbunden wären. Dem/der Gecoachten fällt es leichter, sich gedanklich mit dem Zielzustand auseinanderzusetzen, wenn er/sie sich vorerst die Hürden von der Seele geredet hat und sich von der Führungskraft ernst genommen fühlt. Der Coach versucht nun vom IST zum SOLL zu gelangen indem der/die Mitarbeiter/-in unterstützt wird den Nutzen herauszuarbeiten.

Die „Was wäre, wenn-Fragen“ des Coaches:

- Wir haben alle Hindernisse festgehalten. Versuchen wir, diese für einen Moment beiseite zu schieben.
- Nehmen wir an, dass Sie die Aufgaben in der Zukunft bzw. in ihrer Phantasie erledigen würden.
- Stellen Sie sich vor, über Nacht geschieht ein Wunder und alle Ihre Probleme sind gelöst:
- Woran würden Sie als erster merken, dass das Wunder geschehen ist?
- Wie wäre dieser Zustand für Sie, den Sie damit erreichen?
- Was alles genau und wer würde davon betroffen sein?
- Was wäre danach (Lösen von Problemen und Aufgaben) anders?
- Was macht den Unterschied für Sie aus?
- Wie würden Sie sich dann fühlen?
- Was glauben Sie würden Ihre Kolleg/innen und Familienmitglieder dazu sagen?
- Was hätten Sie ganz persönlich davon?
- Welche Vorteile hätten Sie bzw. hätte jemand anderer? Wer?

Wenn es in der Situation passt, können Sie dem/der Gecoachten Zeit lassen, eine kreative Skizze dieses gewünschten Zustandes anzufertigen. (Kreativität wird angeregt und weitere Sinneseindrücke fließen ein.)

Das Ziel, das Teilziel, der erste Schritt

Aus dieser Phantasie leiten Führungskraft und Mitarbeiter/-in gemeinsam ein konkretes Ziel ab, das bei Bedarf in Teilziele gespalten wird:

- Fragen nach:
- Qualität: Was?
- Quantität: Wie viel?
- Zeit: Bis wann? Ab wann? Kontrolltermin?

Die Führungskraft achtet darauf, dass sich der/die Mitarbeiter/-in realistische Ziele setzt und animiert die Ziele höher zu schrauben oder herunter zu schrauben.

Geeignete Fragen des Coachs auf dem Weg zum Ziel:

- Was wird Ihr erster Schritt in Richtung Erreichung des Gesamtzieles sein?
- Welche Qualität hat dieses Ziel/Teilziel (was genau, was konkret)?
- Wie viel davon wird nötig sein?
- Bis wann genau werden Sie dieses Teilziel erreicht haben?

- Woran werden Sie es merken, dass Sie dieses Teilziel erreicht haben?
- Woran werden Sie merken, dass das Ziel erreicht ist?
- Woran sachlich?
- Woran gefühlsmäßig?
- Woran werden es andere bemerken? Wer?
- Angenommen, Sie haben das Ziel erreicht, welche nächste Aufgabe stellt sich dann?
- Was ist das höhere Ziel, für das dieses unmittelbare Ziel eine Etappe darstellt?
- Wie werden Sie sich nach der Zielerreichung belohnen?
- Mit welchem Ritual bekräftigen wir das jetzt?
- Wie werden Sie selbst und wie wir beide gemeinsam die Zielerreichung messen?

Ob der/die Mitarbeiter/in sein/ihr Ziel erreichen wird, hängt auch vom „Preis“ ab, den er/sie zu bezahlen hat.

- Welche Auswirkungen a) auf Ihr Privatleben und b) auf Ihre berufliche Situation hat es, wenn Sie dieses Ziel erreichen?
- Sind Sie mit diesen Auswirkungen einverstanden?
- Welcher „Preis“ ist dafür zu zahlen?
- Sind Sie bereit, den „Preis“ zu zahlen?
- Welche Vorteile in der IST-Situation müssten Sie aufgeben?
- Wie können Sie die Vorteile des JETZT-Zustandes, wenn auch in einer anderen Form mitteilen?

4.25.3 Phase III

Hürden aus dem Weg räumen

Jetzt richtet sich der Blick noch einmal zurück auf die in der IST-Analyse formulierten Hindernisse. Durch die während des Ge-sprächs entstandene Motivationskraft sind manche vielleicht schon geschrumpft, einige sich als nebensächlich entpuppt. Andere wiederum haben gar nichts mit der Zielerreichung zu tun, d.h. sie können bleiben ohne zu stören. Für die übrig gebliebenen Hindernisse werden im Folgenden Lösungen gefunden.

Fragen:

- Was alles steht dem Erreichen des Zieles noch im Weg?
- Was hindert Sie, den ersten Schritt zu gehen?
- Wie hoch sind diese Hindernisse wirklich?
- Auf einer Skala von 1 bis 10 – wie hoch waren die Hindernisse heute Morgen, wie hoch sind sie jetzt?
- Was daran ist überwindbar? Was noch?
- Wie könnten Sie diese Hindernisse überwinden?
- Was werden Sie gegen die Hindernisse tun?
- Wie könnten Sie die restlichen Hürden verkleinern?
- Welche Hilfe (Ressourcen) könnten Sie dabei in Anspruch nehmen?
- Welche Kontrollen (Absicherungen) werden Sie durchführen?
- Welche Kontrollen/Checkpoints führen wir gemeinsam durch (z.B. gelegentliche Beobachtung bei der Arbeit, Berichte, regelmäßige Feedbackgespräche)?
- Was soll dabei konkret getan/besprochen werden?
- Was müssen wir dazu genau festlegen? Zeitpunkt, Ort, Dauer, Häufigkeit?
- Wie können andere Personen einbezogen werden?
- Wie gehen wir bei Umsetzungsschwierigkeiten/Misserfolg vor?
- Bis wann ist welche Aktivität/Maßnahme beendet?
- Wer übernimmt bei der Umsetzung des Wie-Plans welche Verantwortung?

Den „Wie-Plan“ erstellt der/die Mitarbeiter/-in. Die Führungskraft muntert mit Fragen auf:

- Welche Möglichkeiten könnten Sie sich vorstellen, um ...?
- Wie sollten Sie es nach Möglichkeit nicht machen? (Im Umkehrschluss werden dann mögliche Varianten abgeleitet.)

Hypothetische Fragen sind hilfreich, um die bevorzugten Lösungsalternativen in Bezug auf positive und negative Konsequenzen zu überprüfen und zu beurteilen. So werden im Vorfeld erkennbare Fallen vermieden und mentale Blockaden sichtbar.

- Angenommen Sie würden so vorgehen, was könnte alles passieren?
- Vorausgesetzt, Sie würden das so tun, welche Vorteile sehen Sie in dieser Vorgehensweise für sich? Welche Nachteile?

Ressourcen wecken

Viele Ressourcen, die zur Umsetzung notwendig sind, sind bei dem/der Mitarbeiter/in bereits vorhanden, manche sind nicht bewusst. Die Führungskraft versucht daher im nächsten Schritt, jene Ressourcen, die zur Lösung der Aufgabe notwendig sind, bewusst zu machen. Der Blick fällt auf die Ressourcen im Wissen, Können, Fähigkeiten, persönliche Eigenschaften und Erfahrungen.

Fragen:

- Haben Sie schon ähnliche Aufgaben (Arbeiten) erledigt?
- Welche Fähigkeiten waren Ihnen damals hilfreich?
- Was können Sie noch in diesem Zusammenhang?
- Denken Sie zurück. Wann haben Sie schon das oder Ähnliches gemacht und dabei Erfolg gehabt?
- Was haben Sie konkret getan, sodass sich der Erfolg einstellte?
- Welche Ihrer persönlichen Eigenschaften könnten Ihnen dabei nützlich sein?
- Welche Ihrer Fähigkeiten könnten Sie dabei einsetzen?
- Wenn Sie an Ihre praktische Erfahrung denken, welche Erfahrung können Sie dafür gebrauchen?
- Wenn Sie an vergangene Erfolge denken, womit haben Sie diese Erfolge erreicht?
- Was davon könnten Sie für die aktuelle Aufgabe einsetzen?
- Welche Ressourcen benötigen Sie, um das Ziel zu erreichen?
- Welche haben Sie bereits erfolgreich eingesetzt?
- Welche können aktiviert werden?
- Welche sind neu zu entwickeln?
- Wie kann das geschehen?

Neue Ressourcen die sich der/die Mitarbeiter/-in erst aneignen muss oder die zur Verfügung gestellt werden müssen (Zeit, Geld, usw.) können dazukommen. Hier ist die Führungskraft gefordert zu entscheiden, ob der erwartete Vorteil einer Entwicklung der/des Mitarbeiter/-in/-s den ermittelten Preis (Ausbildungen, zeitintensive Begleitung usw.) rechtfertigt.

4.25.4 Phase IV

Durchführung

Der Coach begleitet den/die Mitarbeiter/-in laut den Vereinbarungen, leistet Anerkennung und konstruktive Kritik.



Kontrolle der Zielerreichung

Kontrolle im Coaching meint vor allem gemeinsame Kontrolle, Austausch von Sichtweisen, Standortbestimmung, eventuell Korrektur des Weges und Planung der nächsten Schritte.

Im Erfolgsfall, auch wenn die Erfolge noch so klein sind, sollte die Führungskraft:

- angemessene, ehrlich gemeinte Anerkennung geben;
- vereinbarte Belohnung erbringen;
- Stärken des/der Mitarbeiter/-s/-in als Erfolgskriterien hervorheben, um sie für das nächste Mal bewusst einsetzbar zu machen.

Somit dient Kontrolle auch dazu, Erfolge bewusst zu machen bzw. zu feiern. Unabhängig von Erfolg und Misserfolg verdient alleine schon das Bemühen an sich, die Anstrengung und Veränderungsbereitschaft, Anerkennung, auch wenn vielleicht der gewünschte Erfolg nicht sofort erzielt wurde.

Bei Misserfolg oder Teil-Misserfolg sollte die Führungskraft:

- Anstrengungen würdigen;
- die Schuldfrage vermeiden;
- Ursachen analysieren;
- konstruktive Kritik üben.

Mittels Kontrolle wird der Grad der Zielerreichung überprüft und hinterfragt, was nicht gut läuft und wo Schwächen sind. Hier wird die Differenz zwischen tatsächlichen und erwarteten Ergebnissen festgestellt.

Fragen:

- Wo stehen wir im Rahmen unserer vereinbarten Maßnahmen?
- Wie kam es zum Misserfolg?
- Wurden die Erwartungen klar genug ausgetauscht?
- Was und wer waren daran beteiligt? Was und wer hatte Anteil am Misserfolg?
- Was und wer tragen welchen (konkreten) Anteil?
- Welche Umstände waren am Weg zur Zielerfüllung beteiligt?
- Welche Hürden waren noch zu hoch? Und warum? (Können, Wissen, Wollen)
- Welche neuen Hürden sind aufgetaucht?
- Welche Ressourcen haben gefehlt/waren nicht ausreichend?
- Wie sind Sie den „Zielen/Hürden“ begegnet?
- Was können Sie korrigieren, was nicht?
- Was ist für die Zukunft vermeidbar, was nicht?
- Was müsste konkret anders sein?
- Was könnten wir tun, um weitere Misserfolge zu vermeiden?
- Was könnten Sie tun, um in Zukunft erfolgreicher zu sein?
- Welche Hilfe benötigen Sie?

Die Führungskraft gibt Anstöße, um den Erfahrungsschatz der/des Mitarbeiter/-in/-s zu aktivieren. In Kritikgesprächen ist es sinnvoll, so schnell wie möglich darüber zu sprechen, wie künftig in ähnlichen Situationen vorgegangen werden soll. Es soll nicht heißen, dass dauernde Misserfolge nicht auch mit einer Trennung der/des Mitarbeiter/-in/-s verbunden sein können.

Nachbereitung (vgl. Haberleitner et al. 2008)

| | |
|--|--|
| Wie habe ich mich im Gespräch verhalten? | |
| Habe ich dem/der Mitarbeiter/-in Wertschätzung entgegengebracht? | |
| Habe ich ihre/seine Bedürfnisse beachtet? | |
| Wie war das Gesprächsklima? | |

| | |
|---|--|
| Welchen Beitrag habe ich zum Entstehen eines positiven Gesprächsklimas geleistet? | |
| Welches Bild hat der/die Mitarbeiter/in meinem Eindruck nach von mir? | |
| Welchen Eindruck habe ich von ihr/ihm? | |
| Was muss ich bei weiteren Gesprächen mit ihm/ihr beachten? (z.B. Bedürfnisse) | |
| Ist es mir gelungen, eine solide Vertrauensbasis herzustellen? | |
| Wenn ja, wie? | |
| Habe ich den/die Mitarbeiter/-in ausreden lassen? | |
| Haben wir aneinander vorbeigeredet? | |
| Habe ich ihn/sie zum Nachdenken angeregt? | |
| War ich konsequent im Nachfragen? | |
| Wie ist es mir mit dem Aushalten von Pausen ergangen? | |
| Habe ich etwas Neues und Wichtiges erfahren? | |
| Hat das Gespräch eine überraschende Wende genommen? Wenn ja, wodurch? | |
| Ist es mir gelungen, Missverständnisse zu klären? | |
| War ich offen für ehrliche und ernst gemeinte Kritik? Wie ist es mir damit ergangen? | |
| Wie habe ich selbst Feedback gegeben? | |
| Wie haben sich meine Fragen auf das Gespräch und das angestrebte Ziel ausgewirkt? | |
| Hat mein/-e Gesprächspartner/-in meine Fragen meiner Meinung nach verstanden? | |
| Waren seine Antworten so ausführlich wie notwendig? | |
| Gab es bei bestimmten Themen unterschiedliche Sichtweisen? | |
| Gab es Momente, in denen es meine/-m/-r Gesprächspartner/-in schwer fiel, eine Meinung auszudrücken oder Informationen mitzuteilen? | |
| Gab es Momente, in denen mein/-e Gesprächspartner/-in nicht in der Lage oder gewillt war, Informationen mitzuteilen? | |
| Habe ich mein Gesprächsziel erreicht? | |



Checkliste zur Unterstützung, um wesentliche Aspekte von Coaching im Auge zu behalten (vgl. Haberleitner et al. 2008):

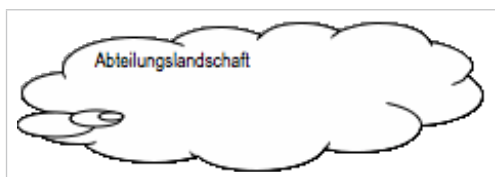
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ich versuche mich in die Lage des/der anderen zu versetzen. | | | | | |
| Ich nehme Rücksicht auf das Befinden des/der anderen. | | | | | |
| Ich spreche meine Gefühle offen an. | | | | | |
| Ich kann gut mit den Gefühlen meines/meiner Gesprächspartner /-s/-in umgehen. | | | | | |
| Ich halte Blickkontakt. | | | | | |
| Ich höre aktiv zu. | | | | | |
| Ich nehme mir Zeit. | | | | | |
| Ich halte Störungen fern. | | | | | |
| Ich lasse ausreden. | | | | | |
| Ich vermeide Ratschläge. | | | | | |
| Ich suche gemeinsam mit dem/der Gesprächspartner/-in eine Lösung. | | | | | |
| Ich respektiere die Motive und Einstellungen anderer. | | | | | |
| Ich bin informiert und kompetent. | | | | | |
| Ich spreche genau und entschieden. | | | | | |
| Ich drücke mich verständlich aus. | | | | | |
| Ich lasse andere Meinungen zu Wort kommen. | | | | | |
| Ich nehme mir Zeit, Meinungsverschiedenheiten zu klären. | | | | | |
| Ich gebe Anerkennung und Kritik. | | | | | |
| Ich stehe hinter dem, was ich sage. | | | | | |
| Ich schaffe eine entspannte Atmosphäre. | | | | | |
| Ich lege für Gespräche einen genauen zeitlichen Rahmen fest. | | | | | |
| Ich mache dem/der anderen klar, was ich erreichen möchte. | | | | | |
| Ich behalte den roten Faden. | | | | | |
| Ich informiere den/die andere genau über seine/ihre Aufgaben. | | | | | |
| Ich bin offen und vertrage Widerspruch. | | | | | |

Gesprächsprotokolle werden schriftlich festgehalten!

4.26 Handout: Abteilungslandschaft

Quelle: Klutmann, Beate (2006): Führung: Übungen für das Training mit Führungskräften. Windmühle, Hamburg.

„Gestalten Sie nun für sich und Ihre Abteilung/Ihre Gruppe/Ihr Projekt eine Abteilungslandschaft. Sie können versuchen, so wie am unten angebrachte Bild, eine Landschaft für Ihre Abteilung/Ihre Gruppe/Ihr Projekt nachzubilden. Wenn für Sie das angeführte Beispiel nicht hilfreich ist, so formulieren Sie eines nach Ihren persönlichen Vorstellungen. Das Ergebnis soll jedenfalls eine Landschaft sein, die Ihnen und anderen Menschen einen Überblick über die Ist-Situation verschafft.“



Aufgabe der Abteilung

Führungskraft
Meine Aufgaben:

Interessen

Mitarbeiter/-innen
Anzahl:
Aufgaben/Funktion:
Interessen/Ziele:

Interessen

Konflikte

- 1.
- 2.
- 3.

Interessen

Meine Einschätzung der Mitarbeiter/-innen

Herausforderungen für die Abteilung

Interessen

Stimmung:
Effizienz:
Leistung:

Interessen