

Führungskräfte Ausbildungsprogramm

Von

Claudia Weisheit
Ausbildung Systemischer Coach
InKonstellation
29.03.2020

TITEL DER GLIEDERUNG

Einleitung

- I. Ausbildungsprogramm Führungskräfte - Die Module im Überblick
 - A. Modul 1 – Die neue Rolle
 - B. Modul 2 – Aufgaben der Führungskraft
 - C. Modul 3 – Tools und Prozesse
 - D. Modul 3 – Rechtlicher Rahmen
 - E. Modul 4 – Coaching Prinzipien für Führungskräfte
 - F. Review und regelmäßige Peer-Group Treffen (Führungskräfte Stammtisch)
- II. Modul 4 – Coaching Tools für Führungskräfte
 - A. Aktives Zuhören – Spiegeln, Doppeln, Paraphrasieren
 - B. Nachfragen und Systemische Fragen
 - C. Feedback
 - D. Konflikt
 - E. Werte- und Entwicklungsquadrat
- III. Schluss

Einleitung

Wir leben in der V U C A¹ Zeit. Diese ist gekennzeichnet durch permanente Veränderungen und ständig zunehmende Komplexität. Führungskräfte sind daher mehr denn je gefordert. Digitalisierung, agiles Arbeiten, neue Teamstrukturen und Projektarbeit bestimmen den Unternehmensalltag. Mitarbeiter sind gefordert, sich in immer größerem Umfang selbst zu steuern. Dies erfordert auch eine „andere Führung“. Unternehmen können mit dieser Entwicklung nur Schritt halten, wenn sie kommende Veränderungen frühzeitig erkennen und gezielt die notwendigen Maßnahmen durchführen, um die neuen Herausforderungen zu bewältigen. Die Zeit, in der es DEN Experten gab, ist vorbei. Die Führungskraft ist gut beraten Teamaufgaben nach Stärken und Neigung zu delegieren bzw. Zuständigkeiten ebenso festzulegen. Außerdem ist die bereichsübergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit ein Erfolgsfaktor für Unternehmen.² Allerdings können sich Führungskräfte m.E. nach „entlasten“, wenn sie ihre Teams und sich selbst mit Hilfe verschiedener Coaching-Prinzipien steuern bzw. sich Dinge bewusst machen, die im Verborgenen ablaufen.

Ich habe in der Praxis häufig erlebt, dass sehr gute Fachexperten zu Führungskräften werden, ohne zum einen ihre Eignung zu überprüfen und sie zum anderen gar nicht auf diese Rolle vorbereitet werden. Im Folgenden wird darauf eingegangen wie es gelingen könnte, neue Führungskräfte besser bei der Übernahme der neuen Rolle zu begleiten und wie auch erfahrene Führungskräfte ihre Rolle mit neuem Leben füllen können. Alle Anregungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Wirksamkeit.

¹ Vgl. Wikipedia: VUCA

² Vgl. Haufe, Beitrag: Führung 4.0 - Herausforderungen für moderne Führungskräfte Zusammenfassung vom 10.10.2017

I. Ausbildungsprogramm Führungskräfte – Die Module im Überblick

1. Modul 1 – Die neue Rolle

Im Rahmen eines Workshops soll mit den Teilnehmern im Rahmen eines Brainstormings erarbeitet werden, wie sie selbst ihre Rolle sehen. Im Anschluss daran, soll darüber das Rollenverständnis der Fa. Mustermann „gelegt werden. Darüber hinaus soll im Rahmen theoretischer Wissensvermittlung auf verschiedene Führungsstile, den eigenen Führungsstil und erforderliche Kompetenzen eingegangen werden.

2. Aufgaben der Führungskraft

Um auch hier Lernen erlebbar zu machen, sollen die Teilnehmer zunächst selbst in Kleingruppen erarbeiten, worin in ihrem konkreten Umfeld die Aufgaben bestehen. Im Anschluss daran soll gemeinsam im Plenum herausgearbeitet werden, welche Aufgaben eher gemeingütig sind und unabhängig vom jeweiligen Berufsbild anfallen und welche eher spezieller sind. Als Theorieinhalte sollen Delegation, Motivation, Entscheidungen und Mitarbeitergespräche in angespannten Situationen vermittelt werden.

3. Tools und Prozesse

In diesem Modul soll die Führungskraft alle relevanten Tools und Prozesse der Fa. Mustermann kennenlernen. Ziel des Moduls ist es, die Führungskraft in die Lage zu versetzen, auf konkrete Anfragen ihrer Mitarbeiter zu reagieren. Hierfür muss die Führungskraft über alle einschlägigen internen Regelungen (Dienst- und Organisationsanweisungen, Betriebsvereinbarungen, Tarifverträge etc.) informiert und deren Anwendungsfälle besprochen werden.

4. Rechtlicher Rahmen

Jede Führungskraft unterliegt im Rahmen ihrer Aufgaben auch arbeitsrechtlichen Restriktionen. Daher ist es unerlässlich die wichtigsten Arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen zu kennen. Insbesondere folgende Themen sollen hier behandelt werden: AGG, Direktionsrecht, Arbeitszeitgesetz, Anzeige- und Nachweispflichten, Arbeitsvertragliche Haupt- und Nebenleistungspflichten des Arbeitnehmers, Disziplinarmaßnahmen und Beendigung von Arbeitsverhältnissen etc.

5. Modul 4 – Coaching Tools für Führungskräfte

Siehe Hierzu Abschnitt II.

6. Review und regelmäßige Peer-Group Treffen (Führungskräfte als Reflecting Team oder kollegiale Fallberatung).

II. Modul 4 – Coaching Tools für Führungskräfte

1. Aktives Zuhören, Spiegeln, Doppeln und Paraphrasieren

„Der Mensch hat zwei Ohren und eine Zunge, damit der doppelt so viel hören kann, wie er spricht.“³

Frei nach Friedemann Schulz von Thun ist das Gesagte nicht immer das Gehörte. Um als Führungskraft Missverständnissen vorzubeugen, ist es hilfreich sich immer vor Augen zu führen, dass eine Nachricht vier Seiten hat, und der Empfänger den Inhalt der Nachricht bestimmt.⁴ Umso bedeutungsvoller ist es, dass die Führungskraft aktiv zuhört. Und zwar in Reinform. Sie hat hierbei die Wahl entweder Wort für Wort das Gesagte des Mitarbeiters wiederzugeben und auch die Emotionen des Mitarbeiters zu spiegeln oder das Gesagte paraphrasiert wiederzugeben. So vermeidet er eigenen inhaltliche Interpretationen in die Nachricht zu legen. Natürlich sollte die Führungskraft gleichwohl auf allen „vier Ohren hören“, um aber sicherzugehen, dass sie die Botschaft des Mitarbeiters in seinem Sinne erfasst hat, sollte sie im nächsten Schritt nachfragen.

2. Nachfragen und Systemische Fragen

Ähnlich wie ein Coach ist auch eine Führungskraft damit konfrontiert, dass sich Menschen (= ihre eigenen Mitarbeiter) mit mehr oder weniger konkreten Fragen/ Problemen an sie wenden, in der Erwartung, eine Antwort/ Lösung zu finden. Im Gegensatz zum Coach ist die Führungskraft aber Teil der Welt und hat demnach mehr Einblick in diese. Hieraus könnte man schließen, dass die

³ Vgl.: <https://www.aporismen.de/zitat/3880>, Zitat Epiktet (um 50 bis 138 nChr.) griechischer Stoiker und Philosoph

⁴ Vgl. Friedemann Schulz von Thun, Miteinander Reden 1, S. 14.ff.

betroffene Führungskraft genau der richtige ist und die einzig wahre Antwort kennt. Unterstellt man allerdings, dass jeder Mitarbeiter (wie auch jeder Coachee) der Experte seines Systems ist, hat er demnach auch die für ihn geeignetste Lösung bereits in sich.⁵ Ich bin mir durchaus bewusst, dass diese Haltung im Führungsalltag nicht in Reinform gelebt werden kann. In der Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften gibt es in der Regel ein Machtgefälle. Im Führungsalltag gibt es daher unzählige Situationen in denen der Vorgesetzte die Entscheidung treffen muss bzw. die Führungskraft qua Rollendefinition überhaupt dazu berechtigt ist. In solchen Situationen wird es wenig hilfreich sein, wenn die Führungskraft den Ball mit Hilfe von Systemischen Fragen wieder zum Mitarbeiter spielt.

Unterstellt man allerdings, dass sog. Wissensarbeiter sehr wohl Experten auf Ihrem Gebiet sind, dann fungiert die Führungskraft durch Einsatz von Fragetechniken als Unterstützer. Dies könnte, vernünftig eingesetzt, positiven Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter nehmen und Ihnen auch ein stärkeres Akzeptanzgefühl vermitteln.

Beispielfragen:

Ziel-, lösungs- und ressourcenorientierte Fragen

Verhaltensfragen

Skalenfragen

Dissoziationsfragen

Hypothetische Fragen

Paradoxe Fragen

usw.

3. Feedback

Wenn ich versuche mir vorzustellen ich würde ab Morgen bei einigen Führungskräften beobachten, dass Sie ihre Mitarbeiter um Erlaubnis fragen, um ihnen eine Rückmeldung zu geben, sehe ich selbige mit großen Augen und noch größerer Verwunderung vor mir. Nichtsdestotrotz sollten Führungskräfte die Grundregeln von Feedback aus dem FF. beherrschen. Allzu häufig erlebe ich, dass von einer einzigen Situation auf Menschen „an sich“ geschlossen

⁵ Vgl. Sonja Radatz, Einführung in das systemische Coaching, S. 34 f.

wird. Unberücksichtigt hierbei völlig die Annahme, dass das Verhalten der Mitarbeiter immer Kontextabhängig ist. Daher ist es unerlässlich im Rahmen der Führungskräfteausbildung auf das Feedback Zeit zu verwenden und die grundlegende Feedbackregeln zu vermitteln und immer wieder zu trainieren.

Die Grundregeln im Überblick:

- 1) Einverständnis beim Gegenüber einholen

„Darf ich Dir/ Ihnen eine Rückmeldung geben?“

- 2) Beschreibung der konkreten Wahrnehmung/ der konkreten Situation

„Im gestrigen Meeting mit X und Y ist mir aufgefallen, dass...“

Je konkreter die Situation ist, desto eher findet sich der Feedbackempfänger in selbiger wieder.

- 3) Beschreibung der (Aus)Wirkung

„Dies wirkt auf mich,“

„Bei mir kommt das so an, wie...“

- 4) Benennung der Erwartung

„In Zukunft erwarte ich,....“

In der Literatur wird an dieser Stelle häufig von Wunschformulierung gesprochen. Rahmen des Arbeitsverhältnisses finde ich sprachlich Erwartungsformulierung besser.⁶

4. Konflikte

Konflikte treten als Spannungssituationen auf, bei denen es zumindest scheinbar unvereinbare Standpunkte gibt. Hierfür sind nicht unbedingt mehrere Personen erforderlich. Man kann zwischen intrapersonalen und interpersonalen Konflikten unterscheiden.

⁶ Vgl. Annette Dernick, Der Peace- Faktor – Endlich Frieden im Büro, S. 131 f.

Um einen **interpersonalen Konflikt** handelt es sich, wenn sich mindestens zwei Personen mit scheinbar unvereinbaren Positionen gegenüberstehen. Ein klassisches Beispiel aus dem Berufsalltag: zwei Kollegen wollen für den gleichen Zeitraum Urlaub nehmen und geraten hierrüber in eine verbale Auseinandersetzung. Natürlich möchte keiner von beiden von seinem Wunsch abrücken. Aus diesem Konflikt zwischen zwei Kollegen kann schnell ein **intrapersonaler Konflikt** der jeweiligen Führungskraft werden, da sie im Falle der Nichteinigung die Entscheidung treffen muss. Und vielleicht treibt die Führungskraft sie Sorge um, dass ihm Mitarbeiter A im Falle der Ablehnung dies an mehreren Stellen wieder „zurückzahlen“ wird.⁷

Hier liegt im Führungsalltag viel Zündstoff um das Leben für sich und die eigenen Mitarbeiter unschöner werden zu lassen. Daher sollte Führungskräfte im Rahmen des Konfliktblocks folgende Punkte vermittelt werden.

1) Das Eisberg-Modell nach Friedemann Schulz von Thun

Zur Verdeutlichung, dass es bei Kommunikation immer eine Sachebene und immer eine Beziehungsebene gibt. Hieraus ableitend die Unterscheidung zwischen Meinungsverschiedenheiten (finden auf der Sachebene statt) und Konflikten (finden auf der Beziehungsebene statt).

2) Die 9 Konfliktstufen nach F. Glasl

Die Führungskraft soll die einzelnen Stufen kennenlernen, um daraus ableiten zu können, wann welche Maßnahme bzw. Aktion/ Intervention sinnvoll ist.

⁷ Vgl. Annette Dernick, Der Peace- Faktor – Endlich Frieden im Büro, S. 163

3) Das Thomas Modell



Abbildung 1: Konfliktlösungsstile nach Kenneth W. Thomas

Zur Bewusstmachung der verschiedenen Strategien zur Lösung von Konflikten kann der Führungskraft das Thomas- Modell dienen. Im Rahmen einer Übung mit Bodenankern (vgl. Abbildung) kann die Führungskraft simulieren, welche Auswirkungen die verschiedenen Stile (durchsetzen, vermeiden, Kooperation, nachgeben, Kompromiss) haben könnten, um hieraus Schlussfolgerungen für das eigene Verhalten im Konflikt zu ziehen. Hiermit kann die Führungskraft allerdings auch überprüfen, wie die einzelnen Teammitglieder agieren. Diese Beobachtungen könnte er im Rahmen von Feedback an seine Mitarbeiter zurückgeben.

4) Kooperative Konfliktbewältigung

Die Kooperative Konfliktbewältigung verläuft in sechs verschiedenen Phasen.

Phase 1: Erregung kontrollieren

Hier geht es darum, die eigene Aufregung zu kontrollieren. In dieser Phase kann die Führungskraft lernen, wie sie die eigenen Emotionen in den Griff bekommt. Und auch lernen zu akzeptieren, dass es menschlich und in Ordnung ist, dass Emotionen in einem Konflikt hochkochen können.

Phase 2: Kontakt aufnehmen

Dieser Schritt kostet Menschen häufig viel Überwindung, da in dieser Stelle wieder Kontakt zum Konfliktpartner aufgenommen werden soll. Hier kann eine Formulierung wie „Mir liegt da noch was auf dem Herzen“ den Einstieg ins Gespräch erleichtern.

Phase 3: Offen kommunizieren

In diese Phase geht es darum, die Karten auf den Tisch zu legen. Die eigenen Positionen und Bedürfnisse sollen klar zum Ausdruck gebracht werden. Feedbackregeln und ich Botschaften können helfen diese Phase gut gelingen zu lassen.

Phase 4: Gemeinsam nach der Lösung für das Problem suchen

Nachdem das Eis durch die vorherigen Phasen nun gebrochen ist, können die Konfliktparteien eine gemeinsame Lösung suchen. Hier können der Führungskraft Fragetechniken helfen.

Phase 5: Vereinbarungen treffen

Die zuvor gesuchten Lösungen sollen hier in einer Vereinbarung münden.

Phase 6: Persönlich verarbeiten...

Und sich auch eigenes Fehlverhalten verzeihen.⁸

⁸ Vgl. Annette Dernick, Der Peace- Faktor – Endlich Frieden im Büro, S. 178 ff.

5. Das Werte- und Entwicklungsquadrat nach Helwig

Im Werte- und Entwicklungsquadrat nach Helwig steht jedem positiven Persönlichkeitsmerkmal (= Tugend) ein ergänzendes positives Persönlichkeitsmerkmal („Schwestertugend“) gegenüber. Ohne diesen ergänzenden positiven Gegenwert verkommt die Eigenschaft zu einem negativen Persönlichkeitsmerkmal.

Beispiel: Sparsamkeit verkommt ohne die Schwestertugend Großzügigkeit zum Geiz, und Großzügigkeit schlägt ohne Sparsamkeit schnell in Verschwendung um.⁹

Wie hilft dies einer Führungskraft in der Praxis?

Zum einen kann das Werte- und Entwicklungsquadrat der Führungskraft dabei helfen, das Verhalten und die Leistung seiner Mitarbeiter zu reflektieren und aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Beobachtet die Führungskraft Verhalten beim Mitarbeiter, welches sie selbst als eher unerwünscht betrachtet, kann das Wertequadrat dabei helfen seitens der Führungskraft eine andere Perspektive einzunehmen und so zu einer anderen Beurteilung des Verhaltens gelangen. Handelt es sich auf den kontextbezogen um wünschenswertes Verhalten, kann die Führungskraft dem Mitarbeiter helfen Stärken zu stärken und darauf hinzuweisen, worauf der Mitarbeiter achten kann, um sich nicht in die Richtung der entwertenden Übertreibung zu entwickeln.¹⁰

Zum anderen kann es der Führungskraft auch bei der Hinterfragung der eigenen Persönlichkeitsmerkmale bzw. zum eigenen Führungsverhalten neue Perspektiven liefern.

⁹ Vgl. Friedmann Schulz von Thun, Miteinander Reden:2, S. 53f.

¹⁰ Vgl. Friedemann Schulz von Thun, Miteinander Reden 4, S.54 ff.

III. Schluss

Meiner Auffassung nach ist Führungskräfteentwicklung kein einmaliges Durchlaufen eines Ausbildungsplans. Es handelt sich vielmehr um einen permanenten Prozess. Daher ist das vorgelegte Konzept auch als Auftakt zu sehen, um die Vorgesetzten bestmöglich auf die Rolle vorzubereiten. Idealerweise sollten im regelmäßigen Austausch Inhalte wiederholt, vertieft und aktuelle Themen auch nachbesprochen werden. Hierbei könnten andere Führungskräfte als in Form des „Reflecting Teams“ oder der „kollektiven Fallberatung“ zusammenkommen.

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Eigene Darstellung in Rahmen der Ausbildung Systemischer Coach bei InKonstellation

Quellenverzeichnis:

1. Haufe, Beitrag: Führung 4.0 - Herausforderungen für moderne Führungskräfte Zusammenfassung vom 10.10.2017
2. <https://www.transaktionsanalyse-online.de/ich-bin-ok-du-bist-ok/>
3. <https://www.landsiedel-seminare.de/nlp-seiten/ich-bin-ok-du-bist-ok.html>
4. Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen: Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Sonderausgabe Oktober 2019, Rowolt Taschenbuch Verlag; Hamburg
5. Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 2, Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, Differenzielle Psychologie der Kommunikation, Sonderausgabe Oktober 2019, Rowolt Taschenbuch Verlag, Hamburg
6. Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 4, Fragen und Antworten, Sonderausgabe Oktober 2019, Rowolt Taschenbuch Verlag, Hamburg
7. Dernick, Annette: Der Peace- Faktor: Endlich Frieden im Büro, 10 Schritte für friedvolle Kommunikation in Unternehmen, 1. Auflage 2017, sorriso Verlag GmbH, Radolfzell am Bodensee
8. Radatz, Sonja: Einführung in das systemische Coaching, 4. Auflage 2010, Carl Auer Verlag Heidelberg