

# Systemisch gedacht und systemisch gemacht: Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung

Bewährte systemische Methoden und Hinweise zu systemischer Führung  
zusammengestellt zum 15-jährigen Bestehen der  
Fachgruppe Systemische Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung in der DGSF

Fachgruppe Systemische Supervision, Coaching und  
Organisationsentwicklung

Fachgruppe-sco@dgsf.org

## Inhalt

Editorial .....	2
-----------------	---

### **Teil 1: Bewährte Methoden aus der Schatzkiste der DGSF-Mitglieder**

Werte und Haltung(en) – Unfrisierte Gedanken .....	4
Einzelcoaching: Burnout-Prävention mit dem Burn-0-Meter .....	8
Großgruppenmethode: All Brains Connected .....	14
3-Tages-Workshop „Mich und uns gemeinsam entwickeln“ Teamentwicklung - Organisationsentwicklung - Personalentwicklung in Einem .....	19
Kombination von Coachingtools: Einzelcoaching - Zensor und Erlauberin plus Kreatives Schreiben .....	23
Problemlösungspool - Methode für Anliegen von Teams .....	26

### **Teil 2: Systemisch(er) führen**

Führung – neu denken .....	29
Systemisch führen im Sozialwesen – Wirksamkeit und Nutzen einer systemischen Haltung bei Führungskräften im Sozialwesen .....	33
Bewusst mit Vielfalt umgehen Führen mit interkultureller Kompetenz .....	37
Wandel wertorientiert gestalten Vorstellung eines Change Managementmodells mit systemischen und ganzheitlichen Grundsätzen aus der Praxis .....	41
Agile Führung von Teams – ist das wirklich neu? .....	46
Systemische Führung – Mein Platz im Mobile .....	52
Führungskräfte zeigen Gefühle. Darf das sein? .....	57
Absichtslose Fragen, die Sie sich als Führungskraft stellen (lassen) könnten .....	61

## Editorial

DGSF-Mitglieder vernetzen sich seit der Verbandsgründung im Jahr 2000 in Fachgruppen. Im Juli 2001 informierte der damalige DGSF-Vorsitzende Wilhelm Rotthaus in einem Mitgliederrundbrief über die seinerzeit fünf Fachgruppen, darunter die Fachgruppe Systemische Supervision. Sein Aufruf zur Gründung weiterer Fachgruppen war erfolgreich: Mittlerweile arbeiten DGSF-Mitglieder in 25 Fachgruppen des Verbandes zusammen. Die Fachgruppe Supervision hat als eine der „Gründungsfachgruppen“ die Entwicklung des Verbandes kontinuierlich begleitet und vorangebracht.

Zunächst ging es vor allem darum, die DGSF in der Supervisions-Szene bekannt zu machen und das DGSF-Zertifikat für Supervisorinnen und Supervisoren als Ausweis für qualitativ hochwertige Arbeit zu etablieren. So veröffentlichte die DGSF 2005 eine Broschüre zur Systemischen Supervision, in der rund 250 DGSF-zertifizierte Supervisorinnen und Supervisoren verzeichnet waren.

Später spielte dann Coaching und Beratung von Organisationen eine besondere Rolle – somit war es nur konsequent, dass sich die Fachgruppe bereits 2004 mit dem erweiterten Namen „Supervision, Coaching und Organisationsberatung“ präsentierte. Sie bereitete damit eine Weiterentwicklung der DGSF vor: Aus einem vorwiegend psychosozialen Fachverband wurde ein Verband für „**das gesamte systemische Feld**“ – so deutete Jochen Schweitzer, der zweite Vorsitzende der DGSF die Buchstaben im Vereinslogo neu. 2009 gab sich die DGSF dann auch Richtlinien ausdrücklich für Coaching-Weiterbildungen und setzte damit auf ein eigenes und gehaltvolles Qualitätssiegel für den immer noch unübersichtlichen Markt des Coachings. 2013 folgten dann noch Richtlinien für Organisationsentwicklung.

Wir freuen uns sehr, dass die Fachgruppe aus Anlass ihres 15-jährigen Bestehens jetzt eine „E-Book“ zusammengestellt hat. Es zeigt ein breites Spektrum gelungener Beispiele aus der Praxis systemischer Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung und widmet sich insbesondere der Frage, ob es möglich ist, systemisch(er) zu führen. Dabei werden nicht nur „tools“ beschrieben, auch Werte und Haltungen des systemischen Arbeitens werden reflektiert.

Viel Spaß beim Stöbern!

Und wenn Sie auf den Geschmack gekommen sind: Im DGSF-Wissensportal im Internet ([systemisch.info](http://systemisch.info)) gibt es weitere Beiträge zu den Stichworten Supervision, Coaching oder Organisationsentwicklung.

Björn Enno Hermans, DGSF-Vorsitzender

Renate Zwicker-Pelzer, stv. Vorsitzende und Sprecherin für Beratung und Coaching

Bernhard Schorn, Geschäftsführer

# Teil 1: Bewährte Methoden aus der Schatzkiste der DGSF-Mitglieder

## Werte und Haltung(en) – Unfrisierte Gedanken

**Autor:** Paul Erdélyi

Unfrisierte Gedanken (St. J. Lec) aus über 25 Jahren Erfahrung mit dem Topos Supervision, systemisch betrachtet, durch das Feld mäandernd...

### Grundideen oder die Landkarte

**Beruflicher Werdegang:** Wie ich der geworden bin, für den ich mich heute halte?

- Der Hintergrund: angefangen als Kinderarzt, gewechselt zur Psychiatrie dann zur Kinder- und Jugendpsychiatrie.
- Letztere beiden Felder sind ein „Zwischenreich“ zwischen „Soma“ und „Psyche“ – Psychosomatik als der „dritte“ Weg ist eigentlich unsinnig, oder es gibt keine Psyche ohne Soma und umgekehrt. Beide sind „Umwelten“ füreinander, eingebettet in den aktuellen Kontext familiär, historisch, sozial, politisch und pekuniär.
- „Rein“ in die Therapiewelt: von der Psychoanalyse durch Psychodrama, Gesprächspsychotherapie, kontextbezogen alles ohne „Scheine“. Spätere „Genugtuung“: Anerkennung als Lehrtherapeut in Ungarn nach der Wende.
- Der Wechsel des Kontextuellen: vor mehr als 30 Jahren aus Ungarn nach Deutschland, rein in die „freie“ Hälfte Europas. Die ersten Erfahrungen: Dies ist hier eine „Schein“-Welt. Ohne Schein geht hier gar nichts. Also sammeln: Supervisionsausbildung, NLP-Practitioner, NLP-Master, OE-Ausbildung.
- Diese als „Spielwiesen“ neben einem Fulltime-Job beackern, als Supervisor, Organisationsentwickler und selbst Ausbilder systemischer Familienberaterinnen und -berater über Jahrzehnte.
- Gastauftritt bei der DGSF-Jahrestagung in Ulm, dann Eintritt in die DGSF, aktuell in der Fachgruppe S-C-O.
- Vorteile des Alters: mehr Zeit, „Altersmilde“, weniger „sendungsbewusst“ keine eigene Agenda verwirklichen zu wollen. Zu wissen „gut ist gut genug“ und „heute ist das, was ich tue das Beste was ich tun kann“ (Betty A. Ericsson). Morgen ist ein neuer Tag, kann schlechter oder besser werden.
- Ich halte mich für einen „Systemiker“, andere auch (wer ist Systemiker, wer definiert?).

### *Kontingenz und Emergenz*

„Et is wiett is“ oder es könnte auch ganz anders sein. Jede Person erzählt ihre Geschichte(n) zu den unterschiedlichen Kontexten passend aktuell konstruiert, versucht diese mit „ZDF – Zahlen, Daten, Fakten“ zu objektivieren. Immer stelle ich die Frage: „Wozu und wieso eben diese Geschichte“? Die vier Ohren von Schulz von Thun. Ein Ziel kann sein: Kann eine Geschichte anders, oder eine andere Geschichte erzählt werden und welcher Unterschied ergibt sich daraus?

### *Menschenbild oder Herangehensweise an den Anfragenden*

Jeder Mensch kann sich (und nur sich) verändern, wenn er es will. „Es ist einfacher, die Sicht über die Welt zu ändern als die Welt“ (R. Bandler). Wenn diese Veränderung nicht auf Kosten anderer erfolgt, gewinnen alle dabei. Frei nach Milton Erickson: Die Person bringt (meist unbewusst) ihre „Lösungen“ der „Probleme“ mit, wir brauchen „nur“ die Schlüssel zu suchen und sie den „Schlössern“ zuzuordnen. Wenn dies schwierig oder unmöglich erscheint, können wir gemeinsam nachforschen, welche vermeintlichen oder faktischen Hindernisse im Wege stehen, wer oder was noch bedacht werden muss, um weiter zu gehen. (Öko-Check). Ich bin „nur“ Reiseführer, Reisebegleiter; wo die Reise hingeht, bestimmen die Anfragenden (und deren Hintergrund, vulgo im beruflichen Kontext der, der die Musik bezahlt, mit). Um den gemeinsamen Weg möglichst störungsarm zu begehen, brauchen wir klare Ziele, Spielregeln und Rahmen zu vereinbaren („Dreiecksvertrag“, manchmal „Vierecksvertrag“). Auch in selbstbezahlten Prozessen gibt es immer einen Kontext, was es zu berücksichtigen gilt. Keiner lebt im luftleeren Raum monadisch für sich hin.

### *Paradoxie, auch in der Supervision*

Um einen Prozess anfangen zu können oder zu dürfen, muss der Anfragende (Kunde, Klient, Supervisand ...) meistens ein „Problem“ präsentieren. In den über 25 Jahren traf ich vielleicht eine Handvoll Anfragende, die „präventiv“ Supervision in Anspruch genommen haben, bei Stellenwechsel, Beförderung oder anderweitiger Weichenstellung.

Ausnahme: Weiterbildungskontexte, wo diese zum Setting gehört.

Der Prozess läuft oder stockt im Dreieck zwischen Person(en), Thema und Kontext. Der Prozess hat einen Anfang und ein Ende. Wenn der Auftrag erledigt ist (und keine Verlängerung gewünscht wird) trennen sich die Wege. Aus den Erfahrungen und auch als Therapeut weiß ich, dass es hinderlich ist, „Teil des Systems“ zu werden (endliche und unendliche Geschichten). Der Trend geht neuerlich eher in Richtung „Turbo“ als Spiegelung der Beschleunigung in der Gesellschaft. Um alle Beteiligten zu „schützen“, braucht der Prozess Klarheit, klare Aufträge und Verträge, Rückbindungsschleifen und ähnliches, also auch Zeit (Eigenzeit des Prozesses).

### *„Wahrnehmung“ und „Falschnehmung“ (oder das „Sprachspiel Supervision“ frei nach Wittgenstein)*

Es heißt nicht zufällig „Wahrnehmung“. Der Supervisand hat immer „recht“ damit, was er wahrnimmt. Fraglich ist, für welchen Preis? Was könnte alles anders sein, wenn diese „Wahrheiten“ aus anderen Blickwinkeln angeschaut werden würden? Für mich ist es wichtig, in die Sprachwelt der Anfragenden einzusteigen und eine „gemeinsame“ Sprache zu finden und gleichzeitig zu wissen, dass ich diese nie gänzlich sprechen werde. Dabei hilft meine Mehrsprachigkeit. Üben, die Kunst des „Nichtwissens“ (K. Buchinger) nicht zu vergessen. Es geht nicht um meine Reise. „Zwischen mir und der Wirklichkeit steht mein Bild über diese Wirklichkeit“ (frei nach Castaneda). Rückblickend wundern sich die Beteiligten oft, welche Umwege gegangen werden „müssten“, um zum gewünschten Ziel zu gelangen oder das Ziel umzudefinieren. Dann macht es einen Sinn „Lehre aus der Geschichte“ abzuleiten, um eventuelle Wiederholungen zu vermeiden. Wenn doch, zu fragen welche Bedeutung der „Betroffene“ so einer Schleife gibt, was noch fehlt oder wer oder was noch nicht bedacht wurde?

### *Führen vs. „Verführen“, Leiten vs. Begleiten vs. „Verleiten“, Helfen und Geholfen-werden (oder wer braucht wen, wer führt wen wohin und woran merke ich es?)*

Wenn ich mich als „Bergführer“ definiere, der für das „Wie“ zuständig ist, nicht für das „Wohin“, dann ist die Wahrscheinlichkeit „verführt“ zu werden geringer. Ich achte auf die Klippen, rutschigen Passagen und Sackgassen. Damit schütze ich den Prozess und die Beteiligten, mich inklusive. Wenn der Prozess „mühsam“ erscheint oder ich anfangs, mehr als notwendig zu agieren, weniger Fragen zu stellen, geschweige „Ratschläge“ zu erteilen, bin ich meiner Rolle untreu und versuche zu „retten“, ohne zu fragen, ob jemand gerettet werden soll oder will. Fürsorgliche Belagerung (s. „Die Geschichte vom Hl. Georg“ von Gabor von Varga).

### *Ego der Professionellen*

Zwischen „Podest und Schafott“ oder „Machen Sie sich nicht so klein, so groß sind Sie gar nicht“. Kleine Brötchen backen. Die Werkzeuge instand halten, anstatt dem eigenen „Größenwahn“ zum Opfer fallen. Selbst sein, statt „kopieren“ der „Leuchttürme“. Mehr Fehlerfreudigkeit, weniger Perfektionismus. Die Versuchung ist für alle fast immer da, in allen helfenden Beziehungen, den „Leiter“ auf den Podest stellen (zu lassen), damit, wenn es hakt, ihn umso leichter zu stürzen und ihm den „schwarzen Peter“ zu zuschieben. In einer fehlerunfreundlichen Kultur „muss“ einer verantwortlich gemacht werden, wenn es mir nicht gut geht. Es hilft zu wissen: Das Leben ist mehr, als die einzelnen Supervisions- oder Therapiestunden, egal wie frequent sie abgehalten werden. Ein Ziel der Maßnahme ist für alle zu lernen und für sich selbst die Verantwortung zu übernehmen.

Kleine alltägliche Rückmeldung ob ein Prozess gut läuft: am Ende der Sitzung „fitter“ zu sein, als am Anfang. Große Rückmeldung nach über 25 Jahren: Es ist noch immer eine Freude tätig zu sein.

S/C/O als Dienstleistung: Wie Gunther Schmidt sagen würde: „Ich bin ein Realitätskellner“, ich biete meine Dienste an, wählen wird der Anfragende aus der Speisekarte. Häufig wird unausgesprochen als Versuchung angeboten, die (Geheim)Leitung zu übernehmen. Um das zu wissen hilft auch zu vermeiden, „Teil des Systems“ zu werden. In diesen Prozessen bin ich als Dienstanbieter und Auftragnehmer unterwegs mit möglichst präzise ausgehandelten Aufträgen, Rahmenbedingungen und Zielsetzungen, die natürlich neu verhandelt werden können. Aus Erfahrungen schätze ich die schriftlichen Dreiecksverträge sehr, die für alle Beteiligten Klarheit und Schutz bedeuten (können). Die gemeinsame Auswertung der Prozesse ist auch die Qualitätsüberprüfung der Dienstleistung. Anfragen können auch als indirekte positive Rückmeldung betrachtet werden, auch ohne Akquise.

### *Das Handwerkliche*

„Mehr als nur einen Hammer im Werkzeugkasten mitzuschleppen, sonst besteht die Welt nur aus Nägeln“. Jeder Prozess ist ein Unikat, also den Prozess und die Methoden themen-, „problem-“ und zielbezogen maßgeschneidert neu „erfinden“ (Jeff Zeig spricht von „tailoring“). Dabei ist es hilfreich, sich methodisch breit aufzurüsten. Aus den Erfahrungen habe ich meine eigene „Methode“ entwickelt, viel gelernt, erprobt und, was zu mir passt, behalten, getreu der Gestalttherapie: „Gut durchkauen, was drin bleibt ist deins“. Früher wurde eine solche Herangehensweise als „eklektisch“ „beschimpft“, was gegen die „wahre Lehre“ verstößt (Methodenstreit ist nicht nur in den Psychotherapien zu finden). Neuerdings wird es milder als „integrativ“ bezeichnet. Eigentlich ist (fast) alles erlaubt, wenn es klar kommuniziert, abgesprochen und im Dienste des Prozesses verwendet wird. Grenzen sind die ethischen, getreu dem Hippokratischen Eid: „Nil nocere!“ Sanftes Provozieren, damit es kitzelt aber nicht sehr weh tut. Wenn die „Wellenlänge“ da ist, kann mit Humor, Provokation, „verrückte“ „Hausaufgaben“ u. ä. der Stau aufgelöst oder umgangen werden. Welche Tools meinerseits gewählt werden, entscheidet die Fragestellung, das Thema oder das Ziel. Diese können zum Beispiel Reframing, Timeline, Systembrett, inneres Team aufstellen, Walt-Disney-Strategie, Futurum Perfektum (von der gewünschten Zukunft her rückgehend den Weg zu planen), den inneren Dialog mit zwei Stühlen zu externalisieren, analoge Mittel, Symbole, Aufstellung und vieles mehr sein.

### *Die Grundlage oder das Notwendige*

Klarheit bei der Aushandlung der Zieldefinitionen, der Rahmenbedingungen und des Vertrages mit allen Akteuren, das „Leitmotiv“ dieser Betrachtung.

### *Mission, Vision und was noch...*

Dienst leisten statt „beglücken“, missionieren oder „retten“ (Karpman's Dramadrieeck). Zu wissen, dass was ich tue einen Sinn hat und Sinn macht und Teil des Ganzen großen „Spiels“ ist. Die Menschen sind in der Lage sich zu helfen, wenn man ihnen hilft, dies zu entdecken. Veränderung fängt im Kleinen bei sich selbst an. „Small is beautiful“. Jeder Weg, egal wie lang, fängt beim ersten Schritt an (alte chinesische Weisheit).

Quellen: Bandler, Buchinger, Castaneda, B. A. Erickson, M. Erickson, Karpman, Lec, Schmidt, Schulz-von Thun, Varga, Zeig



**Paul Erdélyi:** Arzt für Kinderheilkunde, Kinder- und Jugendpsychiatrie, Psychotherapie, Supervisor DGSV, Lehrsupervisor DGSv, Systemischer Supervisor DGSF, Organisationsberater, NLP Master-Practitioner, Supervisor seit 1991, Lehrsupervisor seit 1997. Lehrtätigkeit in verschiedenen Gebieten seit 1983. Erfahrungen in Großgruppenmethoden (Open Space, Metalog, World-Café, Dialog). Mitglied im Verein zur Verzögerung der Zeit. Mitglied in Kunst- und Kulturverein Werl.

**Veröffentlichungen (Auszug):**

„Zeit-Raum-Führung“ in: Attems, Hauser, Mandl, Mandl, Sohm: Führen Zwischen Hierarchie und... Versus Verlag Zürich 2001

„Was habe ich versäumt...?“ in: Mandl, Sohm (Hrsg.): Aufgabe Zukunft Versäumen, planen, ermöglichen...Versus Verlag Zürich 2006

Web: [www.erdelyi.de](http://www.erdelyi.de)



## Einzelcoaching: Burnout-Prävention mit dem Burn-0-Meter

**Autorin:** Iris Fischer

Wer Burnout verhindern will, sollte seine Klienten höchst lösungsorientiert dabei begleiten, die Angst vor dem Burnout zu verlieren und diese stattdessen in Vorfreude auf Wohlergehen zu transformieren. Also den Blick und die Gedanken weg vom bisherigen Fokus auf „Besorgnis um weiteres Hinein-Spiralen“, hin zur Freude an Wohlfühlen und Wohlergehen lenken – dies verbunden mit erlebter Erlaubnis zu einfach realisierbarer und individuell passender Selbstfürsorge anstelle der leider immer noch üblichen generellen Ratschläge.

Hintergrund: Jeder Mensch ist Experte für sich selbst und trägt das Wissen über seine eigenen, für ihn adäquaten Lösungen in sich. Zudem verfügt jeder Mensch über die Ressourcen die er benötigt, diese Lösung zu erreichen. Manchmal sind diese Ressourcen bereits bekannt, manchmal ist es wichtig, sie durch explorierende Fragen zu entdecken und wie aktuell aus dem Blickfeld entschwundene Schätze zu heben und wieder ins aktuelle Alltagsleben einzubringen. Das gilt besonders, wenn es um nachhaltige Burnout-Prävention geht. Menschen als autopoietische selbstreferentielle Systeme sind nicht von außen instruierbar, aber lern- und veränderungsfähig, wenn das Ziel attraktiv, realistisch und erreichbar ist.

Systemiker wissen: Es gibt keine allgemeingültige vorgefertigte Lösung, die Coachs und Berater burnout-gefährdeten Klienten vermitteln müssen. Ihre Aufgabe ist vielmehr, sie zu unterstützen, einen Zugang zu ihren eigenen Erkenntnissen und Fähigkeiten zu finden und eigene Lösungen zu erarbeiten. Das Format „Burn-0-Meter“ liefert dafür eine lösungs- und ressourcenorientierte Coaching-Struktur, die bekömmliche Ausprägungen der wesentlichen Burnout-Treiber finden und erleben lässt.

Die individuell bekömmliche Ausprägung ist wesentlicher Grundstein, denn die konventionellen Burnout-Präventions-Tipps überfordern unsere Klienten oft zusätzlich zur bestehenden belastenden Situation.

Die leider immer noch gepredigten Präventionsansätze verschärfen oft eher die Belastungssituation und das Erleben des eigenen Ausgeliefertseins, der eigenen Hilflosigkeit. Denn zu den bereits wahrgenommenen Überforderungen kommen weitere To-dos hinzu. So müssten lt. einschlägigen Ratgebern dringend soziale Kontakte gepflegt werden, man müsste sich mit einer bestimmten Frequenz und Dauer sportlich betätigen und bewegen, Entspannungstechniken erlernen und regelmäßig anwenden, die Zeitplanung optimieren und bei allem tief durchatmen und einfach mal gelassen bleiben. Aufgaben, die für viele eine zusätzliche Belastung darstellen und sogar absolut unpassend sind: Wer freie Zeiten gerne alleine verbringt oder wem es schwer fällt, wirklich passende soziale Kontakte zu finden, wird möglicherweise bereits beim ersten Tipp ein Gefühl des Scheitern-Müssens und Nicht-Entkommen-Könnens empfinden. Gewiss können geeignete soziale Kontakte hilfreich sein, dieser Zwang diese finden zu müssen, ist jedoch kontraproduktiv.

Hilfreicher ist es aus systemischer Sicht, von der Lösung her zu denken und die Unterschiede zur Problematik individuell spürbar zu machen. Also den Blick auf das zu richten, was diejenigen, die weitgehend stabil und gesund bleiben, von den anderen unterscheidet. Und dies dann für die Klienten mit geeigneten Methoden erfahrbar sowie individuell stimmig gestaltbar zu machen.

Was unterscheidet nun „resiliente Menschen“ von Burnout-Gefährdeten? Die Antwort der Forschung: Resiliente Menschen neigen weniger zur Selbstüberforderung, können über die aktuelle Situation hinaus denken und erfreuen sich an Vielem. Ein resilienter Mensch, der sich in einer Scheidungssituation befindet, dessen Arbeitsplatz zusätzlich in Gefahr ist und dessen letzter verbliebene Elternteil womöglich auch noch soeben verstorben ist, wird die aktuellen Situationen

bedauern und als emotional schwierig anerkennen. Er wird aber auch den Blick nach vorne richten und in der Gleichzeitigkeit der Ereignisse möglicherweise sogar eine Erleichterung für die Entscheidung erkennen, jetzt endlich mal die lange erträumte Backpacker-Reise unternehmen zu können. Der burnout-gefährdete Mensch könnte sich zwischen Gram, Selbstbeichtungen und Bewerbungsaktivitäten selbst zerreiben. Ein resilienter Mensch wird Arbeitsüberlastungen durch fehlendes Personal mit gleichzeitigem Zwang zu umfassender Dokumentation und gesteigerter weil gleichbleibender Zielerreichung mit Abstimmungsgesprächen zur Zielanpassung, Verzicht auf Teilaufgaben oder Upward-Delegation der Dokumentation beantworten. Ein burnout-gefährdeter Mensch wird versuchen, allem trotzdem möglichst umfänglich gerecht zu werden. Erkennen Sie die Unterschiede?

Diese Resilienzstärkenden Haltungen lassen sich allerdings nicht eins zu eins auf andere übertragen. Ein bloßes Ratgeben im Sinne von „Mach doch einfach weniger“ oder „Schalte doch einfach mal ab“ oder „Nimm Dir ein Beispiel an xy“ wird nicht hilfreich sein sondern eher kontraproduktiv. Operationalisiert und bearbeitbar werden die Resilienzfördernden inneren Haltungen jedoch im Format des Burn-0-Meters durch die drei von mir als „Basis-Resilienzfaktoren“ gefundenen inneren Einstellungen und Wahrnehmungen „Perfektionsstreben – Distanzierungsfähigkeit – Schöne Erlebnisse / Erfolgserlebnisse“ dargestellt.

Um sie individuell stimmig zu machen, wird auf Generalisierungen verzichtet – also auf eine konkrete Aussage, was ein adäquates Perfektionsstreben oder Distanzierungsvermögen und welches die passende Menge an schönen Erlebnissen ist. Jeder Mensch darf seine eigenen, für ihn adäquaten Wohlfühlzonen finden und für sich selbst erkennen, welche Ausprägung dieser Resilienzfaktoren für ihn in seinem beruflichen und privaten Umfeld die aktuell für ihn geeignete und bekömmliche ist. Im Coaching geht es auch darum, den Coachee zu ermutigen und zu unterstützen, die eigenen Gefühle und Meinungen hierzu zu erkennen und sich unabhängiger von den Erwartungen und Meinungen anderer zu machen. Durch die Bearbeitung mit dem Burn-0-Meter können Coaches / Supervisoren / Therapeuten das Finden der individuell passenden Resilienzfelder begleiten und diese für den Coachee durch das Visualisieren und Durchlaufen einer Skala mit mehreren Sinnen körperlich spürbar und so reflektierbar machen. Das macht es einfach, die passende Ausprägung zu finden und einfach umsetzbare Ideen zu entwickeln. Die möglichen Auswirkungen des neuen Verhaltens auf Beziehungen und Umwelt werden durch zirkuläre Fragen berücksichtigt und eventuelle Aushandlungsgespräche vorbereitet.

## Anwendung: Coaching mit dem Burn-0-Meter

Benötigt werden: eine Arbeitsfläche von mindestens 6 Quadratmetern im Raum oder im windgeschützten Freien, ca. 1,5 Stunden Zeit, 3 gelbe A4-Bogen, 3 weiße Moderationskarten, mindestens 2 rote Moderationskarten, 4 bis 10 grüne Moderationskarten, innere Haltung des wohlwollenden Nichtwissens, Erfahrung in ressourcen- und lösungsorientiertem Arbeiten, Erfahrung im Einsetzen zirkulärer Fragen, Fähigkeit Nachdenken und Nachspüren zu ermöglichen, Zeitgeben und Ermutigen.

Der begleitende Coach / Supervisor / Therapeut (im Folgenden CST genannt) visualisiert die Resilienz-Faktoren „Perfektionsstreben“ „Distanzierungsvermögen“ „Schöne Erlebnisse/Erfolgserlebnisse“ mit gelben A4-großen Bodenankern, die nacheinander im Raum ausgelegt werden. Neben die Faktoren legt der CST eine Skala, die mit weißen Moderationskarten die Stufen 1 bis 10 markiert. So entsteht das begehbare Resilienzfeld.

Dann durchläuft der Coachee die einzelnen Resilienzfaktoren und erspürt unter der Moderation des CSTs zuerst den aktuellen Ausprägungsgrad: *Wie stark schätze ich mein Perfektionsstreben ein? Wo auf dieser Skala wäre mein aktueller Ausprägungsgrad?*

Der aktuelle Grad der Ausprägung wird mit einer roten Karte markiert. Der Coachee nimmt diesen Platz durch Daraufstellen ein und spürt nach, wie sich dies anfühlt. Oft kommt an dieser Stelle ein

etwas verlegenes Lächeln und eine Aussage im Sinne von: „Ja, das ist schon so, und das ist eigentlich viel zu viel.“



Durch den CST ermuntert sucht und erspürt der Coachee den Platz auf der Skala, der „besser“ wäre – sich besser anfühlt und stimmiger erscheint. Dieser wird mit einer grünen Karte markiert wird. Diese Lösungsannäherung begleitet der CST durch lösungs- und ressourcenorientierte Fragen:

- Wann haben Sie diesen Zustand schon mal erlebt?
- Wie sahen diese Situationen konkret aus?
- Was haben Sie gedacht / getan / gefühlt / unterlassen / anders gemacht als im „roten Bereich“?
- Was hat dieses Handeln ermöglicht oder erleichtert?

Wie ist die Entfernung vom „grünen Bereich“ zum „roten Bereich“? Sind die Alltagssituationen immer entweder im grünen oder im roten Bereich? Oder gibt es auch mal Situationen in der Mitte? Falls ja – welche Beispiele fallen dem Coachee ein, auf welche Stufe war der Coachee da? War dies eher gut oder eher schlecht? Wie könnte dies mit einer weiteren Moderationskarte in Grün oder Rot dargestellt werden?

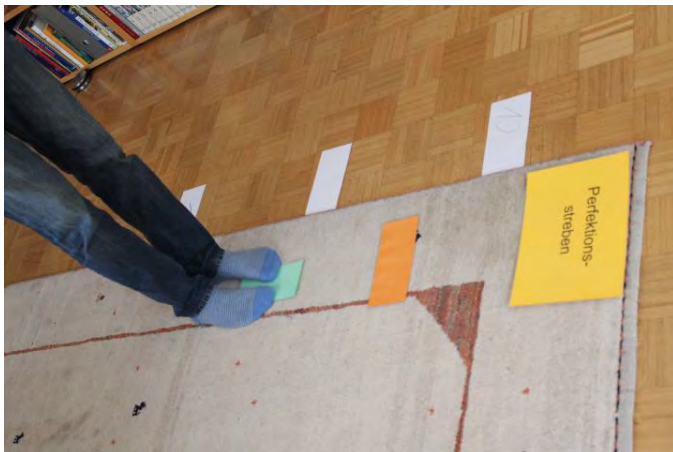
Oft ergeben sich hierdurch „Perfektions-Rutschbahnen“ – an deren oberen Ende manchmal sogar ein „über das bekömmliche Maß Hinausschießen“ steht.



Im o.g. Fall war es dem Klienten wichtig, an bestimmten Terminen im Jahresverlauf besonders präsent und gut vorbereitet zu sein, dies allerdings nur kurzfristig und nach ausreichender entspannter Vorbereitung. Meist konnte es sich dieser Klient erlauben, eine „lässige Fünf“ an Perfektionsstreben zu leben und für die Vorbereitung dieser bestimmten Termine dann langsam nach oben zu wandern – wobei er auch hier immer wieder gerne mal zurück auf die Fünf ging. Dieses hin und her Gehen, das Variieren des Perfektionsstrebens, bereitete diesem Klienten sichtlich Freude. Nach mehrfachem genüsslichem Rauf- und Runtergehen strahlte er und fühlte sich leicht, und auch wieder Herr seines Lebens und seines Einsatzes. Hilfreiche Fragen an dieser Stelle können sein:

- Was wird sich durch diese Erfahrung jetzt für Sie verändern?
- Wann werden Sie sich anders verhalten?
- Wer außer Ihnen wird dies bemerken, und woran?
- Welche Reaktionen könnten Sie erhalten?
- Wie werden Sie mit diesen umgehen?

Manchmal ist der Abstand zwischen Grün und Rot durch einen kleinen Schritt überwindbar, und es ist für den Coachee stimmig, keine Verbindung herzustellen und den Unterschied und Abstand zu spüren. Oftmals erklären Coachees dann, eigentlich überhaupt nicht mehr auf das rote Feld kommen zu wollen, sie werden künftig immer im für sie passenderen grünen Bereich agieren. Hier wird dann ebenfalls mittels ressourcenorientierter, lösungsorientierter und zirkulärer Fragen eruiert, in welchen Situationen dies einfach gelingen wird, welche schwieriger oder anstrengender für den Coachee werden könnten und was für diese Situationen dann ein geeignetes Verhalten wäre.



Es ist unabdingbar, dass der CST während des kompletten Prozesses die Haltung des wohlwollenden Nicht-Wissens behält und ausreichend Zeit und Ermunterung zum Ausprobieren und Nachspüren gibt. Nur wenn auf jedwede Bewertung, Vorannahme oder Zuschreibung verzichtet wird, kann sich der Coachee wirklich selbst reflektieren, selbst entdecken, ausreichend eigene Erkenntnisse erspüren und eigene Ideen entwickeln.





Nach der Arbeit am 1. Faktor „Perfektionsstreben“, wird der 2. Faktor „Distanzierungsvermögen“ bearbeitet. Hier eine Bild einer Arbeit im Freien mit laminierten Karten. Der Coachee gab hier an, noch nicht im für ihn passenden Maße „distanzierungsfähig“ zu sein, doch es wäre schon einmal wesentlich schlimmer gewesen. Dies wurde durch die zweite rote Karte dargestellt, das bereits Erreichte gewürdigt, das hierfür Hilfreiche exploriert.

Mit den gefundenen Verhaltensweisen und gezeigten Fähigkeiten wurde ein bekömmlicher Weg gefunden, die Distanz vom aktuellen Zustand (4) zum gewünschten Zustand (9) in einer realistischen Zeitschiene (1,5 Jahre) schrittweise zu überbrücken. Die Erkenntnis: „...und manchmal bin ich ja sogar schon da“ wurde ausgiebig exploriert und weitere Situationen skizziert und erarbeitet, in denen er „fast da“ oder „ein wenig weiter dort“ sein würde. Auf einmal realisierte er für sich, dass er bei einer „Dauer-9“ Einbußen am Erleben hätte, und änderte die 9 in eine für ihn stimmigere 8, lobte sich selbst für das bereits Erreichte und strahlte eine hohe Zufriedenheit mit sich und dem nun näheren und für ihn jetzt einfach erreichbaren Ziel aus.



Bei der Arbeit mit dem Burn-0-Meter entstehen konkrete Erkenntnisse. Zum Beispiel: „Ich muss nicht kontrollieren, ob etwas komplett den Erwartungen entspricht. Wenn ich es abgebe weiß ich, dass es passt. Und wenn es mal nicht passt, dann gibt es eben Nachfragen.“ „Es fühlt sich wirklich gut an, noch weiter runter zu gehen. Es ist ja oft nicht sinnvoll, bei der Vorbereitung mehr auszuarbeiten. Denn die Kunden haben oft eigene Ideen, die dann in eine ganz andere Richtung führen. Besser ist, ich gönne mir weniger Perfektion. So ärgere ich mich auch nicht mehr, wenn ich nicht alles, was ich vorbereitet habe, präsentieren darf, weil der Kunde in der Zwischenzeit zusätzliche neue Anforderungen hat.“ „Genau! Zum Abendessen gibt's unter der Woche Fertiggerichte! Das wird zwar meiner Schwiegermutter nicht gefallen, aber mir dadurch noch viel mehr.“

Ähnlich konkret ist auch der passende Level an Erfolgserlebnissen oder schönen Erlebnissen, der mittels ausschließlich grüner Moderationskarten visualisiert und exploriert wird. Wichtig ist, dass sich dieser mit wenig Aufwand und alleine erreichen lässt, damit keine Abhängigkeit von anderen Menschen, Budget, Zeit oder Geld entsteht: für sich alleine zuhause tanzen, sich eine Einzelstunde Tai-Chi gönnen oder öfter mal im Auto singen.

## Vorweggenommene erlebbare Resilienz

Weil in der Arbeit mit dem Burn-0-Meter mehr Sinne angesprochen werden als im reinen Gespräch macht das Tool die Passung bereits erlebbar: Auf dem begehbaren Resilienzfeld können Coachees sich in verschiedene Zustände und Situationen besser hineinfühlen und so leichter ihre individuelle Lösung finden. Das Burn-O-Meter ist für den Einsatz in Einzel-Settings gedacht, kann aber auch in Teams zur gemeinsamen Arbeit genutzt werden.



**Iris Fischer:** Die Autorin ist Systemischer Coach und Systemische Supervisorin (DGSF), sie hat dieses Format 2008 entwickelt und seitdem unzählige Male komplett oder in Teilen erfolgreich eingesetzt. 2014 stellte sie es auf der Jahrestagung der DGSF in Friedrichshafen vor, 2016 auf der Jahrestagung der Milton-Erickson-Gesellschaft in Bad Kissingen. Das Format kann von systemisch-erfahrenen Coaches, Supervisoren und Therapeuten in einem Workshop-Tag oder in einem dreistündigen Einzelsetting erlernt, erfahren und ausprobiert werden.

Mail: [Iris.Fischer@hrc-org.de](mailto:Iris.Fischer@hrc-org.de)

## Großgruppenmethode: All Brains Connected

**Autoren:** Dr. Hans Bodingbauer, Iris Fischer – Integrated Consulting Group

Warum soll sich jetzt, nach der „dreiunddreißigsten“ Reorganisation tatsächlich etwas ändern? Wie ernst meint es die neue Führung mit ihren Ankündigungen? Lohnt es sich, meine Energie reinzustecken? Das waren einige der Fragen, die Mitarbeiter mehr oder weniger offen diskutierten als das Unternehmen einen neuen global agierenden Mehrheitseigentümer bekommen hatte.

Die IT-Service-Organisation ist eines der Herzstücke des Unternehmens und war ein wichtiger Attraktor für den neuen Eigentümer. Das Unternehmen selbst ist im Jahr 2000 gestartet und hat sich innerhalb kürzester Zeit zum Marktführer in seinem Segment entwickelt. Selbst in der Krise von 2008 und danach konnte der Wachstumskurs fortgesetzt werden. Um den Sprung zu einem globalen Unternehmen zu schaffen brauchte es aber einen Partner. Dieser war nun gefunden und der Bereich IT-Services sollte sich zum „Global Center of Excellence“ entwickeln. Damit war klar, dass einschneidende Veränderungen im Verhalten und den Haltungen der Manager und vieler Mitarbeiter notwendig sind, damit die Ziele erreicht werden können. Das Management hatte sich entschlossen, für diesen Veränderungsprozess externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Internationalisierung, Skalierung, einheitliche Prozesse, neue Formen der Zusammenarbeit... die Liste der Herausforderungen war lang, die Zeit dies passend und gut zu entwickeln und umzusetzen aber, wie immer, sehr kurz.

In den ersten Gesprächen des Bereichs-Managements mit den Beratern standen 3 Fragen im Vordergrund:

- Wo steht der Bereich aus der Sicht des Managements heute?
- Was sind die aktuellen Herausforderungen und welche sind in den kommenden 3 bis 5 Jahren zu erwarten?
- Was gilt es vorrangig zu klären? Aus der Sicht der neuen Eigentümer, der Bereichs- und der Geschäftsleitung sowie aus der Sicht der Mitarbeiter?

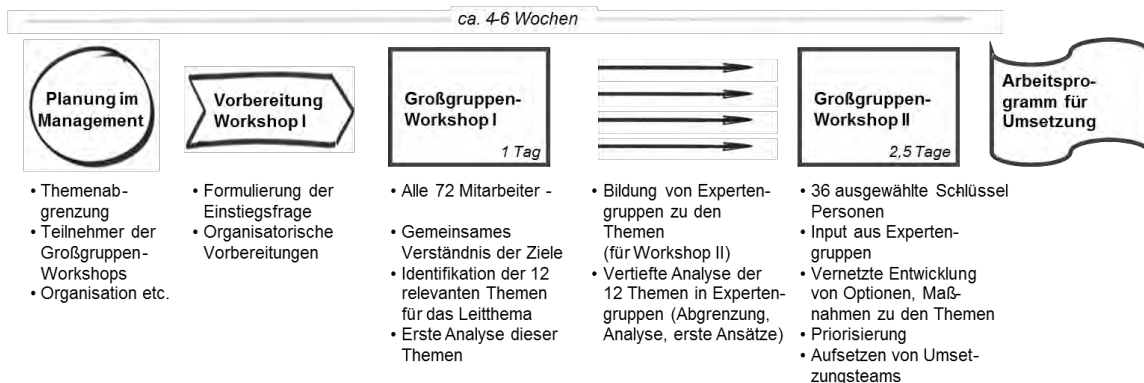
Aus den Antworten wurde schnell klar, dass hier ein klassischer Change- und Organisationsentwicklungsprozess nicht angebracht ist. Es braucht eine radikalere Vorgehensweise.

Aus Sicht der Berater war es wichtig, dass...

- ...wir von Beginn an alle 72 Mitarbeiter des Bereiches einbeziehen müssen, um alle Sichtweisen, Erfahrungen, Ideen und Ressourcen zu aktivieren und zu verknüpfen.
- ...wir schnell sichtbare und spürbare Ergebnisse produzieren wollen.
- ...neue Formen der Zusammenarbeit von allen Beteiligten erlebt werden sollen, damit die Kooperationsbereitschaft erhöht und die Motivation, sich erneut aktiv in einen Veränderungsprozess einzubringen, entsteht.

Das am besten passende Vorgehensmodell war A-B-C All Brains Connected. Wir hatten über die letzten 4 Jahre diese Arbeitsmethode entwickelt, die auf den Überlegungen von Professor Stafford Beer beruht, von Friedmund Malik unter dem Namen Syntegration® vermarket und von uns für Veränderungsprozesse angepasst und ergänzt wurde.

## A-B-C All Brains Connected im Überblick



### A-B-C beginnt mit der Eingangsfrage

Zusammen mit dem Management wurde in einer rund dreistündigen Arbeitssequenz die Frage erarbeitet, deren Beantwortung der Organisation helfen würde, die gewünschte Veränderung schnell und wirksam einzuleiten und umzusetzen. In diesem Falle lautete sie:

*Was wollen wir in unseren Prozessen und in unserer Zusammenarbeit verändern, damit wir die erwartete Internationalisierung bestens meistern und zu einem Center of Excellence innerhalb von (Name des neuen Eigentümers) werden?*

Die Eingangsfrage war Teil der Einladung zum Großgruppen-Workshop 1. Nach Aufwärmübungen und einer kurzen Präsentation des Gesamtprozesses starteten wir um 9 Uhr am Morgen mit 72 Personen in den Workshop 1. Das Management präsentierte die Eingangsfrage und die Überlegungen dahinter. Jeder war eingeladen, Ideen dazu auf Kärtchen zu schreiben. Rund 700 Karten sind Zeugnis dafür, dass die Mitarbeiter sich einbringen wollten und auch eine unglaubliche Menge an Ideen dazu hatten, welche Themen anstehen und wie Lösungen aussehen könnten.

### Aus 700 Karten wurden 33 Ideen – Marktplatz der Ideen

Die Herausforderung, aus den vielen Karten die relevanten Ideen herauszufiltern, lösen wir in A-B-C mit dem „Marktplatz der Ideen“. 8 Flip-Charts werden als Marktstände locker im Raum verteilt und bilden den Marktplatz, eingerahmt von den Pinnwänden mit den Kärtchen. Nach ausreichend Zeit, sich über die Karten der anderen zu informieren, ist jeder eingeladen, die aus seiner Sicht beste Idee in einem Satz aufzuschreiben und an 5 Teilnehmer zu verkaufen. Bezahlt wird mit Unterschrift. 5 Unterschriften sind notwendig, um aus der Idee ein Thema zu machen. Sobald diese auf dem Flip-Chart stehen, ist der Stand frei für eine neue Idee.

Nach einer halben Stunde sind mehr als 30 Themen identifiziert. Wir beginnen mit der Konsolidierung. Dies heißt, dass Themen nur dann zusammengeführt werden dürfen, wenn beide Themenbringer dem zustimmen. Für den weiteren Prozess sind nur noch 12 Themen zugelassen. Damit kann es sein, dass es eine Punkte-Bewertung braucht, um Themen abzuwählen. Auch das Management kann Themen rausnehmen aber auch Themen nominieren. Wir gehen nun mit 12 Themen, deren Bearbeitung als relevant eingestuft wurde, in die Mittagspause.





Nach dem Workshop I werden die Themen-Experten-Gruppen aufgesetzt. Sie sammeln weitere Informationen und Daten und erstellen vorbereitende Analysen für Workshop II

### World-Café der 12 Themen

Die Methode World-Café eröffnet allen Teilnehmern die Möglichkeit sich zu den Themen auszutauschen. Jeder Tisch wird von einem Berater moderiert, der am Ende erst eine mündliche, im Nachgang dann schriftliche Zusammenfassung der Beiträge und Diskussionen liefert.

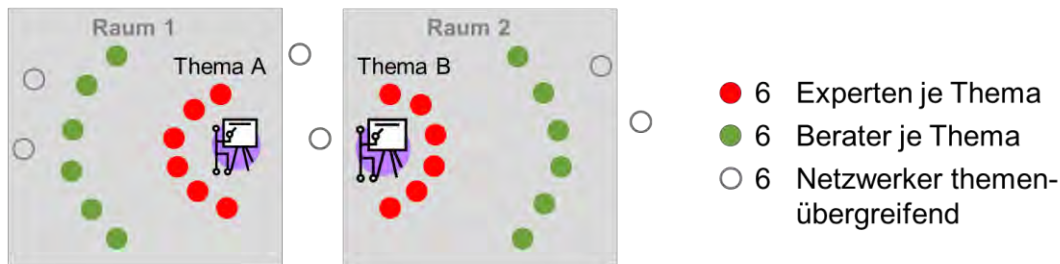
Mit einem Ausblick auf die nächsten Schritte endet der Workshop 1: Das Management schlägt die Personen vor, die im Workshop 2 weiter an den Themen arbeiten werden. Die Struktur, wie weiter verfahren wird, wird vorgestellt.

Ohne Ausnahme ist nach so einem konzentrierten Workshop-Tag die Motivation zur Veränderung groß und die Teilnehmer sind trotz der intensiven Arbeit voller Energie. Auch die Führungskräfte fühlen sich gut, denn viele haben zum ersten Mal erlebt, wie kraftvoll und ideenreich ihre Organisation ist. Die Fragen, „Wieso war ich bisher der Meinung, dass ich die Ideen haben muss und dass ich die Veränderung pushen muss?“, fasst die Erkenntnis vieler Führungskräfte gut zusammen.

### Die perfekte Struktur, um gemeinsam zu denken

Workshop 2 ist das Herzstück der Methode und dauert 2,5 Tage. 36 Personen arbeiten an 12 Themen. Am ersten Tag werden die Optionen zu jedem Thema entwickelt, am zweiten Tag die Maßnahmen. Jeder hat die Möglichkeit mit jedem an jedem Thema zu arbeiten – entweder in der Rolle des Experten, des Beraters oder des Beobachters. Die Zuordnung zur jeweiligen Rolle ist themenabhängig und wird vor dem Start in den Workshop verhandelt.

Jeweils 2 Themen werden parallel bearbeitet, exakt 60 Minuten lang. Ein ausgebildeter und erfahrener Moderator sorgt dafür, dass die Experten fokussiert arbeiten und die Berater zweimal die Möglichkeit bekommen, ihren Input zu Prozess und Inhalt einzubringen. Die Moderatoren erstellen unmittelbar nach der einstündigen Arbeitssequenz die Protokolle. Das heißt, die Methode erfordert mindestens 4 Moderatoren und eine erfahrene Person für alle Arbeiten im Hintergrund. Die Teilnehmer haben alle Arbeitsprotokolle jeweils 2 Stunden später vorliegen.



- Jeweils 2 Themen werden parallel in je einem Raum bearbeitet
- **Experten:** entwickeln Optionen (Tag 1) und Maßnahmen (Tag 2)
  - Die Experten sind für Ergebnisse verantwortlich
  - Die Berater unterstützen dabei!
- **Berater:** Geben Feedback und Inputs zu Inhalt und Prozess (2 x jeder 1 Minute)
- **Netzwerker:** hören zu, wechseln zwischen den Themen, reflektieren allein oder gemeinsam

Im Plenum werden am Abend des ersten Tages die besten Optionen herausgefiltert. Dass nach mehr als 10 Stunden die Energie, an Lösungen zu arbeiten, immer noch hoch ist, erstaunt uns jedes Mal aufs Neue. Wir sind überzeugt, dass es die sehr strukturierte Vorgehensweise, das rigorose Zeit-Management, die perfekten Abläufe und die hilfreichen Moderationen sind, die es den Teilnehmern erlauben, sich voll und ganz auf die Themen zu konzentrieren. Unserer Erfahrung nach wollen sich Menschen einbringen, mitarbeiten und Herausforderungen annehmen. Wir als Berater müssen „nur“ für Raum, Zeit und Struktur sorgen und das Management für die erforderliche Aufmerksamkeit.

Am Ende des zweiten Tages werden die Maßnahmen zu jedem Thema im Plenum vorgestellt, die Verantwortlichen und die Zeitschienen vereinbart, die Steuerung der weiteren Schritte festgelegt. Spontane Aussagen von Teilnehmern:

*„Das war der beste Workshop, den ich je erlebt habe!“*

*„Es ist einfach toll, wie produktiv wir waren!“*

*„Obwohl ich seit 10 Jahren hier arbeite, habe ich in den letzten 2 Tagen noch so viel über unser Unternehmen gelernt.“*

Wir 4 Senior-Berater und unsere Prozess-Koordinatorin waren ebenfalls mit dem Ergebnis zufrieden. Einmal mehr konnten wir erleben, dass A-B-C All-Brains-Connected wirkt und Individuen und Gruppen hilft, gut für sich und gemeinsam zu denken, Klarheit in komplexe Themenstellungen zu bringen und umsetzbare Lösungen zu entwickeln. Das Management des Kunden war hoch motiviert, denn es hatte nun innerhalb kürzester Zeit ein von allen Mitarbeitern getragenes Veränderungsprogramm. Zudem haben sie erlebt, wie ressourcenreich, leistungsfähig und veränderungsbereit ihre Mitarbeiter sind und ihre Organisation sein kann.



**Dr. Hans Bodingbauer:** Biologe, internationale Karriere in Forschung, Marketing und General Management, Partner in einem IT-Unternehmen. Systemischer Berater und Executive Coach. Unternehmensberater mit Schwerpunkten: OD und Change Management, Führungskräftecoaching. Pro-bono: Senior-Advisor / Coach für Ashoka, weltweit führende Organisation zur Förderung von Sozial-Unternehmen.

Mail: [hans@bodingbauer.com](mailto:hans@bodingbauer.com) / [hans.bodingbauer@integratedconsulting.at](mailto:hans.bodingbauer@integratedconsulting.at)



**Iris Fischer:** Betriebswirtin Personal & Organisation, Personalleiterin & ChangeAgent in internationalen Unternehmen. Systemischer Coach, Systemische Organisationsentwicklerin, freiberuflicher Coach und Beraterin für OE, PE und Change Prozesse.

Mail: [Iris.fischer@hrc-org.de](mailto:Iris.fischer@hrc-org.de) / [iris.fischer@integratedconsulting.de](mailto:iris.fischer@integratedconsulting.de)

Sowohl Iris Fischer als auch Dr. Hans Bodingbauer bringen ihre Erfahrungen als Coaches und Berater über die ICG-Integrated Consulting Group ein.

## 3-Tages-Workshop „Mich und uns gemeinsam entwickeln“

Teamentwicklung - Organisationsentwicklung - Personalentwicklung in Einem

**Autorin:** Iris Fischer

Spannende und hilfreiche Fortbildungen für die pädagogischen Fachkräfte und Leitungen der offenen Kinder- und Jugendarbeit zu organisieren – das ist eines der Hauptanliegen der Personalentwicklung eines Verbandes, der Arbeitsgemeinschaft von mehr als 50 Jugendverbänden und Jugendgemeinschaften ist. Der Verband selbst ist auch Träger von Einrichtungen.

Nun entstand der Wunsch nach etwas Neuem, das interessant sein und für alle etwas Passendes bieten sollte und innerhalb von drei Tagen durchführbar wäre. Eine Art „Entwicklungs-Überraschungsei“, mit Spiel, Spaß und Wissensvermittlung.

Diese Anforderungen nahm ich auf, und entwickelte ein Workshopkonzept für drei Teams. Die Idee war zudem, dass diese drei Teams aus dem gleichen oder einem ähnlichen Bereich kommen, um sich gegenseitig „befruchten“ und austauschen zu können. Die drei Teams würden teilweise gemeinsam und teilweise parallel ihre strategischen Entwicklungsnotwendigkeiten erkunden und ressourcenorientiert Lösungen zur Realisierung finden. Durch die Mischung aus Plenums-, Team- und Einzelarbeit würde sich sowohl eine Weiterentwicklung der einzelnen Teams, eine individuelle Berufswegsreflexion und -planung der Teilnehmer als auch eine gemeinsame Organisationsentwicklung ergeben.

Darüber hinaus würden die Teilnehmer in diesem präzise strukturierten angeleiteten Arbeiten quasi „on-the-flight“ Tools und Methoden aus der Strategiearbeit und dem systemischen Arbeiten kennenlernen und anwenden. Diese stehen dann danach auch für eigenes Arbeiten in ihren Einrichtungen zur Verfügung. Eine multimodale mehrschichtige Entwicklungsarbeit auf vielen Ebenen. Es wurden abwechslungsreiche Settings geplant, die aufeinander aufbauten und in ineinander übergriffen.

Erlernt, erlebt und reflektiert wurden SWOT-Analysen, ein Entwicklungsflussmodell, das Formulieren SMARTer Ziele, lösungs- und ressourcenorientiertes Arbeiten und auch immer wieder Perspektivenwechsel und Formulierung von Hypothesen in den jeweiligen Einrichtungs-Kontexten. Gestartet wurde mit einem Speed-Dating zum Kennenlernen, Finden von Gemeinsamkeiten und Unterschieden. Darauf folgte eine ressourcenorientierte Betrachtung des Verbandes.



Nach der Würdigung der Ressourcen des Verbandes folgte die Vorstellung der Ziele des Verbandes für die kommenden Jahre und dann die Arbeit auf Team-Ebene – jede Einrichtung fand für sich die Kompetenzen, Fähigkeiten und Ressourcen, die sie auszeichnen.



Im Sinne einer Teil-SWOT-Analyse wurde dann in den Teams überlegt, welche Herausforderungen in und für ihre Einrichtung aktuell bestehen und welche sich in den kommenden 2 Jahren ergeben könnten. Diese wurden gewichtet und priorisiert. Und dann gemeinsam mit den Ressourcen im Plenum präsentiert.

Im Sinne eines „Ratsches über Anwesende“ begutachteten die anderen Teams die anstehenden Herausforderungen. Sie äußerten Hypothesen, wie die jeweiligen Ressourcen vermutlich hilfreich bei der Bewältigung und Lösungsfindung sein würden und gaben sich gegenseitig Komplimente.

Die nächste Aufgabe für die Teams war dann, die jeweiligen Kontexte zu eruieren und zu visualisieren und sich zu überlegen, welches Feedback hier wohl zu hören wäre.

Diese intensive Arbeit des ersten Tages führte bereits zu „Aha-Erlebnissen“ beim Austausch der Sichtweisen und einrichtungsübergreifendem Voneinander- und Miteinander-Lernen mit der Vereinbarung künftiger regelmäßiger Treffen und gemeinsamer Austausch-Settings.

Am zweiten Tag lag der Fokus auf der Team- und Individual-Entwicklung. Am Vormittag lauteten die Fragen:

- Welchen Aufgaben werden wir uns als Team zuerst stellen?

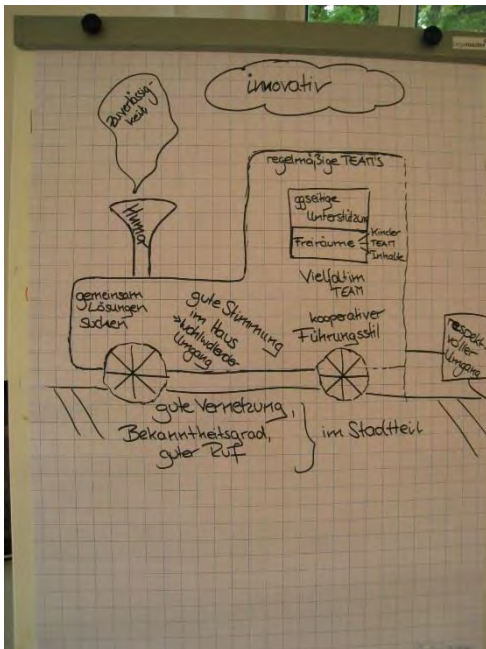


- Was können wir an den Verband delegieren?
- Was würde uns zusätzlich entlasten?
- Welche Aufgaben wollen wir noch dazu nehmen da sie uns gut tun werden?
- Welche unserer Ressourcen helfen uns dabei?
- Welche Ressourcen oder Unterstützung könnten wir von den beiden anderen Teams erfragen?

Dies wurde in den Teams bearbeitet, im Plenum vorgestellt, in wertschätzenden Diskussionen gemeinsam begutachtet und mit weiteren Ideen angereichert.

Für den Nachmittag ergab sich für die einzelnen Teilnehmer die Aufgabe, den eigenen bisherigen und gewünschten Entwicklungsweg zu reflektieren. Dies mit der Methode des Entwicklungsflusses, die an das Münchner Lebensfluss Modell angelehnt ist.

Mit Hilfe dieser Methode wird die eigene Entwicklung mit den relevanten Zwischenstationen, positiven Erfahrungen, gemeisterten Krisen, getroffenen Entscheidungen, erwünschter Zukunft in Futur 1 und erlebter erwünschter Zukunft in Futur 2 intensiv betrachtet und visualisiert. Im Anschluss werden die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten eruiert und in kollegialem Austausch im Format des „verbalen Schätzelfindens“ (Wenn ich höre, dass Du damals ..... gemacht hast, vermute ich, dass Du auch recht gut ... und ... )



Der zweite Tag endet mit einer strukturierten schriftlichen Einzel-Reflexion anhand eines Reflexionsbogens zum heute neu Gehörten und dazu Gelernten.

Der dritte Tag beginnt mit zwei Reflexionsrunden im Gehen:

- Runde links herum: was ist mir von gestern und vorgestern in Erinnerung geblieben?
- Runde rechts herum: was habe ich Erfreuliches über uns als Team und über mich erfahren?

Es folgt die erneute Betrachtung der Verbandziele und der Einrichtungsziele, diesmal auf Moderationskärtchen am Boden visualisiert. Die Einrichtungsziele werden im Anschluss von den Teams in einer SMARTen Variante (spezifisch, messbar, adäquat, realistisch, zeitpunktsbezogen)

formuliert und gemeinsam verabschiedet : Am xx.xx.xxxx haben wir die Anzahl der Veranstaltungen für xx um xx erhöht. Bis zum xx.xx.xxxx haben sich die Beschwerden über xx um xx verringert. Bis zum xx.xx.xxxx haben wir xxxxxx entworfen und installiert.

Im Anschluss überlegt sich jede/r anhand seiner individuellen Entwicklungsplanung des Vortages, wo und wie er / sie sich zur Erreichung der Einrichtungsziele einbringen möchte, sodass das Team an den Erfahrungen und Fähigkeiten partizipieren kann und er / sie dadurch gleichzeitig einen guten Schritt in die Richtung des individuellen Entwicklungszieles machen kann. Hierzu werden Notizen auf Moderationskärtchen angefertigt und zu den jeweiligen Zielen gelegt. Unterstützungswünsche und -bedarfe an das Team oder die Teamleitung werden ebenfalls gleich dazu formuliert und dazu gelegt.

Nun folgt unter der Steuerung der Teamleitung die Begutachtung und evtl. das Aushandeln: Was passt und kann so geschehen, was sollte getauscht oder verändert werden? Mit wem könnte man sich vernetzen, mit wem kooperieren? Wer aus dem Kontext der Einrichtung wäre ebenfalls hilfreich? Dies alles wird notiert und dokumentiert. Danach wieder im Plenum vorgestellt und mit Komplimenten von den anderen beiden Einrichtungen bedacht. Hierbei entstehen weitere Ideen für die einzelnen Teams und Individuen, auch weitere Vernetzungsideen und Gemeinschaftsprojekte.

In der ersten Abschlussrunde gibt es weitere gegenseitige Komplimente unter dem Motto: „as ich an Dir in den letzten 3 Tagen schätzen gelernt habe.“ Hierfür erhält jeder Teilnehmer ein A4-Blatt mit Klebestreifen auf den Rücken geklebt, alle laufen zur Musik von „If you could read my mind“ durch den Raum und schreiben sich gegenseitig wertschätzende Bemerkungen auf das A4-Blatt. Nach ca. 10 bis 15 Minuten, wenn es kaum mehr Schreibende gibt, wird die Musik gestoppt und alle dürfen ihre Komplimente lesen.

Die folgende individuelle schriftliche Reflexion konzentriert sich auf „Neues, Positives, Erstaunliches, Ideen“. In der abschließenden gemeinsamen Schlussrunde wird ausgetauscht, was man Nicht-Teilnehmern über diese 3 Tage erzählen wird. Das Fazit am Ende: müde, geschafft, und glücklich dabei gewesen zu sein! Eine immense Bereicherung, die sich nicht einfach in Worte fassen lässt aber viele Früchte tragen wird. Es war ein dichtes und intensives miteinander Arbeiten, während dem auch die Einrichtungsleitungen immer wieder in ihrer Leitungsrolle gefordert und gefördert wurden.



**Iris Fischer:** Die Autorin ist Betriebswirtin mit dem Schwerpunkt Personal & Organisation, sie war Personalleiterin & Change-Agent in internationalen Unternehmen der TIMES-Branchen, Personal- und Organisationsentwicklerin in Maschinenbau- und grafischer Industrie. Sie ist zertifizierter Systemischer Coach, Systemische Supervisorin und Systemische Organisationsentwicklerin. Als freiberuflicher Coach und Beraterin für OE, PE und Change Prozesse, Führungskräfteentwicklung und Strategieklausuren begleitet sie Teams, Organisationen und Einzelpersonen.

Mail: [Iris.fischer@hrc-org.de](mailto:Iris.fischer@hrc-org.de)

Web: <http://www.hrc-org.de>

XING: [https://www.xing.com/profile/Iris\\_Fischer?sc\\_o=mx\\_b\\_p](https://www.xing.com/profile/Iris_Fischer?sc_o=mx_b_p)

## Kombination von Coachingtools:

### Einzelcoaching - Zensor und Erlauberin plus Kreatives Schreiben

**Autorin:** Petra Rechenberg-Winter

Wer kennt sie nicht, diese strengen Stimmen in uns, die unsere Arbeiten mit kritischem Blick betrachten, ungeheuerliche Anforderungen stellen und mitunter die beste Stimmung ruinieren? Diese Stimmen lassen sich für Entscheidungssituationen nutzen. Ein innerer Gestaltdialog gibt diesen Stimmen die Möglichkeit, sich zu zeigen, mit ihnen in Kontakt zu treten und zu verhandeln – mit dem spielerischen Zugang des Kreativen Schreibens.

**Quelle:** abgeleitet aus dem Ego-State Ansatz

**Ziel:** relevante innere Anteile für die aktuelle Coachingfrage ermitteln, mittels einer poesieorientierten Dezentrierung in einen konstruktiven Austausch bringen und praxisrelevant auswerten

**Material:** buntes Papier, farbige Stifte

**Zeit:** 30 Minuten

## Ablauf

- Auftragsklärung
- Nehmen Sie nochmals Kontakt mit diesem Erleben auf
- Stellen Sie sich nun vor, dass Sie diese Situation auf eine innere Bühne verlegen. Sie selbst nehmen bitte im Zuschauerraum Platz. Die imaginative Vorstellung beginnt.
- Im ersten Akt tritt Zensor, ein Kritiker, in den Vordergrund. Beobachten Sie ihn genau: Wie ist er gekleidet? Wie bewegt er sich? Welche Mimik und welche Gestik zeigt er? Wie sind Stimme und Tonfall?
- Stellen Sie sich vor, dieser innere Zensor hält einen Monolog seiner Sichtweise zur Coachingfrage: Was sagt er? Notieren Sie auf einem für Sie passend farbigem Papier alle Äußerungen genau (5 Minuten). Dann tritt er in den Hintergrund.
- Die Innere Zuversicht, die Erlauberin, betritt die Bühne. Beobachten Sie genau: Wie ist sie gekleidet? Wie bewegt sie sich? Welche Mimik und welche Gestik zeigt sie? Wie sind Stimme und Tonfall?
- Sie stellt sich kurz vor und hält einen Monolog, mit dem sie ihre Position vertritt: Was sagt sie? Protokollieren Sie auf einem anderen farbigen Blatt alle diese Äußerungen genau (5 Minuten). Die Erlauberin tritt ab.
- Im zweiten Akt treten beide, Zensor und Erlauberin in einen Dialog. Wieder beobachten Sie diese Szene aufmerksam aus dem Zuschauerraum.
- Schreiben Sie den Dialog auf, den diese beiden miteinander führen. Gestatten Sie beiden, sich während der Begegnung zu verändern und lassen Sie sich schreibend überraschen, was die beiden miteinander entwickeln.



- Sorgen Sie dafür, dass sich beide am Ende ihres Dialogs verständigen, evtl. verabreden, ein Arbeitsbündnis oder zumindest einen Nicht-Angriffs-Pakt schließen. (15 Minuten)
- Lesen Sie diese Texte und, so Sie möchten, ergänzen, korrigieren Sie.
- Lesen Sie Ihren dritten, den Dialog von *Zensor* und *Erlauberin* laut vor. Was hören Sie? Was nehmen Sie dabei wahr?
- Zurück zum Anliegen bzw. der Eingangsfrage: Welche Bezüge lassen sich aus dem inneren Dialog herstellen?
- Welche Ansatzpunkte nehmen Sie aus dieser Arbeit mit? Welche nächsten Schritte erkennen Sie? Was nehmen Sie sich konkret für die nächste Zeit vor?

## Exkurs: Lautes Lesen eigener Texte

Wie das Schreiben ist auch das laute Lesen des Selbstgeschriebenen ein eigendynamischer Prozess, an dessen Anfang verborgen ist, was sich entfalten will und am Ende sein wird. Es ist ein Prozess der Selbstermächtigung, des Zu-sich-Stehens und ein Experimentieren mit eigenen Möglichkeiten.

Das laute Lesen von intuitiv geschriebenen Texten ist eine umfassend sinnliche, mentale, körperliche und emotionale Erfahrung des Sich-Riskierens, Hörens und Gehört-Werdens. Lesende und Hörende teilen jetzt eine gemeinsame Resonanz Erfahrung intuitiven Verstehens. Über die Stimme wird erfahrbar, was sich bereits im Schreiben gezeigt hat, und die Lesende erlebt einen weiteren Moment der Selbstvergewisserung: „Das bin ich!“ Im Sich-Zuhören liegt ein ganz eigenes Korrektiv, in dem unmittelbar im erweiterten Hörraum mit anderen (Coach) fühlbar ist, ob sich persönliche Zustimmung zum Gelesenen einstellt, Erschrecken oder Widerspruch.

Um diesen Schritt mit Text, Atem, Stimme, Spannungszustand und Begegnung der Inneren Schreiberin nach außen wagen zu können, bedarf es eines verlässlich schützenden Rahmens, der Sicherheit, Wertschätzung und Interesse garantiert.

Ein weiterer Gewinn: Um die würdebühende Funktion der möglicherweise beim lauten Lesen auftretenden Scham (Stefan Marks 2007) fruchtbar zu machen, ist es notwendig, die Scham wieder zu einem Thema zu machen, sie wahrzunehmen, zu verstehen und in konstruktiver Weise mit ihr umzugehen. Das poesietherapeutische Setting ermöglicht solche Erfahrungen, indem den früheren Erfahrungen von Missachtung nun Anerkennung der Hörenden entgegen gesetzt wird, und die Furcht vor erneuter Grenzverletzung mit Intimität, Schutz und zugesicherter Selbstbestimmung beantwortet wird. Das Erleben, dass unabhängig vom Text, Erröten, versagende Stimme oder Weinen weiterhin dazu gehören, nimmt die Angst vor wiederholter Ausgrenzung. Sich in der eigenen Integrität anerkannt und in der persönlichen Würde unterstützt zu erleben zeigt, dass Verletzung eigener Werte und andere Beschämungen in diesem Coaching-Rahmen nicht gestattet sind.

## Praxisbeispiel

Herr L., 49 Jahre, ist Führungskraft in einem Verlag und leitet dort eine Abteilung mit insg. 6 fest angestellten und auf Honorarbasis beschäftigten MitarbeiterInnen. Seit er vor 2 Jahren diesen Posten übernahm, bearbeitet er im Coaching anliegende Führungsfragen.

Im Rahmen einer Umstrukturierung werden nun einzelne Abteilungen zusammengelegt, u.a. auch seine. Ihm wurde die Leitungsposition der neuen Abteilung, nun mit zehn MitarbeiterInnen angeboten. Sein spontanes inneres Nein möchte er im Coaching überprüfen, bevor er offiziell antwortet. Er erklärt mir: So sehr ihn diese Anfrage auch freue und ihn die erweiterte Aufgabe locke, könne er sich nicht vorstellen, dieser gewachsen zu sein. Bereits jetzt habe er immer wieder seine soziale Scheu zu

überwinden und viel Kraft aufzubringen, um klare verantwortbare Ansagen zu machen und seinen MitarbeiterInnen standfest die Stirn zu zeigen.

Ich schlage ihm den Schreibdialog vor, und er willigt interessiert ein. Bereits während des ersten Akts äußert er, dass er doch sehr überrascht sei, was seine Hand an Gedanken zu Papier bringe und dies keinesfalls zum Vorlesen geeignet sei. Ich versichere ihm, dass dies in seiner Entscheidung liegt.

Nach dem Schreibprozess liest Herr L. alle drei Texte durch und überarbeitet sie.

Da es die erste poesieorientierte Intervention in unserem Coaching ist, erzähle ich ihm von Bedeutung und möglichen Wirkungen des lauten Lesens eigener Texte und schlage ihm vor, eine kleine oder einzelne ausgewählte Passagen zu lesen, falls er weiterhin nicht seinen gesamten Text lesen möchte. Er bleibt dabei, nichts vorlesen zu wollen.

Da ich überzeugt davon bin, dass eindrückliche Erfahrungen ihren Ausdruck brauchen, bitte ich ihn, mir ein *Telegramm* zu schicken mit den Erkenntnissen, die ich als sein Coach von seinem Prozess wissen sollte. Dafür stehen ihm maximal zehn Worte zur Verfügung und kostenlos das Wort *Stopp*.

Herr L. wählt ein rotes Blatt Papier, um an mich zu schreiben: „Ich nehme an. Stopp. Danke. Stopp“

Circa ein Jahr später kommen wir auf diese Coachingsitzung zurück, und Herr L. berichtet, dass er rückblickend den für ihn bedeutsamen Teil des Schreibens in der inneren Auseinandersetzung mit seinem Vater sehe. Er habe in Herrn L. den Erben des Familienunternehmens gesehen. Diese Perspektive motivierte ihn seinerzeit zum BWL-Studium, doch dann habe sein Vater sich finanziell völlig übernommen und konnte den Betrieb nicht halten. Seitdem habe sein Vater bis zu seinem Tod immer wieder mit depressiven Episoden zu kämpfen gehabt.

Beim Schreiben sei ihm klar geworden, dass er sich mit dem neuen Job seinem Vater gegenüber nicht illoyal verhalte, sondern vielmehr etwas fortführe, was dieser sich für ihn, Herrn L., gewünscht habe.



**Dipl. Päd. Petra Rechenberg-Winter M. A.:** Erziehungswissenschaftlerin, Psychologin, approb. Psychotherapeutin. Coach (DGSF), Supervisorin (DGSF, DGSv, PTK), Mediatorin (BM, DHSF) und Poesietherapeutin (DGPPB, DGKT). Tätig in der eigener Praxis, Leitung des Hamburgischen Instituts für systemische Weiterbildung (HISW), Systemisch Lehrende, Dozentin für Palliative Care, Fachautorin.

Mail: [p.rechenberg-winter@hisw.de](mailto:p.rechenberg-winter@hisw.de)

Web: <https://www.hisw.de/ueber-uns/institutsleitung/petra-rechenberg-winter/>

# Problemlösungspool - Methode für Anliegen von Teams

**Autorin:** Carolin Rung

**Methode:** „Problemlösungspool“ für Anliegen von Teams

**Quelle:** R. Königswieser et al.: Systemische Intervention, Klett Cotta, 1998.

Das Tool eignet sich für die Arbeit mit Teams, wenn es ein gemeinsames Problem gibt.

**Das Team:** 18 Personen, 1 Teamleiter.

**Die Situation:** Der Auftrag der Führungskraft lautete: Mein Team bekommt „panikartige“ Zustände, wenn Rückstände in der Bearbeitung auftreten. Es gibt einen virtuellen Postkorb, in dem sämtliche Aufträge landen. Jedes Teammitglied nimmt sich aus diesem Postkorb Vorgänge, und bearbeitet diese. Steigt die Zahl der Poststücke an, so dass nicht alle Aufträge an einem Tag bearbeitet werden können, entsteht bei manchen Mitarbeitern eine gewisse Unruhe, Nervosität bis hin zur Panik.

**Ziel des Teamleiters:** Das Team kann in Ruhe arbeiten, auch wenn der Postkorb voll ist. In der Teamsupervision wurden vom Team Themen benannt, die bearbeitet werden sollen. Eines davon wurde vom Team selbst „Postkorbpanik“ genannt.

**Ziele des Teams:**

1. Verstehen: Wie kommt es zur „Postkorbpanik“?
2. Was könnte gegen die Panik hilfreich sein?

## Schritt 1:

Das Team stellt sich nach Betroffenheit auf einer Linie von 0 bis 10 auf.



## Schritt 2:

Die Gruppe der „sehr Betroffenen“ wird zu den ProblembeschreiberInnen.

Die „mittel betroffene“ Gruppe wird zu den HypothesenerfinderInnen.

Die „kaum oder am wenigsten betroffene“ Gruppe wird zu den LösungserfinderInnen.

## Schritt 3:

Es wird eine Art „Fishbowl“ mit Innen- und Außenkreis gebildet. Im Innenkreis sitzen zuerst die „sehr Betroffenen“ und beschreiben das Problem. Die Supervisorin kann mit systemischen Fragen unterstützen. Im Außenkreis sitzen die Hypothesen- und LösungserfinderInnen, sie hören zu und schreiben entsprechend ihrer Rolle in diesem Setting Hypothesen bzw. Lösungen auf.

Dauer ca. 10 Minuten

#### Schritt 4:

Die HypothesenerfinderInnen kommen nun in den Innenkreis und nennen der Reihe nach ihre Hypothesen – ohne zu diskutieren. Die ProblembeschreiberInnen wechseln in den Außenkreis und hören zu, die LösungserfinderInnen bleiben im Außenkreis und notieren weitere Lösungsideen.

Dauer ca. 10 Minuten.

#### Schritt 5:

Nun kommen die LösungserfinderInnen in den Innenkreis und teilen ihre Lösungsideen mit, ohne Einigungsdruck. Die Ideen werden von einer Teilnehmerin / einem Teilnehmer oder von der Supervisorin auf einem Flipchart mitgeschrieben.

Dauer ca. 10 Minuten.

#### Schritt 6:

Im Plenum wählt das Team aus den Ideen die attraktivsten für sich aus und erstellt eine To-do-Liste: Wer? Macht was? Mit wem? Bis wann?

Das Team hat 7 Lösungsansätze gefunden und 3 Vereinbarungen getroffen, wie es zukünftig mit dem Thema umgehen will. Einer der favorisierten Lösungsideen war: Wenn jemand grade mit komplizierten Vorgängen „absäuft“ kann er ruhig aktiv um Hilfe bitten.

Eine der Vereinbarungen war, dass ein unterschiedliches Leistungsniveau im Team ok ist, und dass alle darauf vertrauen können, dass jede / jeder ihr / sein Bestes gibt.



**Carolin Rung:** Systemische Supervisorin DGSF, angestellt als Referentin Personalentwicklung mit den Schwerpunkten: Teamcoaching, Coaching und Begleitung von Veränderungsprozessen.

Mail: [carorung@web.de](mailto:carorung@web.de)

## Teil 2: Systemisch(er) führen

## Führung – neu denken

**Autoren:** Josef Mikus und Klaus Kissel

**In einem Start-up-Unternehmen, gegründet von Uni-Absolventen, legt man Wert darauf, dass es keine Führung gibt. Die Gründer sind in diesem Konstrukt nicht die Führungskräfte, sondern eher Mentoren, die mit Rat und Tat zur Seite stehen, die Projekte sponsern, aber eine Form der Kontrolle oder Feedback findet nicht statt. „Feedback gibt der Kunde – nicht die Führung!“ sagen die Unternehmensgründer. Ist das nicht verrückt, denken wir beim ersten Hinschauen. In diesem Artikel möchten wir aber erklären, warum dies keineswegs verrückt ist.**

In den Betrieben, aber auch in der Öffentlichkeit ist „Führung“ ein zentrales Thema. Um gute Führung dreht sich seit Jahren die Diskussion. Seit langem wurden die Anforderungen an Führung immer feiner beschrieben, Rollen- und Funktionsbeschreibungen erstellt und spezielle Auswahlssysteme entwickelt (u. a. Assessment-Center). Zu Führung wird ausgebildet, Führung wird von Coaches begleitet und Führung wird meist auch entsprechend pekuniär honoriert. Führung scheint unabdingbar. Schlechte Führung kostet viel Geld, denn sie führt schnell zu größeren Friktionen und oft direkten wirtschaftlichen Verlusten, insbesondere durch zu enge Brillen gepaart mit großer Macht bei Entscheidungen, zu wenig Blick und Wertschätzung und damit Demotivation von Mitarbeitern. Um gute Führungskräfte ringt man also in der Wirtschaft, sie haben eben auch ihren Preis.

Immer wieder hört man den Satz: „Wir brauchen eine starke Führung, um die Probleme der Zukunft im Unternehmen zu lösen.“ Dieser Satz fiel kürzlich fast wörtlich in der Führungs-Auseinandersetzung zwischen Martin Winterkorn und Ferdinand Piëch im Gerangel um die Nachfolge bei VW (siehe Tagesschau, Kommentar am 17.4.2015). Immer wieder erfährt man, dass der Streit von Platzhirschen Unternehmen und Organisationen richtiggehend lähmt. Auch da sieht man schnell die Kehrseite von Führung, wenn es um die Festigung von Macht und Machtansprüchen geht. Wie kann man den Umschlag von Führungsmacht in Herrschaftssicherung vermeiden? Braucht man heute noch wirklich solche „Führungssysteme“, die sich mehr mit sich selbst als mit der Organisation beschäftigen?

Wir sollten das Thema vielleicht noch grundsätzlicher anschauen.

### Wo wird Führen wirklich gebraucht?

Welche Funktionen muss Führung heute in komplexen Organisationsstrukturen und schnelllebigen Umwelten annehmen? Machen wir nicht zu viel „Kult“ um ein Führungsideal, das so vielleicht gar nicht mehr funktionieren kann? Lassen sich komplexe Organisationen wirklich führen? In ihren Analysen zu komplexen Organisationsstrukturen haben Frederik Vester (Biochemiker und Systemforscher, der das Systemverständnis und „Vernetzte Denken“ durch Veröffentlichungen wie Neuland des Denkens im deutschen Sprachraum populär gemacht hat) und Dieter Dörner (Forscher und Hochschullehrer, bekannt geworden u. a. durch sein Werk: Die Logik des Mißlingens: strategisches Denken in komplexen Situationen) gut aufzeigen können, wie schwierig es mit „steuernden Eingriffen“ in vernetzten Systemen ist. Und da machte es wenig Unterschied, ob es um ein Unternehmen, eine Kommune oder gar ein Land ging. Dörner ging das Thema richtiggehend experimentell an und nicht aus einer ideologischen Brille. Immer wieder wurde evident, wie wenig „einzelne“ allein auf sich gestellte Entscheider in komplexen Situationen gute Wege und Lösungen finden können und Systeme schnell zum Scheitern führen.

Wenn man dagegen die immer noch aktuelle Management-Literatur ansieht, wie zum Beispiel die Konzepte von Fredmund Malik, dann wird doch immer noch sehr auf die „Führungskraft“ gesetzt. Für Malik kulminiert das Thema im Begriff des Managements, das durchaus wie ein Beruf, wie andere

auch, erlernbar sei: Ressourcen-Orientierung, der Beitrag zum Ganzen, die Konzentration auf Weniges, das Nutzen von Stärken, Vertrauen und positives Denken sind für ihn Schlüsselfunktionen für gelingendes Management (siehe sein Standardwerk: Führen, Leisten, Leben. Frankfurt New York 2006). Damit gelingt es ihm durchaus, Führung von zu großer Überhöhung zu „entmythologisieren“ und enger funktional zu beschreiben.

Sehr viel breiter und differenzierter stellt sich die Frage nach Führung bei Oswald Neuberger. Aber letztlich löst auch sein Werk die Frage nach der Legitimation von Führung in heutigen komplexeren Systemen nicht wirklich überzeugend. Er beschreibt Führung mehr phänomenologisch. Dabei bedenkt er durchaus die Problematik von Führung in komplexeren Systemen. Kritisch beurteilt er z. B. den Ansatz von Gomez und Probst aus St. Gallen, die mit Hilfe einer einfachen Steuerungsstruktur (aktive, kritische, passive und neutrale Faktoren) glauben, komplexe Systeme steuern zu können (siehe: Peter Gomez, Gilbert Probst: Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens: Vernetzt denken - Unternehmerisch handeln - Persönlich überzeugen Bern 2001). Eine Alternative zum bisherigen Führungssystem hat Neuberger aber leider in seinem Standardwerk nicht entwickelt (Oswald Neuberger: Führen und, Führen lassen. Stuttgart 2002).

Wenn wir es in der Organisation immer nur mit einfachen, monokausal funktionierenden Systemen zu tun hätten, wäre es ja gut vorstellbar, dass eine Führungskraft, an die richtige Stelle gesetzt, die Organisation gut steuern könnte. Wir wollen hier nicht bestreiten, dass in einfach strukturierten Organisationen diese Möglichkeit noch funktioniert und man kann sogar ganze Betriebe nach derartigen Systemprinzipien aufbauen. Sie sind hierarchisch gegliedert und beruhen auf dem Prinzip pyramidaler Steuerung. Für standardisierte Massenproduktionsweisen hat das effektiv funktioniert. Allerdings hat es meist schon einiger „Motivation“ und teilweise sicherlich expliziter Macht bedurft, damit es produktiv lief – meist zu Lasten der Mitarbeiter.

Dieses Prinzip stößt in unserer multikomplexen Umwelt immer mehr an seine Grenzen. Man könnte fragen, ob ein Steuerungsgremium von Experten mit unterschiedlicher Expertise und breiterem Blick an die Stelle einsamer Leitungsfunktionen treten könnte. Dieses Prinzip verfolgt zumindest das Start-up-Unternehmen, das wir zu Beginn beschrieben haben. In der Geschichte und auch in vielen Unternehmen gab und gibt es solche Kollegialgremien, die wie in den Mitbestimmungsgremien durchaus „paritätisch“ besetzt sein können und oft relativ gut funktionieren – trotz aller Machtspiele, die in solchen Gruppierungen auch immer wieder „laufen“. Warum nicht Führung durch eine „Facharistokratie“? Sie gab es in der uns bekannten Geschichte auch immer wieder und durchaus erfolgreich. Notwendig sind Regeln der kollegialen Zusammenarbeit und Rückkopplungsschleifen wie z. B. die Möglichkeit von Abwahl und Abberufung durch einen „Souverän“. Im Gemeinwesenbereich gibt es einen klar ausgewiesenen Souverän. Führung wird – zumindest der Intention nach – durch ihn legitimiert.

In Unternehmen ist es nach unserer Verfassung der Eigentümer, der Führung einsetzen und abberufen kann.

In der aktuellen Diskussion um „agile“ Unternehmen als Reaktion auf eine „agilere“, schnelllebigere und komplexere Umwelt wird die Führungsfrage wieder neu aufgeworfen. Demografie und Schlagwörter wie Generation Y oder auch um „Normalarbeitsverhältnisse“, (DIE ZEIT Nr. 18, 29.04.2015) beleben diese Diskussion. Dabei werden nicht nur die Anforderungen neu justiert, sondern insgesamt die Frage gestellt, ob die bisherigen Systeme von Führung diesen Ansprüchen noch gerecht werden können. Auch agile Organisationen brauchen Managementfunktionen zur Zielbildung, Koordination und sicherlich auch zur Konfliktlösung. Diese Funktionen können so „verteilt“ werden, dass ein geregelter Zusammenwirken aller Systemteile mit ihren vielen Rückkopplungsfunktionen das System stabil halten und ihm ermöglichen kann, auf seine Umwelteinflüsse sensibel zu reagieren.

**Führen bedeutet dann sich gegenseitig informieren, sich gegenseitig unterstützen, sich gegenseitig „steuern“, sich gegenseitig „führen“. Aber brauchen solche Systeme dann wirklich noch Führungskräfte in der bisherigen Form?**

Es gibt ja durchaus schon länger erprobte Systeme, die so funktionieren. Unternehmen wie Semco, teilweise auch DM oder Gore, zeitweise sogar Harley Davidson haben solche Ansätze ausprobiert.

Letztlich zu Ende gedacht, könnte es darauf hinauslaufen, dass sich viele „Selbstständige“ miteinander assoziieren und sich in dieser Assoziation gegenseitig steuern.

Schon vor vielen Jahren wurde intensiv über Projektarbeit in Betrieben und zwischen Betrieben nachgedacht. Selbständige (und Scheinselbständige) organisierten sich in den Poren dazwischen selbst. Im IT-Bereich wird mit neuen Vorgehensmethoden wie „Scrum“ intensiv die Frage nach Führung gestellt. Mit neuen Formen der Information und Entscheidungsfindung wie in den Scrum-meetings werden kollegiale Vorgehensweisen ausprobiert. Relativ aktuell ist zum Beispiel die Diskussion um die Organisationsform Projekt als eine Möglichkeit der Selbsterneuerung für (erstarrte) Organisationen. (Siehe Organisationsform als Projekt: Jana Haverbier und Doris Weßels: Organisationsentwicklung 1|2015 S. 35 ff). Die Autorinnen beschreiben das aktuelle Phänomen der fluiden Organisationen, die sich quasi synchron zu den Veränderungsmomenten ihres Umfelds bewegen kann. Dazu braucht es die Sensibilität aller Funktionen und Mitglieder und deren gut abgestimmtes Zusammenwirken.

Aber aus demokratiekritischer Sicht muss man sich fragen, wie die Systeme, in denen Macht und Einfluss kanalisiert werden, legitimiert sind. Wie kann vermieden werden, dass aus Führung nicht ganz schnell Herrschaft wird? Wenn man unser Grundgesetz als unsere eigentliche Legitimationsbasis zu Macht und Entscheidungsfunktionen heranzieht, ist es schwierig dort eine dezidierte Legitimation für diese Funktion von Führung in wirtschaftlichen oder sozialen Organisationen zu finden. Letztlich wird sie, wie oben schon erwähnt, aus der Funktion und Stellung des Privateigentums abgeleitet. Wenn man dann noch hinterfragt, dass das Eigentum dem Gemeinwohl dienen soll, wie es nicht nur in der bayerischen Verfassung steht, stellt sich die Frage nach der Ausrichtung und Legitimationsbasis von Führung und ihrer damit verbundenen Macht noch dringlicher.

Dass das Thema von Legitimation heute ebenfalls virulent ist, zeigt ein Interview mit Thomas Sattelberger in Format.at vom 25.2.2014. Nachdem er als Folge der Finanzkrise den massiven Druck zu einer stärkeren Orientierung der Unternehmen am Gemeinwohl ausgeführt hat, plädiert er dafür, „dass man die Führungskräfte wählen und auch wieder abwählen kann! Nicht den Vorstand einer AG, aber den breiten Führungskörper.“ Und er glaubt, dass man mit diesem Ansatz auch in großen Unternehmen punkten könne.

Auf der anderen Seite hört man immer wieder, dass Menschen Führung suchen und „wenigstens 80% aller Mitarbeiter“ (kürzlich Zitat einer Führungskraft im sozialen Bereich) sich gerne führen ließen.

Das ist auch sicher richtig, hat aber auch etwas damit zu tun, dass man mit Führung auch eine gewisse Entlastung verbindet. „Führung gibt mir Sicherheit, sonst hätte ich mich ja selbständig machen können, wenn ich die ganze Verantwortung haben möchte.“ D.h. im Umkehrschluss müssen sich Unternehmen fragen, ob sie auf die volle Selbstverantwortung von Mitarbeitern verzichten wollen, in dem sie Führungskräfte weiter walten lassen. Durch Kontrolle und Feedbackgeben nehme ich ja dem Mitarbeiter ein Stück Selbstverantwortung, da ich denke, er braucht noch Kontrolle.

Aus der Geschichte weiß man nur zu gut, wie gerne sich Menschen in bestimmten Situationen starken Führern unterwerfen, sich völlig konformistisch verhalten und manipulieren lassen. Wir haben es in unserer jüngsten Vergangenheit im staatlichen Bereich erlebt, aber wir erleben Konformismus in vielen anderen Bereichen auch immer wieder. Wir sind natürlich schon in der Familie auf die Fürsorge angewiesen gewesen und haben sehr früh gelernt, dass Eltern uns mit ihrer Kraft und Macht beschützen können. Natürlich haben wir solche Mechanismen sehr verinnerlicht. Wir alle haben uns dann aber mehr oder minder auf den Weg gemacht, haben selbstbestimmt gelernt unsere Wege zu gehen und können über unser Leben gut selbst entscheiden. Warum sollte dann vor den Unternehmenstoren damit Schluss sein? D.h. wir brauchen ein neues Modell, in dem Führungskräfte in einer Art Mentoring das Unternehmen steuern.

Am einfachsten ist dies zum Beispiel im Bereich der Vertriebsführung denkbar: Warum sollten Vertriebsführungskräfte die Ergebniszahlen mit den Mitarbeitern besprechen. Es reicht doch wenn Controlling die Zahlen dem Mitarbeiter zur Verfügung stellt und der Mitarbeiter die jeweiligen Konsequenzen in puncto Boni bis zur Entlassung aufgrund von guten oder schlechten Ergebnissen kennen würde. Die Führungskraft wäre hier nur eine Art Mentor, die wirklich Unterstützung anbietet



und mit Coaching den Mitarbeiter berät, damit dieser vielleicht auf die gewünschten Zahlen kommen kann. Unter diesen Umständen wäre Coaching als Führungskraft wirklich denkbar und vom Mitarbeiter gewünscht.

Führungsmechanismen und -ideologien sind tief internalisiert. Die Eltern sind in der Kindheit unsere großen Helden. Wir kennen die großen Helden aus den Märchen und Sagen wie Odysseus bei Homer; die großen Helden aus der Geschichte beschäftigen uns in der Schule, die Pioniere aus den Unternehmen lernen wir in den Storytellings kennen.

Braucht es das alles aber heute wirklich noch? Müssten Organisationen nicht doch ganz anders gesteuert und geleitet werden?

Wir glauben, dass sich die Ideen und Ansätze zur Selbststeuerung immer mehr durchsetzen werden, da es auch darum geht, die Ressourcen der Mitarbeiter in den kommenden Jahren immer stärker zu nutzen. D.h. man wird sich die Einengung der Selbstverantwortung durch Führung auf Dauer nicht leisten können.

Was es noch erschwert: Fast alle von uns haben Erfahrungen mit Gruppierungen gemacht, die versucht haben, sich selbst zu steuern und an ihrer unkontrollierten Gruppendynamik sehr schnell gescheitert sind und Platz für zumindest informelle Führer gegeben haben. Leider haben wir anders als bei den internalisierten Konformismusmechanismen in Schule und Ausbildung kaum das Handwerkszeug für Selbststeuerung gelernt und als autonome Subjekte herrschaftsfrei miteinander umzugehen (siehe dazu auch Michael Plauen und Harald Welzer: Autonomie Frankfurt a. M. 2015, die das Thema gründlich und empirisch gut unterlegt beleuchten)

Unternehmen, die diesen Weg gehen wollen, müssen auf die Möglichkeiten gegenseitiger Vereinbarungen setzen, an verlässliche Zusagen und Selbststeuerungsmechanismen in Gruppen glauben und dies auch mit den Mitarbeitern besprechen. Ohne Zweifel brauchen diese Unternehmen auch einen Kodex, der bei Missachtung klare Konsequenzen vorsieht. D.h. die Konsequenz der Entlassung bei Nichterfüllung ist genauso wichtig, wie die Konsequenz der Hilfe, bevor eine Entlassung ausgesprochen wird.

Die Kosten für traditionelle Führung sind auf lange Sicht nicht mehr haltbar und auch nicht effizient. Unser aller Problem ist, dass wir an die „normative Kraft des Faktischen“ sehr gewöhnt sind, und noch viel zu wenig gelernt haben, in selbst organisierten Gruppen zu arbeiten. Aber das könnte man doch ändern?



**Klaus Kiesel:** Geschäftsführer des Instituts für Sales- und Managementberatung GmbH & Co. KG (ifsm) in Urbar bei Koblenz. Autor des Buches „Prinzip der minimalen Führung“ (2011) – erschienen in der zweiten Auflage im Windmühle-Verlag, Hamburg.

**Josef Mikus:** Systemischer Berater und Coach im Institut für Sales- und Managementberatung (ifsm); Mitglied des wissenschaftlichen Beirats (ifsm).

# Systemisch führen im Sozialwesen – Wirksamkeit und Nutzen einer systemischen Haltung bei Führungskräften im Sozialwesen

**Autor:** Alexander Weber

*„Eine lernende Organisation ist ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen und dass sie sie verändern können.“*

(Peter M. Senge, Professor für Organisationsentwicklung und Systemforschung<sup>1</sup>)

Folgt man dem Gedanken von Senge, kann man zu dem Schluss kommen, dass Führungskräfte die Aufgabe haben, die Rahmenbedingung hierfür zu schaffen. Eine professionelle Führung wird im Rahmen von marktwirtschaftlichen Mechanismen und Kostendruck auch im Sozialwesen immer wichtiger. „Die Zahlen müssen am Jahresende stimmen“, um das Weiterbestehen der Organisation sicherzustellen. Mit der zunehmenden Privatisierung des Sozial- und Gesundheitssystems ist dieser Druck schon längst in den Organisationen der Sozialen Arbeit angekommen und so steht auch dieser Bereich vor der Aufgabe, dass „die Zahlen stimmen müssen“. Wie kann eine systemische Haltung dazu beitragen, dass eine Organisation sich weiterentwickelt, gute Rahmenbedingungen für Mitarbeiter schafft und trotz Kostendrucks gute Soziale Arbeit leistet?

Im Folgenden werde ich kurz auf wesentliche Besonderheiten im Sozialwesen eingehen und einen Abriss meines Verständnisses von Systemischer Führungstheorie aufzeigen. Kern dieses Artikels sind Experteninterviews mit systemisch ausgebildeten Führungskräften, die ich im Rahmen meiner Studienabschlussarbeit „Systemisch führen im Sozialwesen – Wirksamkeit und Nutzen einer systemischen Haltung bei Führungskräften im Sozialwesen“ geführt habe.

## Herausforderungen für Führungskräfte im Sozialwesen

Das Sozialwesen bietet besondere Voraussetzungen, die in klassischen Wirtschaftsunternehmen nicht gegeben sind. Möchte man sich den Nutzen und die Wirksamkeit von einem systemisch orientierten Führungsverhalten in einer Organisation des Sozialwesens anschauen, ist es nicht unerheblich, sich mit den besonderen Gegebenheiten vertraut zu machen. Ein wesentlicher Punkt ist, dass die Gehälter für Fachkräfte im Sozialwesen deutlich schlechter sind als für vergleichbar qualifizierte Personen in der freien Wirtschaft. In der letzten Diskussion um eine Tarifierhöhung im Sozial- und Erziehungsdienst wurde von Verdi-Sprechern stets darauf hingewiesen, dass es um Anerkennung und Aufwertung geht und weniger um das Geld an sich.

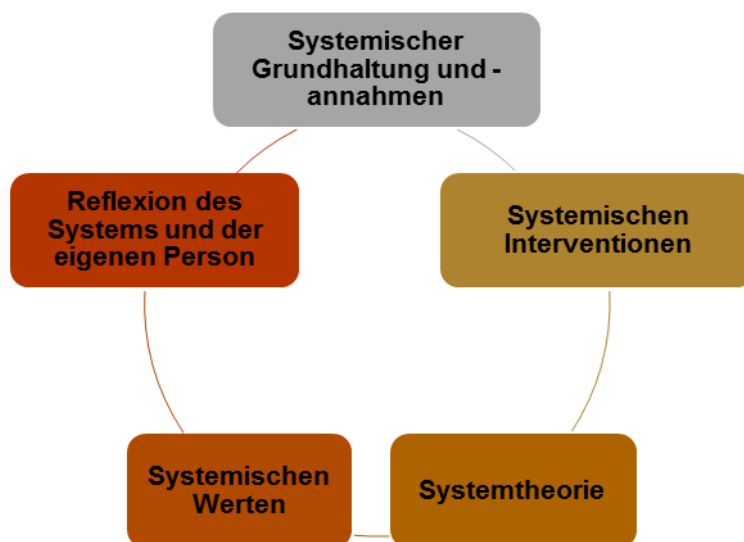
Gerade in der Sozialen Arbeit ist die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Beruf und den Arbeitsinhalten sehr hoch. Sie wollen eine Arbeit, bei der man mit Menschen in Kontakt treten kann. Es tut ihnen gut, anderen Menschen zu helfen, deren soziale Situation zu verbessern sowie deren Umfeld mitzugestalten. Es ist demnach erkennbar, dass die Motivation im Sozialwesen zu arbeiten vielschichtig und vor allen von nicht monetären Zielen geprägt ist. Vielmehr steht die Identifikation mit der Arbeit im Mittelpunkt. Führungskräfte im Sozialwesen müssen auf eine Vielzahl von Besonderheiten achten, die in der Erwerbswirtschaft oder in staatlichen Organisationen nicht zu finden sind.

---

1. <http://www.systemisches-institut.de/zitate.html> [30.05.15]

## Systemisches Führungsverständnis

Systemisches Führen beinhaltet eine fundierte Metatheorie, die von verschiedenen Forschungsgruppen anders ausgelegt wird. Im deutschsprachigen Raum haben sich besonders drei systemische Ansätze der Führungstheorie etabliert, der St. Galler Ansatz, der Münchener Ansatz und der Wiener Ansatz (so genannt von Peter Steinkellner<sup>2</sup>). Bezieht man sich auf die Systemtheorie von Luhmann, so hat wohl der Wiener Ansatz die höchste Passung auf der theoretischen Ebene. Allen gemein sind ein zirkuläres Verständnis und eine Ablehnung linearer Kausalketten. Laut einer empirischen Studie von Steinkellner ist die mehrheitliche Expertenmeinung, dass systemisches Führen weniger eine Frage der Führungstheorie oder des Führungsstils ist, sondern dass die Basis eine systemische Grundhaltung bildet. Es zeigte sich auch, dass systemische Interventionen, wie beispielsweise systemische Fragen, sehr gut geeignet für die Mitarbeiterführung<sup>3</sup> sind. Systemisches Führen ist in sich zirkulär zu betrachten. Das eine kann nicht losgelöst von dem anderen betrachtet werden. Systemische Führung besteht demnach aus:



Das beschriebene Modell bildete die Diskussionsgrundlage für die Experteninterviews und die anschließende Beurteilung der Fragestellung.

## Ergebnisse der Experteninterviews:

Im Rahmen von Experteninterviews wurde der Frage nach Wirkung, Wirksamkeit und Nutzen einer systemischen Haltung von Führungskräften im Sozialwesen nachgegangen. Im Folgenden stelle ich einige Auszüge der beantworteten Fragen exemplarisch dar.

2. Vgl. Steinkellner, P. (2012): S. 243.

3. Vgl. Steinkellner, P. [http://www.systemmagazin.de/bibliothek/texte/steinkellner\\_syst\\_fuehrung.pdf](http://www.systemmagazin.de/bibliothek/texte/steinkellner_syst_fuehrung.pdf) S. 101. [12.06.2015]

### *Was zeichnet ein systemisches Führungsverständnis aus?*

Zentrales Thema für alle Experten war eine deutliche Werthaltung in ihrem Führungsverständnis. Hierbei wurden ein wertschätzender und respektvoller Umgang benannt sowie ein ressourcenorientierter Blick auf die Mitarbeiter. Mitarbeitende sollen in ihrer Ganzheitlichkeit wahrgenommen und ernst genommen werden.

### *Wie wirkt sich ein systemisches Führungsverhalten auf die Mitarbeiter aus?*

Die Mitarbeiter werden dazu angeregt, Verantwortung zu übernehmen und sich in der Organisation zu engagieren. Es entsteht so eine höhere Identifikation mit der Organisation und sie sehen sich als Teil des Systems.

### *Wie wirkt sich ein systemisches Führungsverhalten auf die Organisation aus?*

Durch den hohen Grad an Zufriedenheit bei den Mitarbeitern, beschrieben alle Experten, dass sie einen sehr niedrigen Krankenstand und kaum Kündigungen in ihren Abteilungen hätten.

### *Wie wirkt sich ein systemisches Führungsverhalten auf die Führungskraft aus?*

Die besondere Verantwortung einer Führungskraft bleibt auch in der systemischen Führung bestehen. Es ist für die Führungskraft aber selbstverständlich, dass nicht die gesamte Verantwortung bei ihr liegt, sondern sie auch Verantwortung an Mitarbeiter übertragen kann.

### *Ist systemische Führung im Sozialwesen anwendbar?*

Systemische Führung hat im Sozialwesen eine hohe Relevanz, da es meist nicht um „schwarz-weiß“ Entscheidungen geht oder wie am Fließband gearbeitet wird. Es bedarf motivierter und kreativer Mitarbeiter, die selbst Lösungen entwickeln können.

Als Interviewpartner wurden drei Experten aus dem Sozialwesen ausgewählt. Die Tätigkeitsfelder der Personen sind: Ambulant Betreutes Wohnen für Menschen mit Suchterkrankung und psychischer Behinderung, ambulante Familienhilfe und Familientherapie sowie der Allgemeine Sozial Dienst des Jugendamts. Alle Experten sind ausgebildete systemische Therapeuten und sind als Ausbilder und Supervisoren für systemische Beratung und Therapie tätig.

## Fazit

Welche Wirksamkeit und welchen Nutzen hat ein systemisches Führungsverhalten im Sozialwesen? Diese Frage muss auf verschiedenen Ebenen beleuchtet werden, wobei der zentrale Punkt wohl die Mitarbeiter sind. Es wurde festgestellt, dass im Sozialwesen besondere Anforderungen vorliegen, die Führungskräfte berücksichtigen müssen.

Zu nennen wäre hier die Arbeitsmotivation von Mitarbeitern. Es besteht eine hohe Identifikation mit der Arbeit und es wird viel Wert auf freies, kreatives und sinnstiftendes Arbeiten gelegt. Hier bietet ein systemisches Führungsverhalten die entsprechenden Konzepte um dies zu ermöglichen. In der aktuellen Werbekampagne der Arbeiterwohlfahrt ist eine Mitarbeiterin mit dem Spruch abgedruckt: „Den Erfolg meiner Arbeit messe ich nicht in Euro pro Monat, sondern in Lächeln pro Mensch.“<sup>4</sup> Es wird deutlich, dass es nicht um das große Geld, sondern um Anerkennung und Wertschätzung der eigenen Tätigkeit geht. Durch eine gelebte systemische Werthaltung, wird den Mitarbeitern Wertschätzung für ihre Arbeit und Respekt ihrer Person gegenüber entgegengebracht.

In Zeiten des Fachkräftemangels, der auch im Sozialwesen zunehmen wird, müssen Führungskräfte in der Lage sein, ihre Mitarbeiter zu motivieren und sie auch zu halten. Die Experten beschrieben einheitlich, dass sie sehr geringe Krankenstände und kaum Fluktuation in ihren Abteilungen hätten, sondern sich sogar Mitarbeiter direkt in dieser Abteilung bewerben würden, weil die Führungskraft gut ist. Hier liegt eine große Chance dem Fachkräftemangel vorzubeugen und Kosten für Personalmarketing oder hohe Ausfallzeiten einzusparen.

---

4. www.echt-awo.org AWO Aktionswoche 2015

Die Anforderungen an Mitarbeiter, gerade in schwierigen Arbeitsfeldern wie dem Jugendamt, sind im Sozialwesen sehr hoch. Komplexe Sachverhalte müssen bewertet, Schutzaufträge (Wächteramt) erfüllt oder Krisengespräche mit psychisch instabilen Menschen geführt werden. Meist sind die Fälle geprägt von vielen Akteuren, die ihrer jeweilige Meinung und ihren Standpunkt haben. Wie ein Experte im Interview sagte: „[...] gibt in der Regel kein Schwarz und Weiß[...]“, es müssen im Sinne des Konstruktivismus alle Akteure berücksichtigt werden, das verschiedenen Perspektiven verschiedene Wahrheiten bedeuten. Es ist Aufgabe einer Führungskraft, ihren Mitarbeitern dies vorzuleben und auch in Verhandlungen mit Kostenträgern die verschiedenen Meinungen zu würdigen und zu respektieren. Ein „Ich habe Recht und Sie nicht!“ wird eine Führungskraft in Verhandlungen mit einem Kostenträger kaum zum erwünschten Erfolg bringen. Die Verwendung systemischer Intervention kann der Führungskraft helfen, ihre Mitarbeiter adäquat zu beraten, aber auch Intersession in Teamsitzungen anzubieten.

Durch zirkuläres Denken eröffnen sich der Führungskraft neue Lösungsmöglichkeiten, um mit den komplexen Themen im Sozialwesen umzugehen. Die Konsequenzen des eigenen Handelns werden so angemessen reflektiert und stehen nicht kontextlos im Raum. Die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens und der verschiedenen Rollen sorgen für ein deutlicheres Profil der Führungskraft. Eine systemtheoretische Sicht auf die Organisation sorgt auch dafür, dass die Führungskraft Verantwortung abgeben kann. Geteilte Verantwortung entlastet die Führungskraft und macht gerade schwierige Entscheidungen für alle tragfähiger. „Der Freund der Motivation und Identifikation sind die persönliche Wertschätzung, die neigungsgerechte Arbeit, das Sich-persönlich-einbringen-können und die Wahrnehmung des Individuums. Nur so ist Höchstleistung<sup>5</sup> möglich.“ In dieser Haltung liegt der wohl größte Nutzen des Sozialwesens. Denn es ist in erster Linie von motivierten und fähigen Mitarbeitern abhängig, die bereit sind über das Gehalt hinaus, Einsatz und Engagement zu zeigen.

Die gesamte Forschungsarbeit ist in „Systemisch führen im Sozialwesen – Wirksamkeit und Nutzen einer systemischen Haltung bei Führungskräften im Sozialwesen“ zu finden.



**Alexander Weber:** Sozialpädagoge B.A., Sozialmanager B.A. und Systemischer Berater FH. Gründer und Geschäftsführer von Soziale Arbeit online, Führungserfahrung im Ambulant Betreuten Wohnen und tätig als freiberuflicher Systemischer Berater. Er ist Mitglied der DGSF-Regionalgruppe Bochum.

Veröffentlichung: „Systemisch Führen im Sozialwesen“ (ISBN: 978-3-639-87750-2)

Web: [www.sozialarbeit-online.de](http://www.sozialarbeit-online.de) und [www.systemisch-deeskalieren.de](http://www.systemisch-deeskalieren.de)

Mail: [info@systemisch-deeskalieren.de](mailto:info@systemisch-deeskalieren.de)

---

5. Strackbein, D. (2012): S. 201.

# Bewusst mit Vielfalt umgehen

## Führen mit interkultureller Kompetenz

**Autorin:** Susanne Bourgeois

### Worum geht es? Fallbeispiele aus der supervisorischen Praxis

**Erstes Fallbeispiel:** Auf einer Station einer Pflegeeinrichtung melden nach der Einstellung einer Pflegekraft mit marokkanischen Wurzeln gleich drei marokkanische Familien ihre Familienangehörigen an. Im Alltag der Einrichtung, die bisher nur wenige Bewohner mit Migrationshintergrund hatte, führt das schnell zu Konflikten zwischen den Familienangehörigen dieser neuen Bewohner und dem Personal. Auch innerhalb des Teams gibt es Spannungen. Die junge Pflegekraft mit marokkanischen Wurzeln steht zwischen den unterschiedlichsten Erwartungen und zwischen allen Stühlen.

**Zweites Fallbeispiel:** In der supervisorischen Begleitung eines Teams der ambulanten Familienhilfe bringt die (dunkelhäutige) Sozialarbeiterin den Fall ein, in dem sie eine junge Asylbewerberin (alleinstehende schwangere Frau aus Somalia) betreut und dabei an ihre Grenzen stößt. Im Reflecting Team wird von den (hellhäutigen) KollegInnen sehr schnell das Thema „Nähe-Distanz-Problem“ bzw. fehlende professionelle Abgrenzung zwischen den beiden dunkelhäutigen Frauen vermutet. Erst auf entschiedenen Widerspruch der Fallgeberin hin wird gehört, dass es für sie um den Umgang mit den unzureichenden zeitlichen Ressourcen angesichts einer gesundheitlichen Krise der schwangeren alleinstehenden Mutter geht; hier hatte sie sich Hilfe erhofft. Sie ist verletzt, weil sie wieder mal vor allem als „die Migrantin“ gesehen wird und nicht als die Kollegin mit fachlichen Problemen.

**Drittes Fallbeispiel:** In einer Kita kommt es im Team mehrfach zu Konflikten zwischen den türkischstämmigen Erzieherinnen und ihren einheimisch deutschen Kolleginnen. Diese beschweren sich, dass die Mütter mit türkischem Hintergrund den Kontakt zu ihnen verweigern und ausschließlich zu Gesprächen mit den Erzieherinnen mit türkischen Sprachkenntnissen bereit sind. Sie fühlen sich ausgegrenzt und haben außerdem das Gefühl, dass sich die türkischstämmigen Kolleginnen mit diesen Müttern solidarisieren und sich über die „deutschen“ Kolleginnen lustig machen.

**Viertes Fallbeispiel:** Die Erzieherinnen einer Einrichtung mit vielen türkischen Familien vermuten zunächst ein Problem mit „kulturell bedingter“ Gewalt, als sie von einer der Töchter einer vierköpfigen libanesischen Familie hören, dass der Vater am Wochenende ihre Schwester geschlagen habe. In der Bearbeitung wird deutlich, dass es bisher keine Hinweise auf schlagende Eltern in dieser Familie gab und es eher um die akute Überforderung beider Eltern geht. Durch die beruflich bedingte vorübergehende Abwesenheit des Vaters während der Woche ist die Mutter so überfordert, dass sie von ihrem Mann klare Erziehungsmaßnahmen erwartet, wenn der am Wochenende zu Hause ist. Der weiß sich keinen anderen Rat, als die ältere der beiden Mädchen zu schlagen. Als die Idee der „kulturell bedingten“ Gewaltausübung des Vaters vom Tisch ist, überlegen die Erzieherinnen, wie sie die Mutter durch gezielte Anbindung im Sozialraum unterstützen können. Danach entspannt sich die Situation in der Familie spürbar.

### Zuwanderungsland Deutschland als Herausforderung für die Arbeitswelt

Deutschland hat eine lange Zuwanderungsgeschichte: Spätestens mit der gezielten Anwerbung von Arbeitsmigranten aus Italien, Spanien, Griechenland, der Türkei und weiteren Staaten zwischen 1955 und 1973 war der Grundstein als faktisches Zuwanderungsland gelegt. In den 1990er Jahren waren

es vor allem Spätaussiedler und Flüchtlingsgruppen aus unterschiedlichen Krisenregionen, die kommen durften und zum Teil blieben.

Der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund am Anteil der Gesamtbevölkerung macht gegenwärtig ca. 20% im bundesweiten Durchschnitt aus. Bei Kindern unter 10 Jahren liegt er schon bei über 35%, die meisten davon sind hier geboren und deutsche StaatsbürgerInnen. Je nach Bundesland und Sozialraum liegen diese Zahlen noch deutlich höher.

Im Bereich der Sozialen Dienste wurde lange versucht, diese Bedarfe der Zugewanderten durch eine konzeptionelle Trennung zwischen den sog. „Regeldiensten“ und Spezialdiensten für die verschiedenen Zuwanderergruppen zu decken. Dieser konzeptionelle Ansatz wurde vor etwa 20 Jahren aufgegeben. Stattdessen wird mit dem Zuwanderungsgesetz 2005 erstmals die Verantwortung der Gesamtgesellschaft und aller ihrer Organisationen und Institutionen für Fragen von Integration beschrieben.

Soziale, pädagogische und kommunale Dienste und Einrichtungen sehen sich somit einem schnell steigenden Handlungsbedarf gegenüber. Bei den Zielgruppen wächst der Anteil der Menschen, die entweder selbst in einem anderen Land geboren wurden oder familiäre Wurzeln dort haben. Auch beim Personal ändert sich etwas: Immer mehr Teams sind multikulturell / multilingual zusammengesetzt, teilweise suchen die Arbeitgeber gezielt nach spezifischen Kompetenzen in diesem Bereich.

Für Führungskräfte in diesen Diensten ergeben sich damit besondere Herausforderungen:

Für sie gilt es, sowohl für die vielfältigen Lebenslagen und Bedarfe jeweils geeignete konzeptionelle Angebote zu entwickeln als auch Teams interkulturell kompetent aufzustellen. Immer wieder unterschätzt werden die Bedeutung des bewussten und reflektierten Einsatzes der besonderen Kompetenzen im Team sowie die Notwendigkeit, als Führung Verantwortung für die Entwicklung einer angepassten Teamkultur zu übernehmen und Unterstützung bei möglichen Missverständnissen oder Gerangel um Definitionsmacht von „Kultur“ innerhalb der Organisation anzubieten.

Aus den Fallbeispielen am Einstieg wird erkennbar, dass es typische, häufig auftauchende **Stolpersteine im interkulturellen Arbeitszusammenhang** gibt:

#### *Sprache und Kommunikation*

Dieser mit Abstand am häufigsten benannte Stolperstein bezieht sich sowohl auf die Kommunikation der Professionellen mit der Zielgruppe als auch innerhalb des Teams bzw. der Organisation. Dabei geht es nicht nur um den Gebrauch unterschiedlicher Sprachen oder die Komplexität des Themas Dolmetschereinsatz, sondern auch um unterschiedliche Kommunikationsstile und -Kulturen.

Wie verändert sich mein professionelles Selbstverständnis, wenn ich meine Fachsprache nicht mehr nutzen kann, wenn ich möglicherweise sogar mit einem sehr reduzierten Wortschatz auskommen muss? Wer kommt bei welchen Themen als Dolmetscher in Frage und wie setze ich diese ein?

Wer begrüßt wen auf welche Art? Wie offen darf ich bestimmte Dinge ansprechen? Was darf ich auf keinen Fall ansprechen? Usw.

#### *Unterschiedliche Rollenvorstellungen*

Unterschiedliche Vorstellungen zur Ausgestaltung der professionellen, hierarchischen oder familiären Rollen lassen sich weniger von der Herkunft aus einem bestimmten Land oder der Zugehörigkeit zu einer Religionsgemeinschaft ableiten, wie es vielfach in klischeeartigen Bildern (z.B. in den Medien) dargestellt wird. Sie sind vielschichtig zusammengesetzt je nach Milieuzugehörigkeit, Bildungsschicht oder Vorerfahrungen im familiären, organisationalen bzw. gesellschaftlichen System.

#### *Umgang mit Regeln, Strukturen und Wertvorstellungen*

In gleicher Weise gilt dies für den Umgang mit Regeln, Strukturen und Wertvorstellungen. In vielen Studien, z.B. den Milieu-Studien des Sinus-Instituts, wurde nachgewiesen, dass das jeweilige soziale Milieu eindeutig mehr Einfluss auf Wertvorstellungen und Lebensform hat als die Kultur des Herkunftslandes.



Hier lauern, wie auch beim Thema Kommunikation, viele mögliche Fettnäpfchen, die oft schon im Vorfeld verunsichern und blockieren. Darf ich einem mir fremden muslimischen Mann im professionellen Kontext die Hand geben oder nicht? Wenn ich es tue, riskiere ich möglicherweise, als kulturelle Ignorantin angesehen zu werden. Und wenn ich es nicht tue, riskiere ich möglicherweise den Kontakt zu einem Kunden / Klienten, der weiß, wie man sich hier im professionellen Kontext normalerweise begrüßt und sich daher zu Recht düpiert fühlt. Wie kann ich wissen, ob die kopftuchtragende Frau tatsächlich meinem (Klischee-)Bild einer nicht emanzipierten Frau entspricht oder doch vielleicht sehr gebildet ist und erfolgreich im Job?

Gleichzeitig gibt es Konkurrenzen um Definitionsmacht darüber, was „richtig“ und was „falsch“ ist, sowie auf beiden Seiten (meist negativ geprägte) Stereotypen und Vorurteile über die „Anderen“.

### *Vorschnelle Zuweisungen*

Aus diesen vor allem konstruierten Aufteilungen zwischen „uns“ und „den anderen“ ergeben sich oft vorschnelle Zuweisungen innerhalb der Teams: Da wird dann die „türkische“ Kollegin zur Ansprechpartnerin für alle „türkischen“ Familien erklärt, obwohl sie doch eigentlich Kurdin mit türkischem Pass ist. Oder der arabisch sprechende Jordanier wird zum „Fachmann“ für Muslime generell, obwohl er von der Religionszugehörigkeit Jeside ist.

## Handlungsmöglichkeiten zur interkulturellen Orientierung

Interkulturelle Kompetenz mit einem erweiterten Kulturbegriff bedeutet also nicht, möglichst viele Detailinformationen über einzelne Länder zusammen zu tragen. Interkulturelle Kompetenz in diesem Sinn bedeutet, bewusst mit Unterschiedlichkeit und Unterschieden umzugehen und setzt vor allem bei der inneren Haltung an.

Voraussetzungen dafür auf der individuellen Ebene sind:

- Selbstreflexion und bewusster Umgang mit eigenen inneren Bildern und Konstruktionen: Was sind meine Werte, was meine inneren Glaubenssätze / Selbstverständlichkeiten, von denen ich mich in der konkreten Situation leiten lasse? Welche Bilder / Assoziationen entstehen bei mir bei bestimmten Begriffen oder Auslösern (z.B. Kopftuch)? Was kann ich tun, um meine inneren Bilder zu erweitern?
- Perspektivwechsel: Wenn ich mich in die Situation des Gegenübers versetzen würde, wie ginge es mir? Was würde mir weiterhelfen, was nicht?
- „Ambiguitätstoleranz“ meint die Fähigkeit, mit Unsicherheiten oder Widersprüchen so umgehen zu können, dass man trotzdem handlungsfähig und offen bleibt.
- „Kompetenzlosigkeitskompetenz“ (nach Paul Mecheril), d.h. sich eher vom Bewusstsein führen zu lassen, dass ich zu Beginn einer Begegnung nichts über das Gegenüber weiß, als im verzweifelten Bemühen um Anhäufung von Vorinformationen über bestimmte Kulturen, die dann aber im konkreten Fall doch nicht weiterhelfen oder stimmen.

Auf der Ebene der Rolle und Organisation geht es um die Frage, wie ein bewusster Umgang mit Unterschiedlichkeit systematisch und strukturiert in die Arbeitsabläufe eingeplant werden kann. Dazu zählt z.B., die Personalzusammensetzung heterogen zu gestalten und interkulturelle Kompetenz im Bereich der Personalentwicklung zu fördern.

Es ist sinnvoll, den Einsatz und das Zusammenspiel unterschiedlicher Kompetenzen im Team bewusst zu gestalten und entsprechende Konzepte dafür zu entwickeln. Das kann z.B. nach folgenden konzeptionellen Überlegungen geschehen:

Wer ist im Team – mit welchem Konzept – für NutzerInnen / KlientInnen mit Migrationsgeschichte zuständig? Hier geht es vor allem um den Einsatz von MitarbeiterInnen mit muttersprachlichen Kenntnissen, mit weiteren Sprachenkenntnissen oder Kenntnissen anderer kultureller



Kommunikationsmuster: Werden diese MitarbeiterInnen nur für „ihr“ Klientel eingesetzt? Oder können deren Kompetenzen dem ganzen Team zugutekommen. Wenn ja, wie?

Interkulturelle Kompetenz auf Organisationsebene beinhaltet, genauso wie auf der persönlichen Ebene, sich bewusst und selbstreflexiv mit der eigenen Kultur auseinander zu setzen: Was sind unsere Werte, Leitbilder und Zielvorstellungen? Wie kann eine interkulturell orientierte Team- und Organisationskultur transparent gemacht und gelebt werden? Welche Verantwortung hat die Führungsebene in dem Zusammenhang? Wie wird mit anderen Vorstellungen umgegangen? Wo macht es Sinn, die eigenen Vorstellungen zu verändern? Und wo liegen die Grenzen von Offenheit, um nicht die grundlegenden eigenen Positionen zu gefährden?

Sowohl bei kulturell divers zusammengesetzten Teams als auch in der Beratung von Zuwanderern sind immer auch Aushandlungsprozesse um ein gemeinsames Verständnis der Zusammenarbeit notwendig. Es liegt vor allem in der Verantwortung der Führungskräfte, die Grundlagen für diese Aushandlungsprozesse zu gestalten.

Aus all dem wird auch deutlich: Interkulturelle Orientierung kann anstrengend sein, verlangt viel an Selbstreflexion und Ambiguitätstoleranz. Dann ist es besonders wichtig, Reflexionsräume und -zeiten für Mitarbeitende und Teams einzuplanen und anzubieten, nach Möglichkeit mit externer Begleitung.

Meine Erfahrung aus vielen Fallbearbeitungen in Supervisionen zeigt: Die Beratung von Menschen, die als fremd erlebt werden oder die die deutsche Sprache nicht sehr gut verstehen, erzeugt vielfach Unsicherheit und löst viele zumeist unreflektierte innere Bilder bei den BeraterInnen aus. Dabei wird das Thema „Kultur“ so in den Mittelpunkt gestellt, dass häufig andere, viel näherliegende Themen oder Lösungsmöglichkeiten übersehen werden. Oft mache ich die Erfahrung, dass dabei das eigene professionell erprobte Handwerkszeug ganz ausgeblendet wird. In diesen Fällen kann ein bewusstes Sortieren zwischen den kulturellen und anderen Faktoren (wie situativen oder persönlichen), die in die konkrete Situation hineinspielen, sehr hilfreich sein.



**Susanne Bourgeois:** Dipl. Pädagogin und Supervisorin (DGSv), Köln. Als DGSF-Mitglied aktiv in der Fachgruppe Systemische Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung. Als freiberufliche Supervisorin berät und begleitet sie Teams, Führungskräfte und Organisationen im sozialen Bereich, mit den langjährigen inhaltlichen Schwerpunkten Interkulturelle Öffnung und Diversity Management.

Web: [www.susanne-bourgeois.de](http://www.susanne-bourgeois.de)

## Wandel werteorientiert gestalten

Vorstellung eines Change Managementmodells mit systemischen und ganzheitlichen Grundsätzen aus der Praxis

**Autorin:** Ursula Hampe

*„Ich bin Leben, das leben will, inmitten von Leben, das leben will.“*

(Albert Schweizer)

### Einführung

Als Supervisorin und Organisationsentwicklungs-Coach (DGSv, DGSF) erlebe ich in den Zeiten der Veränderungen bei den Führungskräften sowie in den Teams immer deutlicher den Wunsch nach einem Austausch über Wertesysteme und die Möglichkeiten der Stärkung des „WIR“.

In diesem Artikel möchte ich den Blick auf die Begleitung von Veränderungsprozessen mit einzelnen KlientInnen sowie auf das System Organisation richten, denn jedes individuelle Verhalten ist ein Teil einer komplexen Interaktion. Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile (Synergie). Das Wissen davon, dass es sinnvoller ist gemeinsam zu gehen, um weit zu kommen, ist mittlerweile auf allen Ebenen angekommen.

In der Beratung arbeite ich mit einem Modell mit systemischen und ganzheitlichen Grundsätzen. Dieses möchte ich gerne näher vorstellen.

Individuelles (Führungskraft, Mitarbeitende) sowie kollektives (Team, Arbeitsgruppe) Verhalten entwickelt sich darin aus dem Denken (Sinnsuche, Verbundenheit) und dem Fühlen (Freude, Ärger...) heraus.

Beginnen wir auf der Denkebene. Welche Visionen haben Menschen und wie können diese Visionen zu einer gemeinsamen Vision werden? Welche Werte haben Menschen und wie entwickeln sie daraus im Berufsalltag ihre Ziele? Wie finden alle Beteiligten ihren Platz im System und wie können daraus konkrete Schritte erarbeitet werden, so dass Mensch und Organisation resilient bleiben oder werden? Das ist aus meiner Sicht der Prozessbeginn einer Teamentwicklung. Einen Konsens zu finden mit dem sich alle identifizieren können ist die Grundvoraussetzung für gemeinsames und bewusstes Handeln.

Die Entwicklung werteorientierter Arbeit, die ich in diesem Artikel beschreibe, ist auf alle Systeme übertragbar, in denen Menschen gemeinsame Wege gehen und Zukunft gestalten wollen:

- Organisationen / Teams
- Verbände / Vereine
- Arbeitsgruppen / Netzwerke
- u.a.

## Warum gerade jetzt?

Wir alle erleben auf der individuellen, beruflichen und gesellschaftlichen Ebene in immer schnelleren Zeitabläufen Veränderungen. Change Management gehört zum Alltagsgeschäft. In diesen Zeiten des Wandels können Menschen in Organisationen auf allen hierarchischen Ebenen schon mal die Orientierung verlieren. Orientierungsschwäche in Organisationen führt zum Einzelkämpfertum.

Es ist nicht lange her, dass unsere gesellschaftlichen Regeln, moralische Vorgaben und erwartete Verhaltensweisen sehr streng von Kirche, Gesellschaft und autoritären Ebenen vorgegeben wurden. Einrichtungen aller Träger erleben die große Herausforderung, in ihren Wertesystemen authentisch zu bleiben und eine Umsetzung in das Hier und Jetzt zu gestalten. Privat erleben wir in allen Bereichen des Lebens größere individuelle Entfaltungsmöglichkeiten und ein größeres Spektrum von Lebenskonzepten.

Das birgt viele Chancen und erfordert eine eigene bewusste Auseinandersetzung mit sich selbst. Unruhesituationen innen und außen (manche nennen es Krise, griech.: Entscheidungen treffen) machen deutlich, dass etwas durcheinander gekommen ist und einer neuen Ordnung bedarf.

*„Stagnation ist der Anfang vom Ende.“  
(Sokrates)*

Dieser Satz ist noch so aktuell wie in der Antike.

## Visionen sind Kraftquellen

Eine große Kraftquelle, die uns Menschen zur Verfügung steht, ist unsere Vision. Diese erfüllt uns mit Energie und über unsere Vision können wir den Sinn unseres Lebens finden. Menschen haben den tiefen Wunsch, sich in den verschiedenen Lebensbereichen auf der geistigen, seelischen und körperlichen Ebene weiter zu entwickeln. Das berufliche Feld ist dafür ein sozialer Lernort (Lernende Organisation). Im Coaching geht es oft um die Fragen nach dem Wichtigen (Rollenklärung, Entwicklung von Kommunikations- und Kooperationsstrukturen). Die Frage nach dem Wesentlichen zu stellen führt zu sich selbst.

Menschen mit gemeinsamen Visionen hat es immer gegeben. Sie nutzen diese, um als WIR gemeinsam Lebensbereiche zu teilen und / oder ihre WIR-Ziele zu erreichen.

Visionen zu haben reicht jedoch nicht, es bedarf eines Verantwortungsgefühls und einer ethischen Grundlage.

## Was ist eine ethische Grundlage?

Die Begriffe Ethik und Moral werden häufig verwechselt. Ethik, als Teilbereich der Philosophie, ist die Auseinandersetzung zu Denkweisen und Konzepten über den Sinn und Struktur menschlichen Zusammenlebens- und -arbeitens. Bei der Moral handelt es sich um die Vorgabe, was sittlich und unsittlich ist.

Die erwachsene Form des Zusammenlebens ist reflektiert und verantwortungsvoll.

Ethik bewahrt uns vor moralischen und einengenden Strukturen, um sich phantasievoll und sinnvoll den Aufgaben widmen zu können.

## Die Sicht der Probleme

Probleme bedürfen einer ziel-, ressourcen- und lösungsorientierten Betrachtung und Bearbeitung. Muster und Dynamiken in und zwischen den Systemen kommen hier in unseren Fokus, Regeln und Strukturveränderungen werden optimiert. Der ganzheitliche Blick auf Probleme ist der, dass jeder Stein im Weg einen Sinn macht. Er zeigt Bedürfnisse, Wünsche und Defizite auf. Daraus lassen sich über Hypothesenbildungen alternative Vorgehensweisen formulieren.

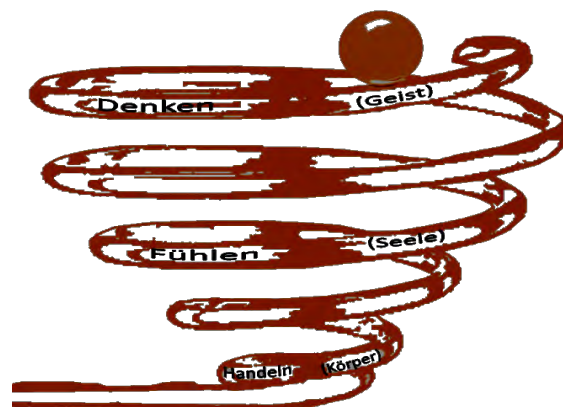
## Impulse für unsere berufliche Bühne

Die Individualität des Einzelnen zu wahren und gleichzeitig ein „WIR“ miteinander zu gestalten ist eine Herausforderung, die sich lohnt. Das WIR ist eine Begegnung von Menschen mit eigenen ICH-Konstruktionen, die das Gemeinsame miteinander entwickeln wollen.

Gerade in Teams, die zu Beginn des Beratungsprozesses von Führungs- und Leitungskräften als „schwierige“ Teams angekündigt werden, erlebe ich die Arbeit an einem (Ziel: positiven) Selbstbild (Vision) als effektiv. Wie wir denken, wer wir sind, so verhalten wir uns. Die fachliche Kompetenz der einzelnen Mitarbeitenden, die häufig zu Konkurrenz- und somit Konfliktsituationen führen, können zu einem Ganzen gestaltet werden.

## Vorstellung des Modells (Methode)

Der Prozess in der Beratung verläuft, wie die Kugel in der Spirale. Sie beginnt von oben in 3 Schritten herunter zu rollen (siehe Spiralgrafik).



### 1. Schritt „Denken“

- Welche Sinnhaftigkeit hat unsere Arbeit (Selbstbild)?
- Wie heißen unsere Visionen / Werte / Ziele?
- Entwicklung eines Bewusstseins für das Gemeinsame (“WIR”)

### 2. Schritt „Fühlen“

- Ausprobieren / Erleben / Spüren

- Erkennen der Organisation als sozialen Lernort
- Umgang mit Verantwortlichkeit
- Kommunikation / Kooperation gestalten
- Entdeckung und Entwicklung von Kraftquellen

### 3. Schritt „Handeln“

- Umsetzung / Verankerung
- Evaluation / Erfolge feiern

(© Ursula Hampe)

Ich erstelle mit den Teams gerne aus den Visionen heraus einen Wertekodex.

Ziel ist, dass sich alle Beteiligten mit dem, was für sie wesentlich und wertvoll ist, wiederfinden. Das schafft eine gemeinsame Basis und stärkt das Gefühl der Systemzugehörigkeit. Das gilt zur Werteentwicklung auf der Teamebene genauso wie für die Werteentwicklung in der Arbeit mit PatientInnen und KlientInnen.

In Situationen, in denen z.B. abwertende Äußerungen über Menschen aus den sogenannten Randgruppen ausgesprochen werden, kann der Satz: WIR denken in dieser Einrichtung / in diesem Team anders“ eine Stärkung und Erleichterung für den / die Mitarbeitenden bedeuten.

Wenn der Konsens zu den wichtigsten gemeinsamen Werten (Respekt, Gerechtigkeit...) erstellt worden ist, werden die einzelnen Werte konkret in den Alltagsbezug gesetzt:



Zu Beginn des Prozesses gebe ich noch häufig den Hinweis darauf, dass es die Aufgabe der / des Einzelnen ist, immer wieder in den eigenen Spiegel zu gucken, sich selbst zu reflektieren (Was fällt mir leicht? Was fällt mir schwer?). Es darf miteinander geübt und probiert werden.

So entsteht ein sozialer Lernort mit dem Ziel, gemeinsam Verantwortung für den Arbeitsalltag zu übernehmen. Hierzu können noch verschiedene Übungen mit einfließen. Mit der Zeit wird sich das Eingeeübte verankern. In der regelmäßigen Reflexion gebe ich gerne Feder (das Leichte) und Stein (das Schwere) herum, denn beides braucht unsere Achtsamkeit.

Wenn über diesen Bewusstwerdungsprozess und die praktische Umsetzung in den beruflichen Alltag Erfolge sichtbar werden, dann ist die Zeit des Feierns gekommen. Das macht Erfolge bewusster, stärkt das WIR-Gefühl, macht Freude / Spaß und ist wieder eine Kraftquelle.

Dieser Prozess unterstützt in sehr herausfordernden Situationen (Was soll ich jetzt tun?) und ist der rote Faden im Konfliktmanagement. Wenn Leitbilder von den Trägern / Verbänden vorgegeben werden, stehen folgende Überlegungen auf der Agenda:

Was bedeuten die Werte für uns im Team und in Bezug auf Arbeit mit den PatientInnen / KlientInnen und deren sozialen Umfeld?

- Was brauchen wir, um diese Werte zu leben?
- Welche Bedenken gibt es?
- Welche Chancen sehen wir?
- Wo gibt es Wertekonflikte und wie gehen wir damit um?

Wenn diese Fragen und Überlegungen Platz finden, erlebe ich in den Gruppen Stille, Konzentration und ein Innehalten. Für mich ist das oftmals sehr berührend.

Dann wird der Blick nach vorne frei und die Arbeit im Team wird effektiver.



**Ursula Hampe:** Supervisorin (DGSF, DGSv), Organisationsentwicklungscoach, Mitglied der DGSF-Regionalgruppe Bochum / östliches Ruhrgebiet, Mitglied der Fachgruppe Systemische Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung.

Mail: [ursula.hampe@t-online.de](mailto:ursula.hampe@t-online.de)

Web: [www.ursula-hampe.de](http://www.ursula-hampe.de)

Wer Interesse hat, dieses Modell in der Beratung einzusetzen und sich darauf vorbereiten möchte, ist herzlich zu einem Seminar „Change Management systemisch und ganzheitlich anbieten“ eingeladen.

## Agile Führung von Teams – ist das wirklich neu?

**Autoren:** German Beck, Nevin Urunc, Klaus Kissel

„Agiles Management“ – diese Schlagworte geistern derzeit durch so manches Unternehmen und kündigen an, „alles muss sich in puncto Führung ändern“. Ist das wirklich so, oder ist das nur „alter Wein in neuen Schläuchen“ – ein Hype, der bald vorbei ist?

Agiles Management heißt in unserem Sinne: Führung von Gruppen mit wenig Regeln und wenig Bürokratie, um Flexibilität und Schnelligkeit in der Produktivität und Ideenentwicklung zu gewinnen. Klingt zunächst einmal modern und richtig – aber ist das wirklich neu?

Nein, denn...

- ...agile Führung ist überhaupt nicht neu! Gute Führung von Teams hatte schon immer agile Anteile und
- ...es ist kein Hype, der nun in unsere Welt kommt, sondern es ist schlichtweg eine Grundhaltung, die jede Führungskraft verinnerlicht haben sollte.

Bereits Ende der 60er-Jahre und in den Anfängen der 70er-Jahre wurde die Faszination der Gruppendynamiklehre nach Deutschland getragen. Das hatte zur Folge, dass in vielen Unternehmen die Organisationen nach Teams ausgerichtet wurden. Teamführung war der neue Trend, um mehr Synergien zu gewinnen. Gruppendynamik fordert von den Führungskräften eine prozesshafte Führung. Die Intelligenz der Teams soll stärker genutzt werden und der „Chef“ soll sich zurücknehmen. Anstelle langer Planungsprozesse einzelner Experten, gilt es die Sichtweisen vieler Mitarbeiter im Team zu nutzen und eine tragfähige Lösung zu finden.

Unseren Recherchen nach wurden sukzessiv mehr und mehr gruppendynamische Seminare von deutschen Firmen für Führungskräfte gebucht und in den 80er-Jahren der Höhepunkt erreicht. Seitdem sind die Besucherzahlen rückläufig, obwohl agile Führung nichts anderes von Führungskräften fordert.

Es geht also bei agiler Führung nicht um eine Methode, die geschult wird – vielmehr geht es um eine Haltung, wie und in welchen Situationen eine Führungskraft die Intelligenz von Teams mehr nutzen sollte und wann nicht. Vieles davon lässt sich in Klassikern der Führungsliteratur der 70er-Jahre bereits lesen (zum Beispiel schon bei Klaus Antons Klassiker – Praxis der Gruppendynamik – Erstauflage 1973).

Was heißt nun „gute Führung hatte schon immer agile Anteile“?

Schon die Theorien der situativen Führung nach Hersey und Blanchard zeigen, dass Führungskräfte je nach Situation und Reifegrad unterschiedlich agieren und handeln sollten. Unterscheidet man zum Beispiel die verschiedenen Situationen nach zwei grundlegenden Fragestellungen, so ergeben sich unterschiedliche Führungssituationen:

- a. Ist die Situation überschaubar / planbar oder eher ungewiss?
- b. Wie stark bin ich als expertenorientierter Leiter oder in meiner prozesshaften Führung gefordert, um das beste Ergebnis zu erringen?

Doch bevor wir uns die Situationen anschauen, muss zunächst geklärt werden: Wann ist eine Situation ungewiss und nicht überschaubar?

Ungewissheit ist ein Zustand, der von folgenden Situationen unterschieden werden sollte:



### *Eine Situation ist riskant*

Eine Situation ist dann riskant, wenn ich ein Risiko eingehe, d.h. ich kann einen möglichen Schaden kalkulieren. Rauchen ist zum Beispiel riskant, aber keinesfalls ungewiss, denn das Risiko ist in gewisser Weise berechenbar. Risiken sollte man vermeiden oder man kann ihnen mit Vorsorge (Sicherung) begegnen. In einer riskanten Situation können einzelne Experten gut helfen und Steuerung ist sinnvoll.

### *Eine Situation ist unsicher*

Eine Situation ist dann als unsicher zu bezeichnen, wenn Sie mit einem Risiko rechnen, aber nicht sicher wissen, ob es eintritt oder nicht. Es wäre fatal, beim „Rauchen“ nur von unsicher zu sprechen, denn das Risiko ist zu hoch. Das Wetter ist allerdings in vielen Fällen eine unsichere Angelegenheit, der ich mit Maßnahmen (Kleidung etc.) begegnen kann. D.h. auch hier sprechen wir von einer Situation, die planbar und eher berechenbar ist.

### *Eine Situation ist ungewiss*

Eine Situation ist dann ungewiss, wenn wir die Einflussfaktoren nicht überschauen können, bzw. die Berechnung und die Erhebung aller Einflussfaktoren unmöglich erscheinen. Die Einflussfaktoren machen die Situation nicht berechenbar und planbar. D.h. wir wissen noch nicht einmal ob und, wenn ja, welche Risiken bestehen. Wir können auch nicht die Chancen einer Situation genügend überblicken. In dieser Situation zu planen, wäre so wie es Berthold Brecht einmal ähnlich in der Drei Groschenoper gesagt hat:

„Planen ist die gesteigerte Form von Hoffen!“

In unserer ständig sich immer schneller veränderbaren Welt scheinen die Zustände von Ungewissheit zuzunehmen. Dieser Eindruck entsteht auch deshalb, weil Schnelligkeit und Flexibilität mehr und mehr eine Überlebenskompetenz für viele Unternehmen wird.

Für viele Manager steigt so die Komplexität. Gleichzeitig gilt es aber zu berücksichtigen, dass nicht alle Führungssituationen komplex sind, sondern wir häufig eine Situation auch komplex erscheinen lassen, weil wir den Anspruch erheben...

- alle mitzunehmen oder
- 100% Lösungen zu erwirken.

Ein genauer Blick in den Führungsalltag zeigt aber, dass viele Situationen weiterhin auch planbar und überschaubar bleiben. So gibt es zum Beispiel in der operativen Arbeit einer Buchhaltung wenig nicht planbare Situationen, die eine agile Führung erfordern.

Ungewissheit besteht im Management jedoch häufig

- bei strategischen Fragen,
- in Fragen des Change-Managements,
- aber auch in Situationen, bei denen viele verschiedene Interessen vertreten sind und beachtet werden sollten, die aber zügiges Handeln erfordern.

Hier ist die agile Führung eine gute Alternative zu unsicherer oder gar unmöglicher Planung durch die Führungskraft.

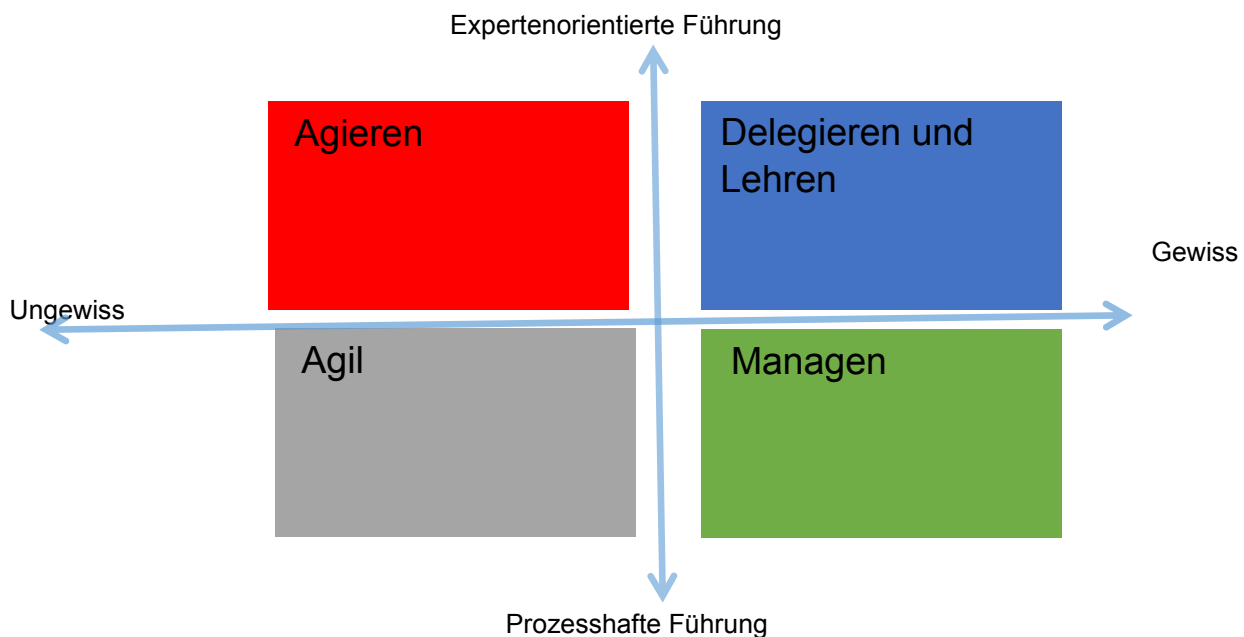
Ein aktuelles Beispiel: Flüchtlingskrise – hier wird klar, dass eine mittel- und langfristige Planbarkeit nicht mehr im Vordergrund steht. Ein Politiker hat dies mit dem Spruch „wir fahren auf Sicht“ auf den Punkt gebracht – auch wenn er dafür in der Presse als inkompetent dargestellt wurde.

In vielen Unternehmen werden Zielvereinbarungen zwischenzeitlich zurecht für komplett unsinnig erachtet, da es sich bei einer Vielzahl der vereinbarten Ziele um ungewisse Situationen handelt.

Dabei ist nicht jede Zielvereinbarung unsinnig, insbesondere, wenn es sich um kurzfristige Zielvereinbarungen handelt („Segeln auf Sicht“).



Welcher Führungsstil nun also gewählt wird, hängt von der jeweiligen Situation ab. Dies lässt sich durch das folgende Schaubild und Erläuterungen zur modernen situativen Führung erklären:



\*Modell Klaus Kissel aus Führen 3.0. –  
Management 3.0 Modells von David Snowden

Weiterentwicklung und Quelle des

*Erste Situation: AGIEREN – Die Situation ist chaotisch – also ungewiss und die Führungskraft ist als expertenorientierter Leiter und Entscheider gefragt.*

In dieser Situation geht es gar nicht so sehr darum, ob ich alle Fragen als Führungskraft beantworten und entscheiden kann oder nicht. Entscheidend ist eher die Ausgangssituation, da die Situation nach einer Entscheidung ruft. Ungewisse und hektische Situationen fordern eine direkte Führung!

Wer in seinem Führungsalltag Krisensituationen kennengelernt hat, kennt das. Eine prozesshafte Führung unter Berücksichtigung der Teamdynamik ist schlichtweg falsch, weil die chaotischen Umstände ein schnelles Handeln erfordern.

Hier ist die aktive, agierende Führungskraft gefordert, die auch vor autoritären Anweisungen und klaren Entscheidungen nicht zurückschreckt.

Devise: „Handeln ist notwendig – die Folgen sind aber nicht absehbar!“

Der 11. September 2001 – der Tag an dem in New York die Türme einstürzten, war sicher ein Tag, an dem diese Form der Führung gefragt war. Deshalb ist der als sehr autoritär handelnde Bürgermeister von New York zum Star in der Notsituation geworden, da sein Führungsstil an diesem Tag der einzig richtige war. Es hätte jedoch auch fatal enden können, denn die Situation und die gesamten Auswirkungen sind ungewiss.

Diesen Preis muss der autoritär handelnde Chef in Kauf nehmen, so kann die Führungskraft Held oder eben auch Sündenbock werden.

In ungewissen Situationen ist es häufig die erste alles entscheidende Frage, die sich ein Manager stellen muss: „Wieviel Zeit gebe ich dem System als Führungskraft, um eine gute Lösung zu erarbeiten?“ Je nachdem kann dann die Führung agil oder autoritär handeln.

*Zweite Situation: DELEGIEREN UND LEHREN – Für diese Situation gilt, dass die Führungskraft als Experte handelt oder einen Experten aus dem Team diese Verantwortung delegiert. Lehren meint in dieser Situation, dass die Führungskraft aufgefordert ist, die eigene Expertise auch als Mentor an die Mitarbeiter weiterzugeben.*

In der Einarbeitungsphase neuer Mitarbeiter ist diese Situation sehr häufig gegeben. Es gilt, den neuen Mitarbeiter mit dem Wissen zu versorgen, das er für die Erledigung der Aufgaben braucht. Dabei ist es auch wichtig, keine Situationen auszuwählen, die besonders ungewiss sind, sondern in denen ich als Mitarbeiter auch Routine und Erfolge feiern kann.

Die Führungskraft ist hier Mentor oder Coach. Sie delegiert die Verantwortung, definiert Ziele und gibt Feedback nach erfolgter Kontrolle. Viele Führungstrainings der letzten Jahrzehnte waren so aufgebaut, dass man fast alle Führungssituationen mit diesem Stil bearbeiten könnte (ausgenommen sicher noch den eben erwähnten Krisenstil, der auch in alten situativen Führungsmodellen zu finden ist). Hauptaugenmerk in den Seminaren und Büchern waren jedoch die Optimierung der kommunikativen Führungsprozesse in diesem Feld.

Durchleuchtet man mit Führungskräften ihren Führungsalltag, gibt es immer noch viele kleine Routineprozesse, die diesen Führungsstil erfordern. Jedoch werden es gefühlt weniger.

*Dritte Situation: MANAGEN - Die Situation ist überschaubar und die Führungskraft sollte prozesshaft führen, um Mitarbeiter und Beteiligte mitzunehmen und deren Intelligenz zu nutzen.*

Eine Situation ist dann überschaubar, wenn aufgrund der äußeren Einflussfaktoren ein klares Ziel beschreibbar zu sein scheint. Je klarer das Ziel bestimmt werden kann, umso eher greifen die Elemente des Projektmanagements. Die Führungskraft agiert teilweise, wie im Projektmanagement und managt den Prozess zur Zielerreichung.

Denn, um das Ziel zu erreichen, können Milestones vom Team gemeinsam festgezurr, erreicht und gefeiert werden. Zum Beispiel der Umzug in ein anderes Büro kann geplant werden, es macht jedoch Sinn die verschiedenen, überschaubaren Einflussfaktoren zu berücksichtigen und die Mitarbeiter mit prozesshafter Führung einzubinden. Die Führungskraft beteiligt hier das Team in einer Art Projektmanagement und erarbeitet klare Zielstellungen mit dem Team. Sie managt das Projekt und verfolgt den zeitlichen Rahmen, das Budget, die Ressourcen etc. Sie sorgt für Reviews und gibt Feedback – kurzum: die Führungskraft agiert stärker als Projektmanager und fokussiert dabei auf Ziele und Rahmen.

*Vierte Situation: AGIL - Die Situation ist unklar und ungewiss und die Führungskraft sollte prozesshaft führen.*

Im Unterschied zur vorhergehenden Situation scheinen hier manchmal das klare Ziel und der richtige Weg weder von der Führungskraft noch von einem anderen Experten allein beschreibbar zu sein. Zu unklar sind die verschiedenen Einflussfaktoren – zu komplex die Ausgangslage. Anstatt alle Einflussfaktoren zu berücksichtigen und die Komplexität mit Hilfe von Planung zu managen, wäre es besser im Agieren zu lernen, d.h. man geht relativ zügig in die Umsetzung und lernt im Gehen.

Lernen durch ausprobieren, scheitern, reflektieren und verbessern! Woran erinnert uns das:

Wenn Kleinkinder das Aufstehen lernen, ist das eine solche Situation.

Man kann nur froh sein, dass wir den Kindern das Aufstehen in diesem Alter nicht wirklich erklären können, sondern es ihnen selbst überlassen und sie den Prozess managen. Stellen Sie sich nur einmal vor, wir würden mit den Kleinkindern Ziele vereinbaren und Coaching on the Job vornehmen. So dürfen sie durch Ausprobieren lernen. Aufstehen ist nämlich in seinen ganzen Einzelteilen ein ziemlich komplexer Prozess, denn, wenn man genau hinschaut, gibt es hunderte von Versionen, wie wir vom Boden in eine Standposition kommen. Wichtig ist hierbei das Ergebnis und nicht der Weg.

Agiles Führen macht also Sinn, wenn davon auszugehen ist, dass

- a. es viele Einflussfaktoren gibt, die kaum zu berechnen sind,
- b. es an der Zeit ist, die eigene Expertise für die Lösung auch in Frage zu stellen,
- c. die Führungskraft auf die Weisheit des Teams vertrauen darf und
- d. Ausprobieren, Testen und Lernen, eine wirklich gute Alternative zum Planen und Managen sind, um auch an kreative neue Ideen zu kommen.

Überträgt man das oben genannte Kleinkindbeispiel auf die Haltung einer agilen Führungskraft hat sie unendliche Möglichkeiten, das Team in Bewegung zu bringen. Sie sollte dabei

- a. klar machen, dass sie das Team in Bewegung bringen möchte,
- b. einen Rahmen (zeitlich, themenzentriert etc.) für die Entwicklung einer Lösung setzen und diesen Rahmen begleiten und
- c. am Ende entscheiden oder eine Entscheidung herbeiführen.

Agile Führung ist keine Demokratie!

Agile Führung heißt Gruppen für eine komplexe Herausforderung zu begeistern und die Intelligenz von Gruppen zu nutzen. Dabei kann es auch sein, dass sich die Führungskraft am Ende eines Prozesses auch für eine Mindermeinung aus dem Team entscheidet. Wichtig ist, sie führt eine Entscheidung herbei.

Damit deutlich wird, dass agile Führung auch schon immer in anderen Unternehmensbereichen als nur in der IT-Welt gefragt ist, möchte ich zum Ende des Artikels zwei Beispiele erwähnen.

#### *Beispiel 1*

In einem Vertriebsteam wird ein neues Produkt eingeführt.

**Altes Managementvorgehen:** Die Führungskraft delegiert den Vorgang an den besten Verkäufer im Team, er solle eine Ansprachetechnik / ein Vorgehen herausarbeiten und dies im nächsten Meeting vorstellen. Nach einer kurzen Diskussion wird diese den anderen Mitarbeitern als Empfehlung verordnet – das ist leider oft noch ein gängiger Alltag in vielen Unternehmen. Die Lernbereitschaft ist oft niedrig, was auch mit dem Primusfaktor zu tun hat, den mancher Leser aus der Schule kennen mag.

Dieses Vorgehen ist somit sicherlich nicht dienlich – denn im Vertrieb ist aufgrund der Vielzahl der beteiligten Personen davon auszugehen, dass es sich hierbei um eine komplexe Fragestellung handelt, die mit agiler Führung leichter lösbar wäre, ohne Widerstand zu produzieren.

**Agiles Vorgehen:** Viel einfacher wäre es, wenn die Führungskraft das Produkt und die kommende Vertriebsherausforderung vorstellt. Das Vertriebsteam wird danach in drei Untergruppen aufgeteilt, um verschiedene Ansprachestrategien herauszuarbeiten. Danach gibt es eine Praxisphase, in der die Strategien bei ausgewählten Kunden ausprobiert werden und danach in einem Reviewmeeting reflektiert werden. Die Identifikation mit der Lösung ist viel höher – das Expertenwissen viel breiter genutzt. Außerdem kommt das Team in eine schnelle Phase des Ausprobierens und Machens.

Damit Vertriebsführungskräfte diese Form der Führung leben können, müssen sie häufig viel mehr in Richtung prozesshafter Führung ausgebildet werden. Gerade im Vertrieb gibt es eine Vielzahl an komplexen Aufgaben, die mit agiler Führung besser zu lösen wären.

#### *Beispiel 2*

In einer KFZ-Zulassungsstelle sollen und können Prozesse im Zusammenspiel mit dem Bürger optimiert werden. Eine Prozessoptimierung in diesem bürgernahen Bereich hat Auswirkungen auf den Bürger, damit auf die Wähler und damit auf die Politik usw. Es wäre anmaßend hier von einer planbaren / überschaubaren Situation zu sprechen. Also sollten die Fragestellungen relativ offen mit allen Beteiligten ggfs. auch durch Hinzuziehung von Kunden (Kundenbefragungen etc.) bearbeitet

werden. In Workshops erarbeitet die Führungskraft so erst kurzfristige Ideen und reflektiert Wechselwirkungen, die dann zügig testweise ausprobiert und wiederum besprochen werden können. Erst danach gibt die Teamleitung die besten Lösungen an die Verwaltungsleitung zur Genehmigung. Die Entscheidung erfolgt dann um einiges schneller, weil man hier schon in dem Erfahrungsbericht von den positiven Wechselwirkungen beim Kunden (versus potentieller Wähler) berichten könnte.

Im agilen und projekthaften Management agiert die Führungskraft viel stärker als Steuerer des Prozesses. Fachliche und direktive Führung wird beschränkt – wobei die Entscheidungsgewalt bei der Führungskraft bleibt.

Agile Führung von Teams ist also keinesfalls neu, neu ist aber, dass die Grundsätze der Gruppendynamik in der heutigen Zeit eine neue Wiederbelebung erfahren und somit Management in vielen Unternehmen in der kommenden Zeit noch spannender wird.



**German Beck** arbeitet seit 2010 als Organisationsentwickler und Coach. Seine berufliche Laufbahn begann als Diplom-Ingenieur in der Industrie. Heute ist er, neben seiner Tätigkeit als Coach und Organisationsentwickler, Geschäftsführer einer Firma für Dienstleistungen im Maschinen- und Anlagenbau. Im Rahmen eines Masterstudiums zum Coach und Organisationsentwickler hat German Beck sich forschungsseitig mit dem Kommunikationsverhalten junger Führungskräfte im mittleren Management beschäftigt.



**Nevin Urunc** ist als Prozessbegleiterin – mit den Schwerpunkten Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement – für KMU's sowie Institutionen tätig. Weiterhin gehören GründerInnen zu ihrer Zielgruppe. Hierbei analysiert Frau Urunc – als Coach – angehende Selbständige und KleinstunternehmerInnen in der UnternehmerInnen-Persönlichkeit und berät bei der Entwicklung der Gründungsidee. In der Region Mainz/Wiesbaden arbeitet sie gemeinsam mit anderen Partnern, Beratern, Verbänden und Unternehmen zur Entwicklung neuer Maßnahmen im Bereich Führung- und Führungspersönlichkeit. U.a. gehören Erwachsenenbildung, Sportwissenschaften und ein berufs begleitender Master in Betriebswirtschaft zu ihrem beruflichen Hintergrund.



**Klaus Kissel:** Geschäftsführer ifsm, Systemischer Coach und Organisationsentwickler, Autor des Buches: „Prinzip der minimalen Führung“, 2. Auflage 2011, Windmühle-Verlag.

## Systemische Führung – Mein Platz im Mobile

**Autor:** Thorsten Hoops

*Frau Bartholdi ist seit 14 Jahren Teamleiterin in der Stadtbibliothek Bremen. Sie leitet den Servicebereich der Zentralbibliothek mit 25 Teammitgliedern und Auszubildenden. In dieser Funktion wird sie von einem Stellvertreter unterstützt und sie ist auch stellvertretende Leiterin der Zentralbibliothek. Der Servicebereich ist zuständig für Ausleihen und Rückgaben, Anmeldung und Gebühren sowie die Erstauskunft und die Medienlogistik.*

*Vor einigen Jahren hat Frau Bartholdi an meiner zweitägigen Fortbildung zur systemischen Führung teilgenommen und berichtet nun in diesem Interview von ihren Erfahrungen:*

T. H.: Frau Bartholdi, mit welcher Motivation haben Sie sich mit systemischer Führung beschäftigt?

K. B.: Bei den vielen Fortbildungen, die ich vorher hatte, hatte ich das Gefühl, ich kann das alles schon. Das soll nicht arrogant klingen, aber ich denke alle Werkzeuge zu besitzen.

T. H.: Es ist für Sie alles nur Wiederholung gewesen?

K. B.: Ja, für mich ist es dann reizlos geworden. Ich war auf der Suche nach einem anderen Ansatz oder nach einer Art sich mit dem Thema Führung zu beschäftigen. Ich hatte bis jetzt nur eine schwammige Vorstellung was „systemisch“ bedeutet. Ich hatte keine Vorstellung, nur was man aus dem Begriff ableiten kann und dass es eine systemische Familienaufstellung gibt.

T. H.: Wenn der Begriff „systemisch“ bei Ihnen nur ganz bedingt etwas in Erinnerung ruft, gab es andere Begriffe in der Seminarankündigung, die Sie angesprochen haben: Zum Beispiel Haltung, Reflexion oder Selbststeuerungskräfte der Teammitglieder?

K. B.: Ein Kollege von mir war vor ein paar Jahren in einem anderen Kontext bei einer systemischen Fortbildung, hatte davon berichtet und war sehr begeistert. Und seitdem ich das gehört habe war für mich klar, dass ich auch nochmal sehr gerne daran teilnehmen würde. Eine andere Kollegin, die ich sehr geschätzt habe, auch in dem was sie beruflich gemacht hat, hatte eine Beziehung zur systemischen Führung. Das war dadurch für mich sehr positiv besetzt.

T. H.: Was hat Sie in Ihrem bisherigen Verhalten und Ihrer Haltung als Führungskraft nochmal bestärkt und bestätigt? Was hat Sie irritiert und was hat Ihre Führung in Frage gestellt?

K. B.: Also bestärkt hat mich, dass in meiner Wahrnehmung der Dinge es nicht einfach nur damit getan ist, immer nur mit Methoden oder einem Programm zu arbeiten, sondern dass man auch auf mehr schauen muss: auf die Bedürfnisse und die Sichtweisen der anderen. Es hat etwas damit zu tun, dass ich mich als Übersetzerin fühle. Gut zu wissen, dass das Umfeld und der Kontext auch immer eine Rolle spielen, dass Teammitglieder auch bestimmte Bedürfnisse und Positionen haben. Meine Führungsbibel war als erstes das „Harvard-Konzept“, in dem es darum geht, bei Verhandlungen nicht nur auf die Sache zu gucken, sondern was will und möchte ich eigentlich erreichen? Wo ist der Konsens oder der Nutzen dahinter? Dieses habe ich sehr früh gelesen. Mein Vater hat es mir „vererbt“. Alle Teammitglieder sind unterschiedlich. Jeder ist unterschiedlich gestrickt, nicht alle können das Gleiche. In allen Fortbildungen, die ich vorher hatte, ging es nur um Methoden und Werkzeug, Schulung zu Kommunikation usw.

T. H.: Also auch der Perspektivwechsel – sich auf den Stuhl der anderen zu setzen?

K. B.: Ja, zu schauen, mit wem habe ich es jetzt da eigentlich zu tun.

T. H.: Ist es denn überhaupt leistbar, wenn Sie sagen, das Team ist so heterogen, jeder ist anders und jeder hat unterschiedliche Fähigkeiten, Zugänge und Interessen? Sie haben ja ein großes Team, kann man da für 25 Kolleginnen und Kollegen die ganz spezifische Führungskraft sein, sodass es für jeden passt?

K. B.: Nein, das kann man nicht. Das kann nicht funktionieren, das ist völlig klar. Aber man kann es versuchen, besser als wenn man gar nicht drauf schauen würde und nichts machen würde.

T. H.: Ich habe in der letzten Woche eine Kollegin bei einem Kunden den Satz sagen hören, dass sie überzeugt davon wäre, dass Führungskräfte nicht dazu da sind, dass es den Mitarbeitern gut geht, sondern dass Aufträge erledigt werden. Ich war sehr erschrocken. Wie kommt bei Ihnen dieser Satz an?

K. B.: Ein Grundsatz aus alter Zeit. Mich erschreckt es jetzt nicht, aber es ist genau umgekehrt. Das Aufträge erledigt werden müssen und jeder bestimmte Aufgaben hat, darüber ist sich jeder bewusst. Ich denke, das muss man den Leuten auch nicht extra sagen. Wir haben es ja schließlich mit Erwachsenen zu tun und nicht mit „Eingeschränkten“ oder kleinen Kindern. Ich denke schon, dass die Aufgabe der Führungskraft sein sollte, die Bedingungen zu gestalten.

Bedingungen sollten verändert werden können. Ein gutes Miteinander, durch gute Atmosphäre, um gut und konstruktiv arbeiten zu können. Ein gutes Klima muss geschaffen werden. Ich glaube, nur dann kann alles sehr nachhaltig funktionieren. Mein Leitbild ist, mich als Führungsfigur überflüssig zu machen. Dann habe ich es richtig gemacht. Ich sehe meine Aufgabe nicht darin, zu bemuttern oder jemanden zu bedienen, sondern eigentlich allen ein gutes Miteinander zu ermöglichen. Um ein gutes Ergebnis zu erzielen. Je weniger sie auf mich angewiesen sind, desto besser habe ich meine Arbeit gemacht.

T. H.: Sie meinen einen Rahmen zu setzen, um die Selbststeuerung und die Autonomie eines jeden Einzelnen so gut es geht zu fördern?

K. B.: Den größten Teil seines Lebens verbringen wir bei der Arbeit. Deshalb sollte man nicht mit Menschen wie mit Maschinen umgehen, die Aufträge zu erfüllen haben. Dieses ist ja auch bei Fließband-Arbeitern und Fabrikangestellten ein Problem. Je mehr man mit dem Herzen dabei ist, desto besser ist es doch unterm Strich.

T. H.: Inwieweit sind Sie durch das systemische Seminar in ihrem Führungsverhalten bestätigt worden oder auch überrascht oder irritiert?

K. B.: Überrascht haben mich die Übungen zum Einnehmen anderer Positionen, bildliche Aufstellungen (*soziometrische Übungen, der Autor*), sich im Raum zu bewegen, einen Perspektivwechsel zu erleben. Den Platz des Anderen einzunehmen und zu erleben, das fand ich ganz spannend, denn das hat mit mir etwas gemacht. Jetzt weiß ich besser, wo ich stehe und wo ich mich befinde – physisch übertragen. Mich hat die Übung mit dem Fishbowl bzw. dem Reflecting-Team sehr beeindruckt. Viele verschiedene Wahrnehmungen aller aufzunehmen und dann festzustellen, da ist viel mehr als ich bis jetzt angenommen habe. Das Erlebte ist viel spannender als etwas nur gehört zu haben oder gelesen zu haben. Mich hat das sehr überrascht, da ich nicht dachte, dass es solche Übungen geben würde.

T. H.: Das heißt, zu verstehen, dass die eigene Perspektive nur ein kleiner Mosaikstein von vielen anderen möglichen Perspektiven ist und das Gesamtbild fast unüberschaubar ist. Ich habe jetzt mal einen kleinen Ausschnitt von der Wirklichkeit gesehen und diesen mit meiner Erfahrung interpretiert und für mich gewertet.

K. B.: Ich bin nicht naiv, nicht dass ich es nicht wusste, aber die Gelegenheit, es durch Übungen erlebbar zu machen, hat man im Alltag auch nicht.

T. H.: Sie akzeptieren, dass jemand anderes sich völlig anders verhält oder Dinge anders sieht und bewertet. Sie müssen nicht zwangsläufig das Wertesystem und das Gefühlsleben nachvollziehen können. Dieses „Andere“ muss man nicht einordnen, sondern man lässt es stehen?

K. B.: Mir fällt es leichter als zuvor.

T. H.: Für mich hört es sich so an, als würde es sich für Sie wie eine Entlastung anfühlen. Wenn ich nicht werten muss, kann ich ja auch erstmal beobachten.

K. B.: Ja, beeindruckt hat mich sehr das Modell mit dem Mobile. (*In der Fortbildung habe ich ein Mobile als Metapher für das Team als soziales System herangezogen, der Autor*). Davor war das Stichwort die „Entlastung“, das hat mich sehr beeindruckt. Das Bild an sich. Ich bin auch jemand, der sehr auf Bilder und solche bildhaften Dinge reagiert. Ich fand es schon mal interessant, einfach zu sehen, was passiert, wenn man nur einen kleinen Schubs an einer Stelle des Mobiles oder an einem Arm gibt. Alles gerät in Bewegung. Danach stelle ich die Frage: Wo bin ich als Führungskraft in diesem Mobile? Bin ich ganz unten, bin ich mittendrin oder bin ich oben an dem Fadenkreuz? Oder bin ich die, die es hält? Es gibt da diese verschiedenen Möglichkeiten. Für mich einfach zu erkennen, ich bin als Führungskraft ein Teil des Mobiles und sitze nicht am Dreh- und Angelkreuz. Das finde ich super entlastend.

T. H.: Was heißt denn das in der Folge für Sie?

K. B.: Das heißt in der Folge für mich, dass ich nicht für alles, was an Bewegung entsteht, verantwortlich bin. Weder, wenn es eine angenehme noch eine unangenehme Dynamik hat, noch, dass ich alles beeinflussen kann, auch wenn ich darauf reagiere, etwas verändern wollen würde. In einem sehr bescheidenen Rahmen muss ich mich entweder am Mobile woanders dran hängen oder dort, wo ich mich gerade befinde, ein bisschen mehr zappeln oder ruhiger sein, um das auszutarieren. Aber ich bin eben nicht derjenige, der alles komplett in der Hand hat und stoppen kann oder in Bewegung bringt. Und das war für mich eine sehr entlastende Erkenntnis.

T. H.: Nicht für alles die Verantwortung tragen, nicht jedem einen Impuls geben müssen, sondern manchmal einfach nur zugucken. Was sind die Impulse der anderen und was mache ich damit?

K. B.: Ja. Und auch zu erleben, wenn plötzlich Impulse irgendwoher kommen, die man sich gerade in dem Moment gar nicht gewünscht hat. Dann sich nicht fragen zu müssen, was hab ich da verursacht, sondern es einfach anders betrachten zu können: gucken, wo kommt das her, in welchem Zusammenhang steht das. Und ich bin gar nicht unbedingt die Ursache, ich kann da eingreifen oder auch nicht. Also ich kann es entscheiden. Auch zu wissen, das Mobile wird irgendwann wieder zur Ruhe kommen, auch wenn sich keiner rührt.

T. H.: Das klingt für mich wie ein Abschied von Wirkungs- und Kausalmodellen. Wenn Person A so handelt, dann muss bei Person B dieses und jenes passieren. Nein, es kann auch noch ganz was anderes passieren.

K. B.: Ja, also zumindest Abschied von dieser zwangsläufigen Kausalität. Man hat Erwartungen und Erfahrungen und viele Dinge stimmen ja auch. Wenn A was sagt, reagiert B darauf, aber nicht immer gleich. Dann, ohne dieses zu bewerten, ordnen zu können und damit weiter zu arbeiten.

T. H.: In der Systemischen Theorie wird das, was Sie eben als Einpendeln und zur Ruhe kommendes Mobile bezeichnet haben auch als „Homöostase“, also Fließ-Gleichgewicht bezeichnet. Ein System kommt zur Ruhe, aber auch wieder ganz schnell in Bewegung. Erleben Sie das als Metapher auf Führung und Team auch?

K. B.: Ja, ständig. Es gibt bestimmte Erlebnisse, z.B. geht man aus Gesprächen und denkt auf einmal, was man doch für tolle Leute im Team hat. Was war das für eine tolle Sitzung, alles hat gut geklappt, auch atmosphärisch. In der nächsten Teamsitzung denkt man, in der letzten war alles sehr schön, müsste die nächste ja auch genauso gut werden, und dann wird es eine Katastrophe. Dann verhakelt man sich, macht sich über unwichtige Dinge Gedanken und es werden unnötige Diskussionen geführt. Hinterher sind alle unzufrieden. Wenn man das aber alles erkannt hat, erkennt man darin eine Regelmäßigkeit und weiß für das nächste Mal, dass es sowohl gute aber auch schlechte Situationen gibt. Es gibt viele Auslöser, die dazu beitragen, dass die Sitzungen gut oder schlecht werden. Aber nicht alles hängt allein von mir ab. Es hat nichts damit zu tun, wie ich mich auf eine Sitzung vorbereitet habe, ob ich vielleicht etwas nicht richtig erklärt oder ob ich etwas nicht richtig gesteuert habe. Sondern es gibt auch Situationen, auf die ich gar keinen Einfluss habe. Und das habe ich erkannt und es entlastet mich total.



T. H.: Geht denn mit der Entlastung, nochmal neu auf ihre Rolle als Führungskraft zu gucken, auch die Trauer einher, sich davon verabschieden zu müssen, direkten Einfluss auf Team und Besprechungen zu haben?

K. B.: Nein, gar nicht. Ganz im Gegenteil, ich empfinde es eher so, dass ich mich nicht sofort kümmern muss, sondern mich auch erst mal zurücklehnen kann und nachdenken. Ich empfinde mich als sehr viel kreativer und nachhaltiger in dem was ich tue. Also ich bin ein ganzes Stück raus aus dem sofort reagieren müssen, aus der Dynamik von Aktion und Reaktion. Ich brauche nicht in Aktionismus zu verfallen, sondern kann mir folgende Fragen stellen: Warum sind die Dinge so und was passiert auf der Ebene darunter? Dann kann ich auch mal auf den Auslöser gucken, um dort einzugreifen.

T. H.: Glauben Sie, dass Ihre Mitarbeiter gemerkt haben, dass sich Ihre Haltung nach diesem Seminar und diesen Erkenntnissen verändert hat?

K. B.: Ich habe mich von einer Person spiegeln lassen und habe die Rückmeldung bekommen, dass sich etwas verändert hätte und zwar würde ich viel besser ausgleichend wirken. Mir wurde eine Situation beschrieben, bei der es darum ging, dass sich jemand im Team problematisch verhielt. Ich habe niemanden in Schutz genommen, sondern habe gesagt, man möge sich die Situation aus der Sicht des anderen auch nochmal anschauen. Ich habe viel Dampf aus der Situation genommen.

T. H.: Das heißt, Sie mussten gar nichts in dem Moment regeln, sondern Sie haben andere Perspektiven angeboten. Zum Beispiel die Perspektive des Kollegen einzunehmen und gebeten, sich zu reflektieren. Sie haben um Verständnis geworben. Sie mussten gar nicht erst in die Schiedsrichterrolle gehen.

Gibt es sonst noch Dinge, an denen Sie bemerkt haben, dass ihre Teammitglieder eine Veränderung gespürt haben?

K. B.: Das ist jetzt ungeprüft und eine Vermutung von mir und gleichzeitig natürlich eine Hoffnung. Ich erlebe mich selber als empathischer als früher. Mehr Befindlichkeiten der anderen nehme ich wahr. Ich kann gezielter darauf reagieren. Ich war früher sehr sachorientiert und hatte mir schon auf die Fahne geschrieben, mehr loben zu müssen. Das habe ich auch gemacht, aber doch vergessen, den Menschen, der dahinter steckt, auch wahrzunehmen. Ich denke, es macht sich jetzt bemerkbar.

Für mich ist jetzt wichtig, dass sich jeder gesehen fühlt. In manchen Phasen geht mir durch meinen Kopf, was ich mir eigentlich von meiner Führungskraft wünsche? Was finde ich gerade gut, was finde ich da gerade nicht so gut? Und dann stelle ich mir die Frage, ob das meine Teammitglieder von mir auch so bekommen. Und dann stelle ich fest, mal ja oder auch mal nein.

T. H.: Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Vorgesetzte auch Sie anders wahrnimmt, durch die Veränderung?

K. B.: Vermutlich. Ich hätte das jetzt auch sehr gerne abgeprüft. Ich weiß es nicht.

T. H.: Sie haben sich im Anschluss an das Seminar auch coachen lassen.

K. B.: Ich glaube, man kann es (*die Selbstreflexion, der Autor*) eine Zeit lang für sich alleine aufrechterhalten, wenn man genügend Motivation und Interesse mitbringt. Aber auf lange Sicht muss man sich austauschen. Am besten mit Menschen, die nicht unbedingt professionell sein müssen. Das Coaching ist „nice to have“. Man sollte den kollegialen Austausch suchen, mit einfachen Fragen: Wie empfindest du diese Situation? Manchmal kommt man in ein Gespräch und es eröffnet sich eine ganz neue Perspektive. Es sollte sich ein Gesprächspartner finden, der einem ein vernünftiges Feedback geben kann. Geht aber nicht in jeder Situation.

Was ich als wichtig empfinde ist, dass bei mir ein persönlicher Entwicklungsprozess in Gang gesetzt wurde. Es beschränkt sich nicht nur auf den reinen beruflichen Kontext, sondern auch im Privaten hat sich ganz viel verändert. Meine Haltung hat sich verändert, ich bin toleranter. Früher habe ich eigentlich gedacht, tolerant zu sein. Heute weiß ich, ich bin toleranter und empathischer. Merke das an Reaktionen. Hat nicht im Beruf aufgehört.



T. H.: Das kenne ich von mir auch. Ganz herzlichen Dank!

Das Interview führte Diplom-Sozialwissenschaftler Thorsten Hoops aus Bremen.

**Thorsten Hoops:** Als freiberuflicher Berater begleitet der Diplom-Sozialwissenschaftler Führungskräfte und Teams in Unternehmen, Behörden und sozialen Einrichtungen. Als DGSF-Mitglied ist er in der Fachgruppe Systemische Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung aktiv.

Web: [www.hoops-training.de](http://www.hoops-training.de)

## Führungskräfte zeigen Gefühle. Darf das sein?

**Autorin:** Angela Kissel

Führungskräfte müssen lernen, ihren Gefühlshaushalt und somit ihr Verhalten zu steuern. Nicht nur um zu vermeiden, dass sie ausbrennen, sondern auch um sicherzustellen, dass ihr Verhalten für ihre Mitarbeiter berechenbar bleibt und sie dieses als gerecht empfinden.

Unternehmen sind soziale Systeme. Das heißt, in ihnen und für sie arbeitet eine Vielzahl von Menschen. Und diese sind über zahlreiche Kommunikations- und Arbeitsbeziehungen miteinander verbunden. Deshalb spielen im Betriebsalltag auch Emotionen eine wichtige Rolle. Sie beeinflussen das Arbeitsklima und die Arbeitsmotivation und somit auch die Effektivität der Zusammenarbeit.

Das belegen zahlreiche Studien, und diese Erfahrung sammeln auch Arbeitnehmer immer wieder. Doch ist es in den Unternehmen heute überhaupt erlaubt, Gefühle zu zeigen – speziell als Führungskraft? Oder wünscht man sich allzeit gut gelaunte Manager, die eine Maske grenzenloser Belastbarkeit vor sich hertragen? Sicher, es ist wichtig, dass in einem Unternehmen gute Stimmung herrscht. Denn nur dann können die Mitarbeiter auch motiviert nach außen auf die Kunden wirken. Doch wovon hängt die „gute Laune“ wirklich ab?

Selbstverständlich spielen hierbei äußere Rahmenbedingungen eine Rolle – zum Beispiel, wie es dem Unternehmen geht. Gut oder schlecht? Doch weit entscheidender ist ein anderer Faktor: das Verhalten der Führungskräfte. Denn sie prägen durch ihre Entscheidungen und ihr Verhalten weitgehend den Arbeitsalltag ihrer Mitarbeiter. Deshalb sollten Führungskräfte ihren Gefühlshaushalt und somit ihr Verhalten steuern können.

Ein Grinsen oder „Gute Laune-Regeln“ als Verordnung helfen da aber wenig – denn einen solchen „Fake“ entlarven die Mitarbeiter direkt als unecht und er bewirkt dann sogar das Gegenteil.

## Auch Führungskräfte haben Emotionen

Besser ist es, wenn Führungskräfte zunächst akzeptieren: Auch wir sind emotionale Wesen – mit Wünschen und Bedürfnissen, Ängsten und Befürchtungen, Vorlieben und „Dingen, die uns widerstreben“. Das klingt selbstverständlich! Ist es aber nicht. Denn viele Führungskräfte haben das Selbstbild verinnerlicht. Ich handle und entscheide (rein) rational; außerdem sind sie davon überzeugt: „Ich muss die Zähne zusammenbeißen und manchmal auch gegen meine Gefühle handeln.“

Ein einfaches Beispiel hierzu: Einem beliebten Mitarbeiter wird der befristete Arbeitsvertrag nicht verlängert, und seine Führungskraft denkt: „Ich teile dies dem Mitarbeiter wohl besser sehr rational mit, damit es im Gespräch keine Tränen gibt, und er mich nicht um eine Verlängerung anbettelt.“ Also sagt er zu ihm: „Wir müssen den Vertrag zum 20. Juni auslaufen lassen. Ich stelle Ihnen das Zeugnis dann in Kürze zu. Machen Sie es gut!“ Manche Führungskräfte wundern sich dann, dass ihr Mitarbeiter vor dem Abgang im Kollegenkreis über das gefühllose Abschlussgespräch lästert. Wie einfach wäre es gewesen, stattdessen die wahren Gefühle zu zeigen und zu sagen: „Es tut mir persönlich sehr leid, Sie zu verlieren. Die Unternehmenssituation lässt jedoch eine Verlängerung leider nicht zu.“ Dadurch wäre die Entscheidung in keiner Weise aufgeweicht worden, der Mitarbeiter hätte aber eine Führungskraft mit Herz kennengelernt. Dies hätte auch Auswirkungen auf die im Team verbleibenden Mitarbeiter.

Die Akzeptanz von Gefühlen verhilft zu mehr Toleranz sich selbst und anderen gegenüber. Studien belegen, dass Mitarbeiter sich umso stärker für ihre Arbeit engagieren, je mehr sie sich mit ihren

unmittelbaren Vorgesetzten (und Kollegen) identifizieren. Stimmt die Beziehung zu ihnen, dann fühlen sie sich im Unternehmen wohl. Also engagieren sie sich auch für dieses.

## Ziel: Gerecht und berechenbar sein

Eine Voraussetzung hierfür ist, dass sie ihren Vorgesetzten nicht nur als „Maschine“ erleben, die ihre Funktion erfüllt, sondern auch als Mensch, der ihnen zuhört und sie versteht und – wie sie – auch gute und schlechte Tage hat. Deshalb sollten Führungskräfte im tagtäglichen Umgang mit ihren Mitarbeitern durchaus Emotionen zeigen. Und sie sollten diese gezielt einsetzen, um ihre Ziele zu erreichen.

Hierfür müssen die Führungskräfte ihre emotionalen Reaktionen zunächst kennen. Doch dies allein genügt nicht. Führungskräfte sollten auch wissen, welche Faktoren die jeweiligen Reaktionen bei ihnen auslösen. Sie sollten also zum Beispiel wissen: Jetzt reagiere ich gereizt, weil ich im Stress bin. Oder: Jetzt weiche ich aus, weil ich einen Konflikt scheue. Oder: Jetzt reagiere ich wütend, weil ich mich gerade über einen Lieferanten geärgert habe. Denn sonst verhalten sie sich gegenüber Mitarbeitern schnell ungerecht.

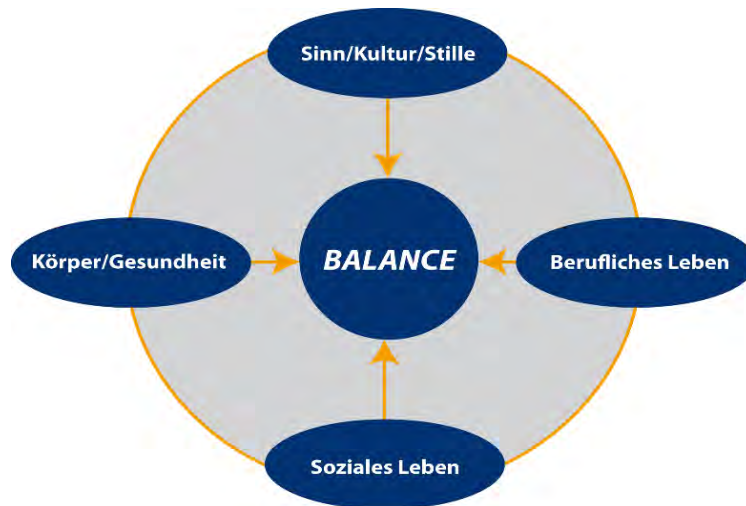
Emotionen zeigen, heißt also nicht, wild um sich schlagen, sondern sie kontrolliert zeigen. So darf eine Führungskraft ruhig auch mal ihrem Frust Ausdruck verleihen, solange sie weiß, dass dies die Mitarbeiter nicht ansteckt. Der Frust kann in schwierigen Zeiten sogar ein Medium sein, um Kontakt zu den Mitarbeitern zu bekommen.

Führungskräfte sollten also lernen, dass auch ihr Verhalten Gefühlsschwankungen unterliegt. Das heißt: Während sie manchmal auf gewisse Verhaltensweisen von Mitarbeitern eher gelassen reagieren, bringen diese sie in anderen Situationen in Rage – zum Beispiel, weil sie gerade gestresst sind oder schlecht geschlafen haben oder Streit mit ihrem Lebenspartner haben.

## Für einen ausgeglichenen Gefühlshaushalt sorgen

In einem gewissen Umfang sind solche Gefühlsschwankungen für ihre Mitarbeiter akzeptabel – insbesondere, wenn sie wissen, was die Ursache hierfür ist. Schließlich wollen sie ihren Chef auch als Mensch erfahren. Zum Problem werden Gefühlsschwankungen oder -ausbrüche für die Mitarbeiter erst, wenn das Verhalten ihres Chefs hierdurch für sie unberechenbar wird. Denn dann erfahren sie dieses als ungerecht. Also gehen sie zu ihrem Chef emotional auf Distanz – auch weil sie nicht mehr wissen, wie sie sich verhalten sollen, um beispielsweise seinen Wutattacken oder seiner beißenden Kritik zu entgehen. Deshalb sollten Führungskräfte dafür sorgen, dass ihr Gefühlshaushalt weitgehend in Balance ist. Hierfür muss ihnen bewusst sein, dass ihr Verhalten am Arbeitsplatz auch dadurch beeinflusst wird, wie zufrieden sie ansonsten mit ihrem Leben sind.

Dem Lebensbalance-Modell von Nossrath Peseschkian zufolge lassen sich in unserem Leben vier Bereiche unterscheiden. Neben dem Bereich „Berufliches Leben“ gibt es die Bereiche „Sinn / Kultur / Stille“, „Körper / Gesundheit“ und „Soziales Leben“.



Grafik1: Lebensbalance-Modell nach Nossrath Peseschkian  
(Quelle: Kissel Consulting)

Zwischen diesen vier Lebensbereichen besteht eine Wechselbeziehung. Deshalb verliert, wer zum Beispiel den Bereich „Berufliches Leben“ langfristig überbetont, auf Dauer neben seiner Lebensfreude, auch seine Leistungskraft. Denn:

- Wer krank ist, kann weder sein Leben in vollen Zügen genießen noch ist er voller Leistungskraft. Und:
- Wer einsam ist, ist weder „quietsch-vergnügt“ noch kann er seine volle Energie auf seinen Job verwenden. Und:
- Wer in einer Sinnkrise steckt, ist weder lebensfroh noch sehr leistungsfähig. Denn hinter allem Tun steht die Frage: Was soll das Ganze?

Folglich sollten Führungskräfte für die rechte Balance zwischen den vier Lebensbereichen sorgen – auch um emotionalen Kurzschlüssen vorzubeugen.

## Für den erforderlichen Ausgleich sorgen

In unserer modernen Arbeitswelt können insbesondere die Leistungsträger in den Unternehmen diese Balance nicht Tag für Tag, Woche für Woche und Monat für Monat bewahren. Denn im Arbeitsleben zum Beispiel von Führungskräften gibt es immer wieder Phasen, die hochstressig sind – zum Beispiel weil...

- ...ein wichtiges Projekt bis zu einem bestimmten Termin fertig sein muss oder
- ...das Auftragsvolumen gerade sehr hoch, die Personaldecke aber recht dünn ist, oder
- ...das Unternehmen gerade einen Strategiewechsel vollzieht.

Gerade in solchen Phasen, in denen sie auf die Unterstützung ihrer Mitarbeiter besonders angewiesen sind, neigen Führungskräfte oft dazu, unberechenbar und ungerecht zu werden – weil sie selbst am Limit agieren. Die Folge: Ihre Mitarbeiter verweigern ihnen die Unterstützung.

Deshalb sollten Führungskräfte gerade in stressigen Situationen hochsensibel ihr eigenes Verhalten beobachten und darauf achten, dass sie aus Mitarbeitersicht nicht unmotiviert überreagieren. Das können sie nur, wenn sie selbst innerlich eine gewisse Ruhe bewahren und in der Lage sind, ihren

Gefühlshaushalt zu steuern – zum Beispiel, weil sie wissen, was ihnen in Stress-Situationen „gut“ und „weniger gut“ tut.

## Ziel: Manager der eigenen Gefühle werden

Zu Hilfe kommt ihnen dabei das Lebensbalance-Modell von Nosrath Peseschkian. Denn wenn die vier Lebensbereiche in einer Wechselbeziehung zueinander stehen, dann können Führungskräfte, die unter einer hohen beruflichen Belastung stehen, diese zumindest für eine gewisse Zeit durch ein entsprechendes Ausgleichsverhalten in den anderen Bereichen kompensieren. So ist zum Beispiel klar, dass eine Führungskraft, die beruflich unter Hochspannung steht, darauf achten sollte, dass ihr nicht zudem noch Probleme im privaten Bereich Energie rauben. Sonst schlägt das Gefühl des Gefordertseins schnell in ein Gefühl der Überforderung um. Ebenso einsichtig ist es, dass eine Führungskraft, wenn sich beruflich immer mehr Stress und Adrenalin aufbaut, dafür sorgen sollte, dass in ihrem privaten Bereich die nötige Entspannung erfolgt – zum Beispiel indem sie regelmäßig joggt oder irgendetwas anderes tut, das dem Stressabbau dient.

Diesbezüglich sollten Führungskräfte eine höhere Sensibilität entwickeln. Sie sollten sozusagen ihre eigenen Gefühlsmanager werden. Das ist nicht nur wichtig, damit sie selbst nicht „ausbrennen“ und beispielsweise einen Burnout erleiden. Das ist auch nötig, damit sie auch in Stresszeiten für ihre Mitarbeiter emotional relativ ausgeglichene und folglich auch berechenbare Führungskräfte bleiben, denen sie gerne folgen.



**Angela Kissel:** Systemische Beraterin, Therapeutin und Coach. Sie ist Produktleiterin des Unternehmens Balance fürs Leben, Urbar (bei Koblenz), das Einzelpersonen beim Aufrechterhalten oder Wiederherstellen der gewünschten Balance in ihrem Leben und Unternehmen beim Erhalt der Gesundheit und der Leistungskraft ihrer Mitarbeiter unterstützt.

Web: [www.angela-kissel.de](http://www.angela-kissel.de)

## Absichtslose Fragen, die Sie sich als Führungskraft stellen (lassen) könnten

**Autorin:** Gunda Busley

Menschen in Leitungspositionen, die Coaching oder Organisationsentwicklung buchen, sind ExpertInnen. Sie tragen Lösungen in sich. Im systemischen Coaching sind Beratende im besten Fall nützliche Gäste im Konstruktionsraum der Coachees. Wie wäre es da, wenn diese System-Kundigen auch selbst bestimmen könnten, von welchen Fragen sie sich zur Neukonstruktion inspirieren lassen möchten? Und was wären das möglicherweise für Fragen? Die folgende Sammlung versteht sich als Bauchladen für absichtslose Fragen, die möglicherweise eine nützliche Wirkung haben. Motto: Stöbernde Kundschaft herzlich willkommen!

Seit wann arbeiten Sie als **Führungskraft**?

Wie gerne sind Sie Führungskraft auf einer Skala von 0 bis 10?

War das von Anfang an so?

Was hat einen Unterschied bewirkt?

Einmal angenommen, Ihr Führungs- oder Leitungsstil trüge einen **Titel wie ein Roman**, wie würde der Titel lauten?

Wer wäre am meisten überrascht, das zu hören?

Welchen Romantitel würden Ihre Mitarbeitenden wählen?

Welchen Titel würde Ihre Geschäftsleitung wählen?

Wann merkten Sie, dass Sie **Anteile haben, die eine Führungskraft** sind?

Woran?

Woran haben andere es gemerkt?

Wer wusste / dachte / ahnte als erstes, dass Sie eine leitende Funktion übernehmen würden?

Welche Fähigkeiten sieht Ihr/e Partner/in in Ihnen in Bezug auf Ihre leitende Funktion?

Von welchen Ihrer Fähigkeiten würden Ihre Mitarbeitenden berichten?

Welche Fähigkeiten haben Ihre Mitarbeitenden noch gar nicht erfasst?

Warum nicht?

Wozu nicht?

Was macht Sie persönlich zu einer, in Ihrem Sinne, guten Führungskraft?

Welche Ihrer Fähigkeiten oder Ressourcen nutzt Ihnen am meisten bei Ihrer Leitungsaufgabe?

Welche Fähigkeit oder Ressource nutzen Sie am häufigsten? War das schon immer so?

Welche Ihrer Fähigkeiten oder Ressourcen nutzen Sie am wenigsten bei Ihrer Leitungsaufgabe?

Was wird sich ändern, wenn Sie sie nutzen?

Was wird sich geändert haben, dass Sie sie nutzen?

Einmal angenommen, Sie könnten die **Zeit fünf Jahre zurückdrehen** und wissen, was Sie jetzt wissen, was würden Sie mit diesem Wissen berufsbezogen anders / genauso machen?

Was war Ihr bisher **wirkungsvollster Fehler** als Führungskraft?

Wozu war der Fehler nützlich?

Wer sind Ihre **Vorbilder** in Bezug auf Leitung?

Was genau konnte/n diese Person/en?

Wie nah sind Sie Ihrem Vorbild?

Was machen Sie ganz anders?

Wozu?

Was könnten Sie noch mehr in dieser Hinsicht tun?

Wer möchten Sie **für Ihr Team / Ihre Teams** sein?

Was möchten Ihre Teams / Teammitglieder von Ihnen?

Was möchten Sie an Ihrer Art, eine Leitungsaufgabe zu erfüllen, verbessern?

Was ist gut an Ihrer beruflichen Situation und sollte auf jeden Fall so bleiben?

Wenn alles so bliebe, was hätten Sie davon?

Wenn alles so bliebe, wer hätte was davon?

Welche **Veränderung in Ihrem beruflichen Umfeld** würde für Sie in absehbarer Zeit eine erfreuliche Veränderung Ihrer beruflichen Situation mit sich bringen?

Was ist der wichtigste Aspekt dieser erfreulichen beruflichen Veränderung?

Was könnten Sie heute schon tun, um dieser beruflichen Veränderung näher zu kommen?

Wer würde das als erste/r bemerken?

Woran?

Auf einer Skala von 0 bis 10: wie sehr würde diese erfreuliche Veränderung Ihre berufliche Zufriedenheit erhöhen?

Auf einer Skala von 0 bis 10: wie sehr würde diese erfreuliche Veränderung Ihre persönliche Zufriedenheit erhöhen?

Auf einer Skala von 0 bis 10: wie sehr würde diese erfreuliche Veränderung die Zufriedenheit Ihrer Mitmenschen erhöhen?

Welche **Veränderung in Ihrem persönlichen Umfeld** würde für Sie in absehbarer Zeit eine erfreuliche berufliche Veränderung bewirken?

Welche berufliche Veränderung würde für Sie oder Ihr/e Partner/in in absehbarer Zeit eine erfreuliche Veränderung im persönlichen Umfeld bewirken?



**Was ziehen Sie am liebsten zur Arbeit an?**

Was ziehen Sie am häufigsten zur Arbeit an?

Wozu ziehen Sie das, was Sie am häufigsten anziehen, an?

Wie zufrieden sind Sie mit der **Zusammenarbeit** mit Ihren Mitarbeitenden auf einer Skala von 0 bis 10?

Wie könnten Sie diesen Wert verbessern?

Wie könnten Sie diesen Wert verschlechtern?

Was könnte ein erster kleiner Schritt in die erwünschte Richtung sein?

Wie zufrieden sind Sie mit der **Zusammenarbeit** mit Ihren Vorgesetzten auf einer Skala von 0 bis 10?

Wie könnten Sie diesen Wert verbessern?

Wie könnten Sie diesen Wert verschlechtern?

Was könnte ein erster kleiner Schritt in die erwünschte Richtung sein?

**Wie wohl fühlen Sie sich** insgesamt an Ihrer Arbeitsstelle auf einer Skala von 0 bis 10?

Wie könnten Sie diesen Wert verbessern?

Wie könnten Sie Ihre berufliche Lage verschlimmern?

Was könnte ein erster kleiner Schritt in die erwünschte Richtung sein?

Was würde dann anders?

Wer würde diese Veränderung bemerken? Gut heißen? Torpedieren?

Wozu ist es nützlich, nichts zu ändern?

Wann empfinden Sie sich in Ihrer Arbeit **glücklich (im Flow)**?

Wie oft empfinden Sie sich in Ihrer Arbeit glücklich (im Flow)?

Woran erkennen Ihre KollegInnen und Mitarbeitenden das?

Wie geht es Ihren Mitarbeitenden, wenn Sie glücklich (im Flow) sind?

Bitte stellen Sie sich den **Tag vor, an dem Sie diese Leitungsposition verlassen**. Was möchten Sie die Mitarbeitenden der Firma oder Institution über Ihre „Epoche“ sagen hören?

Was sollen sie nicht sagen?

Welche **Spuren** möchten Sie als Leitungskraft in der Firma oder Institution hinterlassen?

Was werden Sie dazu beigetragen haben, dass es diese Spuren gibt?

Welche Ihrer Spuren werden eher von Frauen gesehen werden?

Welche Ihrer Spuren werden eher von Männern gesehen werden?

Welche Ihrer Spuren werden von allen Geschlechtern gewürdigt werden?

Was wird es unter Ihrer Leitung niemals gegeben haben?

Wozu nicht?

Was war Ihre wichtigste Erfahrung bevor Sie Führungskraft wurden, um die Aufgabe heute zu bewältigen?

Würden Sie sich noch einmal für eine Leitungsposition bewerben?

Werden Sie sich noch einmal für eine Leitungsposition bewerben?

Würden Sie sich selbst einstellen?

Wozu?

Welchen Nutzen hat eine Firma oder Institution davon, Sie mit Leitungsaufgaben zu betrauen?

Wenn Sie selbst einen **Wendepunkt** setzten, wie könnte der aussehen?

Wie hat Ihre Tätigkeit **Sie als Person** verändert?

Wie finden Sie das?

Was würden Menschen, mit denen Sie leben, sagen, wie Ihre Leitungsaufgabe Sie verändert hat?

Wie finden Ihre Mitmenschen das?

Einmal angenommen, eine Person, **die ein anderes Geschlecht** hat als Sie, würde Ihre Führungsaufgabe übernehmen. Was wäre gleich / anders / besser / schlechter?

Was sagt Ihnen Ihre Antwort über sich selbst?

Was sagt Ihnen Ihre Antwort über Ihre Aufgabe?

Wie lautet Ihre **Liebblingsfrage in einem Vorstellungsgespräch**?

Was würden Sie selbst darauf antworten?

Was ist die wichtigste Antwort in einem Vorstellungsgespräch?

Was frag(t)en Sie niemals?

Fragen Sie alle Geschlechter dasselbe?

Haben Sie schon einmal in einem Vorstellungsgespräch gelogen?

Wozu hat es genutzt?

Welche **der absichtslosen Fragen** hat Ihnen am besten gefallen?

Welche der Fragen hat Sie am meisten geärgert?

Welche Frage in diesem Fragebogen wird irgendeine Veränderung in Ihrem beruflichen Leben nach sich ziehen?

Welche?

Wie lautet die nächste Frage für Sie?

Viel Spaß mit Ihren Selbstbeschreibungen und Neukonstruktionen!

**Glückauf!**



**Gunda Busley:** Die Autorin arbeitet systemisch Lösungsräume gestaltend in Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung. In der DGSF wirkt sie im Regionen-Rat, in der Regionalgruppe Bochum und in der Fachgruppe S-C-O mit.

Web: [www.supervision-busley.de](http://www.supervision-busley.de)