Dorothee Blaeß

Kollegiales Führungscoaching – ein Entwicklungsraum für Führungskräfte mit Bezug zur Unternehmenskultur-Entwicklung

Abstract

Unternehmerischer Erfolg wird auf personaler Seite maßgeblich dadurch mitbestimmt, dass Unternehmensziele wirksam an die Mitarbeiter des Unternehmens transportiert werden und von diesen als lohnenswert anerkannt und umgesetzt werden. In diesem Prozess spielen Führungskräfte eine entscheidende Rolle. Hiervon spricht auch das geflügelte Wort, dass „Mitarbeiter nicht Unternehmen, sondern Führungskräfte verlassen“. Zu welchen Maßnahmen Führungskräfte hierbei greifen, wie sie die Entscheidungsprozesse gestalten und in Beziehung zu ihren Mitarbeitern stehen, dadurch prägen und gestalten sie Unternehmenskultur mit. Ihr Tun wird als Ausdruck eines kulturellen Wertemusters von den Mitarbeitern wahrgenommen, gedeutet und implizit zur Entwicklung eigener Handlungsoptionen verwendet.

Für Führungskräfte ist es von wesentlicher Bedeutung, ihrerseits auf die erwünschten und unerwünschten, berücksichtigten und unerkannten Auswirkungen und Aussagen ihres Führungshandelns schauen zu können und hieraus neue Handlungsoptionen zu entwickeln. Eine interessante Möglichkeit, dies zu tun, bietet das kollegiale Führungscoaching, ein systemischer Beratungsraum. Worum es dabei geht, welche Führungskompetenzen Führungskräfte dabei weiterentwickeln und welche Rückwirkungen dies wiederum auf die Unternehmenskultur hat, anhand dieser Aspekte möchte ich in den folgenden Zeilen das kollegiale Führungscoaching und seinen möglichen Beitrag zur Kulturentwicklung in Unternehmen beleuchten.

Begriffsklärung des Kollegialen Führungscoachings

Im Kollegialen Führungscoaching kommen Führungskräfte aus unterschiedlichen Unternehmen und Führungsebenen zusammen, um sich zu aktuellen Themen, Anliegen und Fragestellungen aus ihrer Führungspraxis gegenseitig zu beraten. Hierbei werden sie durch die Leitung eines externen Beraters unterstützt. Die Leitungsaufgabe besteht insbesondere darin, Beratungsmethoden zur Verfügung zu stellen, anhand derer die Führungskräfte in Verbindung mit den Kompetenzen und Erfahrungen aller Teilnehmer neue Perspektiven und

Lösungsansätze entwickeln können. Die Beratung geschieht also anhand eines vorgegebenen strukturierten Verfahrens. Fachliche Ergänzungen und Vertiefungen können dieses Beratungssetting begleiten. Die Treffen kommen über einen mehrmonatigen Zeitraum zustande. Dies ermöglicht einen Feedback- und Erfahrungstransfer in die Gruppe, was von den Teilnehmern als maßgeblicher Mehrwert erlebt wird. Kollegiales Führungscoaching kann als ein systemisches „Selbstentwicklungs-Instrument" für Führungskräfte bezeichnet werden, bei dem andere Führungskräfte zu Entwicklungspartnern werden.

Seine Wirksamkeit beruht auf den folgenden Annahmen:

1. Aus der Aufgabenstellung der Mitarbeiterführung ergeben sich für diese Aufgabe „typische" Problemstellungen, mit denen Führungskräfte konfrontiert sind. Hierzu gehören zum Beispiel die Integration neuer Mitarbeiter oder die passende Kompetenzausstattung eines Teams zur Erfüllung einer Aufgabe. Dieser Aspekt wirkt wie ein „Koordinatensystem", gibt Struktur und Orientierung.

2. Aus der Weiterentwicklung von Organisation, Aufgabe und Mensch stehen Führungskräfte im Verlauf ihrer Führungsaufgabe zugleich immer wieder vor neuen herausfordernden Situationen, für die sie Lösungen benötigen, z.B. anlässlich einer regionalen Neuaufstellung des eigenen und der benachbarten Geschäftsbereiche.

3. Das Erleben dieser Veränderungsprozesse führt rückblickend betrachtet zu neuen Erfahrungen. Diese können auf neue Kontexte angewendet und für andere Führungskräfte nutzbar gemacht werden (wie das z.B. auch im Mentoring geschieht, bei dem eine erfahrene Führungskraft eine unerfahrene Führungskraft begleitet).

4. Führungskräfte kommen aus unterschiedlichen Kontexten zusammen, die sich aus den unterschiedlichen Lebenswelten der Unternehmen, ihrer damit verbundenen Kultur, der gewählten Unternehmensform und den innerbetrieblichen Strukturen ergeben. Hieraus entsteht eine Vielfalt, die belebend und inspirierend wirkt. Unterschiede werden untersucht und regen die Kreativität beim Finden von Lösungen an.

5. Bei allen Unterschieden machen die Führungskräfte die Erfahrung, dass „überall mit Wasser gekocht wird", wie es eine Teilnehmerin einmal ausdrückte. Dieses Erleben drückt einen weiteren Aspekt aus, nämlich dass sich Prozesse und Problemstellungen auch in unterschiedlichen Kontexten wiederfinden können. Das ermöglicht das Herstellen von Zusammenhängen und Bezügen. Impulse aus anderen Kontexten können auf den eigenen übertragen werden. Das wird von Führungskräften als ermutigend und entlastend erlebt.

6. Der Blick von „außen" auf ein Problemerleben stellt schon an sich eine Ressource dar. Da er frei ist von grüblerischer Problemschwere und wiederkehrenden Gedankenkreisen, die sich bei der längerer Beschäftigung mit einem Problem einstellen können, kann er sich freier und ungebundener bewegen und neue Aspekte ins Spiel bringen oder bereits berücksichtigte Aspekte neu bewerten.

Spannungsfeld von Bekanntem und Neuem, Fremdem und Vertrautem

Wenn Führungskräfte im Kollegialen Führungscoaching zusammenkommen, treten sie in einen gemeinsamen Erzählraum ein. Sie teilen Erzählungen über „bekanntes Problemerleben“, die sich zum Beispiel aus der Führungsaufgabe sowie gleichen oder ähnlichen Problemstellungen und Erfahrungen ergeben. Auch Erzählungen über „unbekanntes“ Problemerleben, die sich zum Beispiel aus unterschiedlichen Erfahrungen sowie den Lebens-, Kultur- und Strukturwelten der Unternehmen ergeben, werden hier ausgetauscht.

Zu diesem Spannungsfeld von „Bekanntem und Neuem“ in der Organisationswelt der Führungskraft gesellen sich die Lebenserfahrung und die Rollenvielfalt, die eine Führungskraft aus ihrer Professionswelt und Privatwelt (1) mitbringt und die, als Erfahrungsschatz jeder einzelnen Führungspersönlichkeit unbenannt und oft unbewusst Führungshaltung und –handeln mitprägt. Dieses Spannungsfeld von „Bekanntem und Neuem“, „Bewusstem und Unbewusstem“ bildet den fruchtbaren Boden des Kollegialen Führungscoachings.

Das gemeinsame Erzählen schafft Verbindung. Die Vielfalt ermöglicht es, aus der erlebten Unterschiedlichkeit einen für ein geschildertes Problemerleben relevanten Unterschied generieren zu können.

Gemeinsame Vereinbarungen im Kollegialen Führungscoaching

Führung, als durch Interaktion verstandene Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele, beinhalt asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung. (2) Führungskräfte stehen unternehmens-organisatorisch im Fadenkreuz (3) von Management nach oben, anvertrauten Mitarbeitern nach unten, weiteren Führungskräften und Fachbereichen zu verschiedenen Seiten. Das macht ihre Aufgabe komplex und die erlebte, an sie gestellte Erwartungshaltung hoch. Dies geschieht auf dem komplexen Hintergrund einer globalen Wettbewerbswirtschaft.

Im Raum eines kollegialen Führungscoachings von Problemstellungen zu erzählen, für die noch keine Lösungen gefunden wurden, erfordert daher Mut. Mut sich zu zeigen. Denn wer keine Lösung parat hat, macht sich schnell angreifbar, zeigt sich verletzbar, riskiert, als inkompetent bewertet zu werden. Dies berührt eine zu tiefst menschliche Angst, die als real erlebten Konditionen einer Unternehmung, Gruppe oder der Gesellschaft nicht mehr zu erfüllen, auf Ablehnung zu stoßen, aus der existenzsichernden Gemeinschaft zu fallen. Das erfordert Schutz und Vertrauen. Schutz durch Vertrauen, gerade auch in einem kollegialen Beratungsraum. Auch Vertrauen ist Mut, steckt doch das Wort „trauen“ darin. Trauen, sich zu zeigen, das benötigt eine Basis, auf die sich alle beziehen können. Diese wird zu Beginn des Zusammenkommens durch gemeinsame Vereinbarungen und Regeln hergestellt. Sie beziehen sich auf den Umgang mit sich selbst, mit einander, sowie auf den Umgang mit allen in diesem Raum geteilten Erfahrungen. Nachdem ein gemeinsames Verständnis dieser Regeln sichergestellt ist, können sich die Führungskräfte auf diese bekennen und eine Selbstverpflichtung aussprechen.

Zwei hilfreiche Grundsätze, auf die sich die Führungskräfte im Rahmen des kollegialen Austauschs vereinbaren, sind die der Selbstverantwortlichkeit und der gegenseitigen Wertschätzung. Der Grundsatz der Selbstverantwortlichkeit beinhaltet, dass jede teilnehmende Führungskraft selbst entscheidet, was und wieviel er oder sie von sich zeigen möchte, wie weit er oder sie die anderen an seinen Themen teilhaben lässt. Und der Grundsatz der gegenseitigen Wertschätzung besagt, dass die Teilnehmer sich mit Respekt und Wohlwollen begegnen. Diese beziehen sich auf den Menschen als Ganzes, unabhängig von dessen Tun und Auftreten, auch wenn dieses natürlich eine subjektive Einschätzung mit sich zieht, die wir nicht ausschalten können, der wir uns aber bewusst werden können.

Kollegiales Führungscoaching – ein systemischer Beratungsraum

Die Dienstleistung des Kollegialen Führungscoachings als systemischer Methodenraum besteht darin, Unterschiede zu generieren, die für den Kunden, hier die Führungskräfte, einen Unterschied machen (4). Unterschiede generieren sich zum einen aus der Tatsache, dass eine Anzahl unterschiedlicher Personen aus unterschiedlichen Kontexten zusammenkommt. Zum anderen werden Unterschiede durch die Anwendung von systemischen Sichtweisen, Haltungen und Methoden generiert. Sie ermöglichen es, Wirklichkeitskonstruktionen zu ergänzen und zu erweitern und dadurch ein Problemerleben zu verändern und Lösungsvorstellungen einzuladen. Dies geschieht zum Beispiel durch die Art der Befragung wie auch durch die gewählten Beratungssettings, die zum Ziel haben, die unterschiedlichen Perspektiven, Ansätze, Impulse, Erfahrungen und Kompetenzen aus der Gruppe, die als „Berater“ fungiert, zum Ausdruck zu bringen und nutzbar zu machen. Zugleich belassen sie die Steuerungshoheit beim Anliegen-Geber. Er entscheidet, welche der Impulse er wie und wann aufgreift. Ein Beispiel für ein solches Beratungssetting ist das „Reflecting Team“(5), das für jede Art von kollegialer Fallberatung Anwendung finden kann und dessen Grundablauf ich hier beispielhaft skizzieren möchte. Die Zeitangaben sind dabei als Beispiele zu verstehen.

Kollegiale Beratung der Führungskräfte mit „Reflecting Team“

1. Vorbereitungsphase des Fallgebers (ca. 5 Min.)

Der Fallgeber benennt sein Ziel.

Er erklärt den Sachverhalt anhand von Hintergrundinformationen, bisheriger Vorgehensweise, Rollen und Lösungsversuchen

Er benennt seine Frage / Anliegen an das Team.

2. Der Fallgeber stellt seinen Fall dar (ca. 10 Min.)

Die Team-Mitglieder hören zunächst zu. Anschließend ist Raum für Verständnisfragen zum geschilderten Anliegen. Diese können sich auf den geschilderten Sachverhalt, auf Rahmenbedingungen, auf vorangegangene Geschehnisse sowie auf die Fragestellung des Anliegengebers beziehen. Zu diesem Zeitpunkt werden nur Fragen gestellt, es werden weder Ideen noch Vorschläge eingebracht.

3. Input des Reflecting Teams (ca. 20 – 30 Min.)

Das Reflecting Team sitzt in einem geschlossenen Sitzkreis.

Der Fallgeber sitzt ein Stück entfernt außerhalb des Sitzkreises.

Das Team tauscht Ideen aus, ohne diese schon zu werten. Dabei fasst es seinen bisherigen Kenntnisstand zusammen, bezieht weitere Perspektiven mit ein, sammelt Ideen und gibt Vorschläge für mögliche Lösungen.

Der Fallgeber hört zu – äußert sich noch nicht!

4. Rückmeldung des Fallgebers (ca. 10 Min.)

Der Fallgeber kommt wieder in den Kreis. Er gibt Rückmeldungen dazu, was ihn aus der Beratungsrunde des Reflecting-Teams angesprochen hat und für ihn von Bedeutung war. Er äußert, welche Impulse für ihn konkret umsetzbar erscheinen und was er als nächstes angehen möchte.

Das Reflecting Team hört zu, kommentiert jedoch nicht!

5. Ergebnissicherung (ca. 5 Min.)

Der Fallgeber schreibt auf, welche Schritte er unternehmen will.

6. Auswertung der Beratung (ca. 15 Min.)

Das Erleben der Beratungsmethode wird gemeinsam besprochen und ausgewertet.

7. Feedback des Fallgebers beim nächsten Treffen

Beim nächsten Treffen gibt der Fallgeber der Gruppe dazu Feedback, welche Schritte er umgesetzt hat und was sie bewirkt haben.

Während der Auswertung der Beratung zeigen sich die Teilnehmer im Kollegialen Führungscoaching immer wieder begeistert und inspiriert von dem produktiven Prozess, den sie hierbei erleben: Die Redebeiträge ergänzen sich, bauen aufeinander auf, widersprechen sich, ein neuer Aspekt wird eingebracht, wiederum diskutiert und ergänzt. Diese Beratungsphase ist das Kernstück, sie ist der eigentlich kreative Prozess, der in unterschiedlichen Phasen verläuft. Für diese sollte ein ausreichender Zeitraum zur Verfügung stehen. Dieser richtet sich neben dem zur Verfügung stehenden Zeitrahmen auch nach Komplexität der Fragestellung. Hier wird besonders deutlich, welche Ressourcen die unterschiedlichen Erfahrungen, Kontexte und Kompetenzen der Teilnehmer für den Lösungsprozess darstellen.

Führungskompetenz-Entwicklung

Was ich im Rahmen der Begleitung eines Kollegialen Führungscoachings immer wieder erleben darf, ist, dass Menschen, die sich als erste ein Herz fassen und „mutig“ beginnen, von eigenem Problemerleben zu erzählen, zum Vorbild für andere werden. Sie ermutigen, inspirieren, laden die anderen durch ihr Tun ein, es ihnen gleich zu tun. Hierdurch ändert sich sofort das „Gruppenklima“: aus Distanz entsteht Nähe und eine fokussierte Arbeitsatmosphäre. In solchen Momenten ist „Führung“ durch Vorbildfunktion ganz faktisch erlebbar. Die Vorbildfunktion einer Führungskraft wiederum ist eine entscheidende Führungskompetenz. Nach einer Studie zum Thema „Frauen in Führung“, die das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2010 in Auftrag gab (6), gehört sie zu den „Top 10“ der Erfolgsfaktoren von Führung, die weibliche und männliche Führungskräfte als entscheidend nannten.

Nicht nur die Vorbildfunktion, auch weitere Führungskompetenzen aus den „Top 10“ werden im Kollegialen Führungscoaching weiterentwickelt:

So wird eine Führungskraft, die im Problemerzählen die eigene Unsicherheit anerkennt und diese nicht argumentativ kaschieren muss, als echt, also authentisch, erlebt. Hieraus

erwächst ihr eine starke innere Autorität. Sie ist in der Lage, ihre Unsicherheit transparent zu machen, um sie aktiv in Lösungsoptionen einzubeziehen.

Die für andere verständliche Darstellung des eigenen Anliegens in seiner erlebten Komplexität, wie auch das Einbringen von Impulsen und das Hören und Einbeziehen der Beiträge im Beratungsteam fordern Kommunikationsfähigkeit.

Das Anhören, Aufnehmen, Reflektieren und Umsetzen der Impulse des beratenden Teams durch die Mitglieder und den Anliegen-Geber benötigen Flexibilität im Denken und Handeln.

Wer sich als Teil eines Beratungsgremiums erlebt, mit dem Ziel, hilfreich zu sein, bindet die Sichtweisen und Kompetenzen des Teams zur Erreichung der gemeinsamen Ziele ein und verpflichtet sich auf gemeinsame Vorgehensweisen. Das aktiviert Teamdenken und –fühlen.

Das kollegiale Führungscoaching trainiert als weitere wichtige Kompetenz die Fähigkeit zur Empathie. Verstanden als die Fähigkeit, sich in andere einzudenken und einzufühlen. Carl Rogers, der die klientenzentrierte Gesprächstherapie begründete, beschreibt die Wirkung von Einfühlungsvermögen für diejenigen, die sie bekommen, wie folgt, und er bezieht sich dabei besonders auf das „verstehende Zuhören“: „ Wenn dir jemand wirklich zuhört, ohne dich zu verurteilen, ohne dass er den Versuch macht, die Verantwortung für dich zu übernehmen oder dich nach seinem Muster zu formen, dann fühlt sich das verdammt gut an. Jedes Mal, wenn mir zugehört wird und ich verstanden werde, kann ich meine Welt mit neuen Augen sehen und weiterkommen. Es ist erstaunlich, wie scheinbar unlösbare Dinge doch zu bewältigen sind, wenn jemand zuhört.“

Und nicht zuletzt sei auf eine weitere wichtige Kompetenz eingegangen: Die Ambiguitäts-Toleranz. Sie ist die Fähigkeit, mehrdeutige Informationen und widersprüchliche Gedanken und Handlungsweisen zunächst einmal stehen zu lassen, ohne auf sie aggressiv negativ oder vorbehaltslos positiv zu reagieren (7). Sie führt aus der „Reiz-Reaktion“ in einen Toleranzraum, in der Widerspruch als Seins-Aspekt anerkannt wird. Sie ist darüber hinaus auch ein wesentlicher Aspekt interkultureller Kompetenz.
Diese Kompetenz wird insbesondere durch ein Beratungssetting im Führungscoaching herausgefordert, dass der Anliegen-Geber die Impulse und Vorschläge des Beratungsteams „nur“ anhört, ohne sofort auf diese reagieren zu dürfen. Sie bleiben stehen, wirken nach und führen in einen erweiterten Perspektivenraum.

Kollegialität als Führungsprinzip

Es sei noch ergänzt, dass Kollegialität ursprünglich selbst ein Führungsprinzip darstellt, das in der Römischen Republik (ca. 509 – 27 v.Chr.) als eines von 6 Regierungsprinzipien galt. Hier hatte sie die Bedeutung der „Doppelbesetzung“, die für alle oberen Ämter wie zum Beispiel für das Konsulat bindend vorgesehen war. Sie sollte Machtkonzentration verhindern und gegenseitige Kontrolle ermöglichen. Jeder der beiden Inhaber eines Amtes besaß das Recht, Entscheidungen seines Kollegen zu verhindern bzw. rückgängig zu machen. Dies machte das Ringen um eine gemeinsame Entscheidungsgrundlage zwingend erforderlich.

Wiederzufinden ist die Kollegialität heute noch im „Vier-Augen-Prinzip“, bei dem weitreichende Entscheidungen nur zu zweit getroffen und verbindliche Vereinbarungen nur zu zweit unterschrieben werden dürfen. Ziel ist auch hier eine höhere Absicherung und die Verhinderung von Missbrauch.

Bezüge zur Kollegialität als Beratungsprinzip sind durchaus herzustellen: Sie meint hier die Beratung unter „Gleichen“, unabhängig von Titel und Rang im Unternehmen. Sie nutzt das Knowhow anderer Führungskräfte als Kompetenzträger bei der Entscheidungsfindung. Dieser Prozess basiert allerdings auf Freiwilligkeit und ermöglicht dem „beratenen Entscheider“, sein Anliegen durch die gemeinsame Betrachtung mehrerer Augenpaare aus unterschiedlichen Perspektiven zu sehen. Dabei ist Kollegialität von Wohlwollen sowie dem Wunsch getragen, hilfreich zu sein.

Zudem kann dieses Führungsprinzip auch selbst als Beratungsmethode dienen: Wenn es zum Beispiel einer Führungskraft im Kollegialen Führungscoaching um einen Entscheidungsprozess geht, der noch nicht in allen Aspekten transparent ist, könnte das beratende Team für den Anliegen-Geber eine Kriterien-Sammlung erstellen, deren Berücksichtigung es für notwendig hält, damit eine tragfähige Entscheidung herbeigeführt werden kann. Diese Kriterien-Sammlung könnte dann in einem Dialog Kriterium um Kriterium geprüft werden.

Praxisbeispiel aus einem Kollegialen Führungscoaching für weibliche Führungskräfte

In einem Kollegialen Führungscoaching für weibliche Führungskräfte, das ich zusammen mit meiner Kollegin Anette Henrich leitete, brachte eine Führungskraft folgendes Anliegen ein:

Als Leiterin einer Pflege-Schule führte sie ein Team von 6 MitarbeiterInnen. Diese waren in unterschiedlichen Aufgabenbereichen tätig: im Sekretariat, in der Seminarorganisation sowie als Lehrbeauftragte. Zudem gab es unter den MitarbeiterInnen eine große Alters-Spanne. Einige Mitarbeiter waren schon seit vielen Jahren an demselben Arbeitsplatz tätig, während andere gerade erst dazu gekommen waren und zum Teil von der neuen Führungskraft angestellt wurden. Die Führungskraft hatte das Team vor knapp einem Jahr übernommen. Ein wichtiges Anliegen war ihr, ihr Team zu Wirtschaftlichkeit, Fach-Know-how und Kundenorientierung zu führen und ein gemeinsames Verständnis hiervon zu entwickeln. Dieser Prozess fand jedoch auch nach einem Jahr noch keine gemeinsame Anerkennung im Team. Es wurden Vorbehalte formuliert. Im Team wurde der Wunsch nach mehr „Nähe“ der Führungskraft geäußert. Der Führungskraft war unklar, wie sie diesem Wunsch begegnen sollte, zumal sie sich eine professionelle Distanz wünschte, um mit den wahrgenommenen Konflikten und Konfliktpotentialen umgehen zu können. Nach Geben der wesentlichen Hintergrundinformationen formulierte sie ihr Anliegen so, dass es ihr darum gehe, Handlungsoptionen zu finden, wie sie mit diesem Nähe-Wunsch umgehen könne.

Als Beratungssetting für die Bearbeitung des Anliegens wurde das Riemann-Thoman-Modells gewählt. Die Führungskräfte wurden von der Anliegen-Geberin als Stellvertreterinnen für die MitarbeiterInnen ausgewählt. Auf dem Boden wurde ein Achsenkreuz mit den Polen Nähe - Distanz und Dauer - Wechsel gekennzeichnet. Die Stellvertreterinnen stellten sich in Orientierung am Achsenkreuz im Raum auf. Anhand ihrer

gewählten Positionen schilderte jede Stellvertreterin die wahrgenommenen Gefühle und Bedürfnisse bezogen auf die Teamsituation.

Im Anschluss wurden alle gemachten Äußerungen besprochen und in Bezug zum Anliegen gebracht. Es wurde eine Hypothese gebildet, dass im Team eine Teamkultur von Distanz und Wechsel erlebt werde. Dies könnte zum Einen im Zusammenhang mit den unterschiedlichen Aufgabenstellungen, zum Anderen mit dem Führungswechsel und dem hiermit verbundenen Fokuswechsel, sowie dem Wechsel im Team stehen.

Vor dem Hintergrund der angestellten Hypothesen gewann die Anliegen-Geberin eine neue Perspektive, aus der heraus sie den Wunsch nach Nähe neu deuten, ihm eine „Berechtigung" geben konnte. Zum anderen kam die Vermutung auf, dass die Neuerungen im Team besonders für die älteren, langjährigen MitarbeiterInnen schwierig sein könnten. Ängste, mit den Veränderungen mithalten zu können, fehlende Motivation, mit den damit verbundenen Unbequemlichkeiten umzugehen. Wesentlich war auch der Aspekt eines eventuellen Mangelerlebens an Wertschätzung für die lange Zeit, in der sie ihren Auftrag „anders" erfüllt hatten, als es in Zukunft vorgesehen war. Eine weitere Hypothese bezog sich darauf, dass die „alten" und die „neuen" Mitarbeiter sich noch nicht als gemeinsame Teammitglieder erlebten und auch noch kein gemeinsames Ziel anstrebten. Die Anliegen-Geberin nahm hieraus eine Fülle von Impulsen mit, die sie für ihre Entscheidungsfindung berücksichtigen wollte. Ein entscheidender Unterschied, den sie noch im Führungscoaching erlebte, war, dass aufgrund der erkannten Aspekte bereits eine andere Nähe zu ihren Mitarbeitern entstand. Als die Führungskraft beim nächsten Treffen eine Rückmeldung zum weiteren Verlauf gab, stellte sich heraus, dass ihr noch eine wesentliches Element fehlte, um mehr „Nähe" zuzulassen: Vertrauen. In der Folge waren ihre nächsten konkreten Schritte auf einen vertrauensbildenden Prozess ausgerichtet.

Fazit: Kollegiales Führungscoaching als Beitrag zur Unternehmenskultur

Führungskräfte, die sich im Raum eines Kollegialen Führungscoachings begegnen, machen eine neue Erfahrung. Neue Erfahrungen schwächen schwächende Glaubenssätze und stärken stärkende Glaubenssätze, ermöglichen und inspirieren Veränderungsprozesse im Menschen und in seinem Umfeld. Sich in einem Raum, der von dem gemeinsamen Anliegen „beleuchtet" wird, sich mit einander und an einander weiterzuentwickeln, ist das Gegenteil von einem „Wettbewerbsraum". Man könnte ihn auch als einen Potenzialentwicklungsraum bezeichnen, in dem Menschen sich zeigen, sich „gegenseitig einladen, ermutigen und inspirieren", wie es der Neurobiologe Gerald Hüther immer wieder in seinen Vorträgen so treffend formuliert.

Die Kompetenzentwicklung entsteht durch Kooperation, in der der andere nicht als Konkurrent, sondern als Entwicklungspartner erlebt wird. Die Lern- und Entwicklungsprozesse sind selbstgesteuert und selbstmotiviert. Dadurch sind sie mit positiven Emotionen verknüpft, was sie nachhaltig werden lässt. Damit verbunden, entsteht auch eine Kultur der Kooperation. Führungskräfte erleben sich als Kompetenzträger und Problemsteller, als Berater und Beratene, als Feedbackgeber und Feedbacknehmer. In der eingenommenen Rollenvielfalt können sie sich selbst aus neuen Blickwinkeln betrachten.

Aus den Blickwinkeln der anderen können sie ihre Problem-Anliegen neu erleben und bewerten. Sie erkennen Unterschiede und ziehen Bezüge. Sie gestalten kreative Prozesse und entnehmen neue Handlungs- und Lösungsoptionen. Sie erleben sich ermutigt und bestärkt. Sie versetzen sich in andere und Sie bringen die eigenen gemachten Erfahrungen wieder mit ein. Erfolge werden gemeinsam gefeiert, Misserfolge gemeinsam bedauert, Rituale hierfür genutzt. Mit den gemachten Erfahrungen kehren sie in ihre Unternehmen zurück und können ihr Erleben aus dem Kollegialen Beratungsraum in ihre Unternehmenswelt einbringen, um Kooperation zu fördern. Die mit positiven Emotionen besetzten Lernprozesse motivieren zur Gestaltung von Prozessen in ihren Unternehmen. Die Führungskräfte können das entstandene Netzwerk aus dem Kollegialen Beratungsraum weiterhin zur Unterstützung nutzen. Ein kulturbildender Prozess nimmt seinen Verlauf.

Zur Autorin

Dorothee Blaeß

Juristin (Jg. 1967), Mediatorin und systemischer Coach, Trainerin für Gewaltfreie Kommunikation®, seit 2011 selbständig, langjährige Erfahrung in der Personalbetreuung und –Entwicklung. Arbeitsschwerpunkte: Führung und Beziehungskultur in Unternehmen, Konfliktberatung, Potentialentfaltung und Lernprozesse

Kontakt:

dorothee.blaess@wesensentfaltung.de

Literatur

(1) Vgl. Bernd Schmid, Das Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit 2009, Schrift Nr. 129, Pragmatische Konzepte im Coaching
(2) Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Online-Ausgabe ständig aktualisiert, Stichwort Führung
(3) Der Begriff „Fadenkreuz“ meint hier sowohl die Abbildung von Organisationsmustern, als auch seine übertragene Bedeutung einer Schusslinie
(4) Vgl. Bernd Schmid und Joachim Hipp, 1997, ISB-Schrift: Antithetische Haltungen
(5) Quelle: Tom Andersen
(6) Vgl. Sinus Sociovision, Heidelberg 2010, Frauen in Führungspositionen, Barrieren und Brücken; neben der Vorbildfunktion gehören zu den „Top 10“: Authentisch sein, fachliche Kompetenz, Konflikt- und Kompromissfähigkeit, Teamfähigkeit, Durchsetzungskraft, Entscheidungsfreude, Flexibilität im Denken und Argumentieren, Kommunikationsfähigkeit/ Rhetorische Stärke, Delegieren können
(7) Klaus Eurich, Wege der Achtsamkeit, Ein Vortrag auf dem Würzburger Kongress