

Elche fangen

Basiswissen Consulting für Berater und Führungskräfte

Zweite Auflage
Band 2

Menschen



Lassen Sie uns zum Äußersten greifen ...
reden wir miteinander



Christa Weßel

© 2023 Christa Weßel und Weidenborn Verlag

Dieses Buch wird veröffentlicht online mit Open Access und verbreitet unter den Bedingungen der Creative Commons Namensnennung-Nichtkommerziell 4.0 Lizenz (CC BY-NC 4.0) – Creative Commons Attribution Non-Commercial License 4.0 (CC BY-NC 4.0).

2. Auflage: ISBN 978-3-947287-17-8 (online) – veröffentlicht 2023

1. Auflage: ISBN 978-3-947287-02-4 (print, 2017)

Christa Weßel

Menschen:

Lassen Sie uns zum Äußersten greifen ... reden wir miteinander

Band 2 der Reihe

Elche fangen ...

Basiswissen Consulting für Berater und Führungskräfte

Verlag

Weidenborn Verlag

Königstraße 43

26180 Rastede

Deutschland

<https://weidenbornverlag.de/>

Hergestellt in Deutschland.

Bibliografische Informationen der

Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet

diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliographische Daten im Internet über

<https://www.dnb.de/> abrufbar.

Christa Weßel

Menschen

*Lassen Sie uns zum Äußersten greifen
... reden wir miteinander*

Band 2 der Reihe

Elche fangen ...

Basiswissen Consulting für Berater und Führungskräfte



Weidenborn Verlag

*Wenn du ein Schiff bauen willst, so fange nicht damit an,
Holz zu sammeln, Planken zu schneiden
und die Arbeit einzuteilen,
sondern erwecke in den Menschen die Sehnsucht
nach dem weiten endlosen Meer.*
(zugeschrieben Antoine de Saint Exupéry, 1900–1944)

Dr. Christa Weßel MPH ist Ärztin und Gesundheitswissenschaftlerin. Nach mehreren Jahren im Gesundheitswesen, in der Informatik (Lehre, Forschung & Entwicklung) und im Management arbeitet sie als freiberufliche Beraterin, Dozentin und Autorin mit Expertise in Organisationsentwicklung, Karriereentwicklung, Sozioinformatik und Didaktik.

Inhaltsverzeichnis

Elche fangen ...	11
Warum Elche?	11
Für wen sind diese Bücher?	12
Die zweite Auflage 2023	13
Open Access eBooks	14
Auflage 1 & Auflage 2 in Einklang bringen	15
Elche fangen ... im Dezember 2017	15
Einleitung	19
I. Menschen	21
1. Kulturen und Vielfalt	23
1.1. Mehr als bunt	24
1.2. „The Doctor-Nurse-Game“	25
1.3. Babylonisches Sprachgewirr	27
Fremd-Sprache	27
Länder und Fachgebiete	27
Dolmetscher sein	28
1.4. Kultur	30
1.5. Diversity Management	33
1.6. Nutzen durch Vielfalt	36
2. Miteinander reden	39
2.1. Was passiert, wenn nichts passiert?	40
Fakten und Gefühle	40
Hammer oder Augenhöhe?	42

Inhaltsverzeichnis

2.2. Zwei Ohren und ein Mund	45
Die Geschichte vom Wechselbad	46
Vier Seiten einer Medaille	47
2.3. „Greifen wir zum Äußersten ...“	48
3. Moderation	51
3.1. Ziel und Zweck	52
3.2. Wege in die Moderation	53
Moderieren üben	53
Auch als Fachberater moderieren	54
3.3. Umgang mit Expertentum	55
3.4. ... und Hierarchie	56
3.5. Einige Instrumente und Methoden	57
3.6. Aufgaben	58
4. Konfliktmanagement	61
4.1. Pannen, Fehler und Konflikte	62
4.2. Der Elch auf dem Tisch	63
Darüber spricht man nicht	63
Elche sind schön	63
Wer spricht als erster über den Elch?	64
4.3. Störungen	66
... haben Vorrang	66
Was ist erlaubt, was ist nicht erlaubt?	67
4.4. Dilemma: Was kommt zuerst?	69
Netze verstehen	71
Entzerren	71
4.5. Konflikte als Chance	74
Auf den Konflikt zugehen	74
Werte und Interessen	76
Aus-Wege	76
Konfliktmanagement und Mediation begründen	77
5. Miteinander arbeiten	79
5.1. Team?	80
5.2. Alles so bunt hier	82

5.3. ... und so weit weg	84
Am Anfang zusammen	84
Orte finden	85
5.4. Digital Natives, Immigrants and Founders	87
5.5. Mein Beitrag Dein Beitrag	89
5.6. Und nun alle zusammen	91
Aufnahme neuer Teammitglieder	91
Arbeitsbedingungen	92
Weiterbildung	92
Anerkennung	93
Prozessbeschreibungen	93
Technologie	94
Agil	94
5.7. Synopsis: Teamentwicklung und Teamarbeit	96
6. Gruppendynamik	99
6.1. Gruppe?	100
6.2. Phasen	101
6.3. Von Alpha, Omega und Individualisten	104
6.4. Raum und Zeit	106
6.5. Befürworter, Gegner und Zaungäste	107
7. Go Web – Eine gruppendynamische Geschichte	111
7.1. Wir wollen wissen, wie ein Krankenhaus tickt	113
Der Auftrag und ein Sparringspartner	113
Die Gruppe	113
Produkte	114
Team	115
Abschied	116
7.2. Wie aus der Gruppe ein Team wird	118
Rollen	118
Immer wieder kennenlernen	120
Wer macht was?	120
Regeln finden	121
Umsetzen	121
Loslassen	123
7.3. Synopsis: Fließende Teams	124

Inhaltsverzeichnis

7.4. Fazit	126
8. Leadership	127
8.1. Verantwortungen	128
8.2. Aufgaben	130
8.3. Führungskräfte als Personalentwickler	131
Mitarbeitergespräche	132
Wachsen fördern bei den Maschbas	133
8.4. Von der Compliance zum Commitment	135
Gandhi, Martin Luther King, John F Kennedy	135
Führungskräfte als Vorbilder	136
8.5. Kommunikation	138
Besprechungen	138
Andere Firmenbereiche	139
Kunden	140
8.6. Selbstverständnis	142
Schützen, dienen, lernen	142
Führungskraft werden wollen	143
8.7. Führungsstile	145
Authentizität	145
Von autoritär bis geteilt	145
Ausstrahlung bei den Maschbas	148
8.8. Fit	149
Kompetenzen	149
Genie oder Störer: Klara und ihr Chef	150
8.9. Der Weg zur Führungskraft	152
8.10. Als Berater mit Führungskräften arbeiten	153
9. Coaching	155
9.1. ... ist	156
9.2. Anlässe, Klienten, Themen	157
9.3. Einen Coach finden	159
9.4. Qualifikation von Coaches	161
Berufsverbände	161
Aus- und Weiterbildung	162
Selbstverständnis als Coach	163
Abgrenzen können	164

9.5. Ablauf	166
Schweigepflicht	166
Vorgespräch	167
Coaching To Go?!	167
Zeiten	168
Ausstieg und Abschluss	169
9.6. Methoden	171
Frische Luft beim „Walk to talk“	171
Coaching ohne Coach	172
9.7. Nutzen	173
Coaching ist eine Fortbildung	173
Ein Coach für mich	173
9.8. Wer zahlt was?	175
Coachingbedarf im Unternehmen formulieren	175
9.9. Supervision	177
Wurzeln – zum Beispiel Balint	177
Mit-Fühlen: Die Kunst der Empathie	178
II. Außerdem ...	181
Dank	183
Quellen	185
Verzeichnisse	199
Begriffe, Leitgedanken, Reflexionen	199
Abbildungen und Tabellen	200
Auflage 2: Ergänzungen	201
Stichwortverzeichnis	202
Zusammenfassung	209

Elche fangen ...

Unabhängig vom verwendeten grammatikalischen Geschlecht sind in diesen Büchern alle Geschlechter gemeint: weiblich, männlich, divers.

Warum Elche?

Stellen Sie sich vor, in einer Besprechung steht ein Elch auf dem Tisch. Riesig, tiefend und deutlich riechend. Und keiner sagt: „Guck mal, ein Elch.“ Mehr noch. Die Menschen beugen sich sogar zu Seite, um ihr Gegenüber vorbei an den Beinen zu sehen. Worüber wollen sie in dieser Besprechung nicht reden? Über die vier Themen, die nicht nur dunkle, sondern auch helle und kraftvolle Seiten haben? Menschen sehen diese Seiten nicht immer. Es geht um Macht, Karriere, Beziehungen und Fehler.

Macht ist erforderlich, um Entscheidungen umzusetzen. Karriere heißt der Weg, also auch der Berufsweg. Beziehungen haben Menschen immer. Aus Fehlern und der Vermeidung von Fehlern können Menschen lernen.

Willkommen in der Welt der Metaphern und Geschichten und der Arbeit mit handfesten betriebswirtschaftlichen, soziologischen und technischen Methoden und Werkzeugen, kurz: in der Welt der Organisationsentwicklung.

Elche fangen ...

Für wen sind diese Bücher?

Diese Bücher sind für Studierende, für Menschen zu Beginn und im Verlauf ihres Berufslebens, für Führungskräfte und Beraterinnen und Berater und für solche, die es werden wollen.

Aus welchen Ausbildungs-, Studien- und Berufszweigen stammen die Lesenden?

Betriebs- und Volkswirtschaft, Informatik, Ingenieurwissenschaften, Psychologie, Soziologie, Didaktik und gerne aus der Philosophie, Anthropologie, Völkerkunde, Geschichte und den Rechtswissenschaften, aus der Medizin und den Gesundheitswissenschaften sowie den zahlreichen Kombinationen dieser Gebiete. Da sind beispielsweise die bunten Fächer der Informatik: Wirtschaftsinformatik, Medieninformatik, Medizinische Informatik und viele mehr. Kurz: Diese Bücher sind für Menschen, die Interesse an den Themen Beraten, Menschen, Werkzeuge, Entdecken haben.

Wie funktioniert das?

Es gibt Beispiele aus dem Gesundheitswesen, der Informatik, dem Maschinenbau und aus Hochschulen. Diese lassen sich gut auf andere Bereiche übertragen, weil es um allgemeine Themen geht. Dazu gleich mehr. Und es gibt Beispiele ohne einen direkten Fachbezug, wie „Klara und ihr Chef“ im Band II MENSCHEN.

Worum geht es?

Es geht in allen vier Büchern um Zusammenarbeit, Teamwork, Leadership, Projektarbeit, Management von Gruppen, Teams, Projekten bis hin zur Unternehmensleitung. Es geht um Lernen. Es geht um Forschung & Entwicklung – vor allem im Band IV ENTDECKEN. Es geht um Beraten als Interne & als Externe – vor allem im Band I BERATEN. Kurz: es geht um Menschen in Organisationen. Darum sind diese Bücher Bücher über Organisationsentwicklung.

Jedes Buch hat ein Motto:

BERATEN : ein guter Berater macht sich überflüssig.

MENSCHEN : alles so bunt hier.

WERKZEUGE : it's all about communication.

ENTDECKEN : jede Analyse ist eine Intervention.

Die zweite Auflage 2023

Im Frühjahr 2023 hat der Weidenborn Verlag begonnen, seine Bücher als e-Books open access zur Verfügung zu stellen. Das derzeit jüngste ist ein reines e-Book: *Social Informatics Experience*. Die anderen drei sind die derzeit jüngsten Print-Bücher *Refugium*, *Sozioinformatik* und *Andere arbeiten lassen*. Die Umsetzung war einfach, da die Bücher nur im Hauptdokument, im Einband und in den Quellen Aktualisierungen benötigten.

Mit der Buchreihe ELCHE FANGEN verhält es sich etwas anders. Diese Bücher waren 2017 die ersten Bücher des Verlages. Als wir sie nach der Veröffentlichung in Händen hielten, entdeckten wir nach und nach Einiges, das inhaltlich und im Layout zu verbessern ist. Außerdem hat sich in den vergangenen sechs Jahren etliches getan in Sachen Organisationsentwicklung, Zusammenarbeit und Exploration & Evaluation. Ab einer Veränderung des Inhaltes um mehr als zehn Prozent spricht die VG Wort von einer neuen Auflage. Also freuen wir uns, Ihnen die zweite Auflage der Buchreihe über den Umgang mit Elchen in der Arbeitswelt vorzulegen ... und zwar open access.

Elche fangen ...

Open Access eBooks

aus dem Blog <https://www.christa-wessel.de/2023/03/07/open-access-ebooks/>

Seit Jahren begegne ich immer wieder Menschen, die beides wollen: ein schönes, gut gemachtes Buch zum Anfassen, darin blättern und lesen - dafür zahlen sie gerne - und eine Datei des Buches. IOS Press ist eines meiner Vorbilder für die Umsetzung von Open Access (iospress.com)

Warum und wozu also open?

Open access, open source und open data sind wichtig für finanziell oder sozial schwächere Menschen, Gruppen und Staaten. Gratis-Software, der freie Zugang zu Informationen und Literatur und damit die Möglichkeit zu lernen, lehren, zu entwickeln und etwas auf die Beine zu stellen, kann Menschen freier machen. Dass auch Wohlhabende davon profitieren – na und? Es ist an ihnen, sich am Passing Forward zu beteiligen. Denn auch die, die geben, haben etwas davon.

Menschen sind soziale Wesen, die Anerkennung und auch Kritik brauchen. Die Entwicklung und Pflege von Software, Wörterbüchern, Wissensdatenbanken und vielem mehr erfolgt vor allem in verteilten Teams. Wenn Menschen etwas entwickeln oder schreiben und der Öffentlichkeit zugänglich machen, sollte es – so bei den meisten der Anspruch – gut sein. Also üben sie und lernen durch das Feedback anderer. Außerdem erhalten sie zu ihrer Arbeit Anerkennung. Sie sind in den verteilten Teams sozial aufgehoben. Damit bewegen sie sich auf den oberen Stufen der Maslow'schen Hierarchie der Bedürfnisse.

(Buch SOZIOINFORMATIK, 2021 & 2023, S. 118-119)

Ein besonderer Tag

Das erste eBook ist einen Tag vor dem Internationalen Frauentag auf der eBooks-Seite des Weidenborn Verlags online gegangen. Auch mit dem Gedanken daran, dass der Verlag nun sechs Jahre alt wird. Bloggerkollege Rudi Moos wird berichten, auch darüber, warum der Weidenborn Verlag am Internationalen Frauentag gegründet wurde.

Wie verpackt mensch ein digitales Geschenk?

Christa Weßel – Dienstag, 07 März 2023

Auflage 1 & Auflage 2 in Einklang bringen

Auflage 2 enthält Korrekturen von Rechtschreib- und grammatikalischen Fehlern, Ergänzungen in den Stichworten und Quellen – hier vor allem Aktualisierungen der URL – und einige neue Abschnitte. Der Abschnitt AUFLAGE 2: ERGÄNZUNGEN im Kapitel VERZEICHNISSE enthält eine Liste. Diese soll ermöglichen, dass Sie sowohl das Buch von 2017 genießen können, als auch die Neuerungen der zweiten Auflage im open access ebook nutzen können.

Elche fangen ... im Dezember 2017

Erst war es ein Elch, dann zwei und eigentlich waren es immer schon vier, seit Dennis Perkins in den 1980ern in „Ghosts in the Executive Suite“ als Metapher für Tabuthemen in Führungsetagen verwendet hat.

Stellen Sie sich vor, in einer Besprechung steht ein Elch auf dem Tisch. Riesig, tiefend und deutlich riechend. Und keiner sagt „Guck mal, ein Elch“. Mehr noch. Die Menschen beugen sich sogar zu Seite, um ihr Gegenüber vorbei an den Beinen zu sehen.

Elche fangen ...

Worüber wollen sie in dieser Besprechung nicht reden? Über die vier Themen, die nicht nur dunkle, sondern auch helle und kraftvolle Seiten haben. Nur sehen Menschen diese Seiten nicht immer. Es geht um Macht, Karriere, Beziehungen und Fehler.

Macht ist erforderlich, um Entscheidungen umzusetzen.

Karriere heißt der Weg, also auch der Berufsweg.

Beziehungen haben Menschen immer.

Aus *Fehlern* und der Vermeidung von Fehlern können Menschen lernen.

Wie gehen Menschen mit Tabus um? Sie schweigen, verdrängen, wehren ab oder werden aggressiv. Berater und Führungskräfte müssen tagtäglich neben der Bearbeitung von Fakten auch „Elche fangen und bändigen“. Sie müssen mit Gefühlen und sozialen Beziehungen umgehen. Ihre Aufgabe ist es, schwer zu Besprechendes anzusprechen. Das funktioniert durch Fragen, Hinschauen, Zuhören, Anerkennen, Erklären und auch Stören im Sinne einer konstruktiven Beunruhigung.

Der Ursprung der Reihe ELCHE FANGEN ... BASISWISSEN CONSULTING FÜR BERATER UND FÜHRUNGSKRÄFTE, war der – im Austausch mit Lektoren und Kollegen sogenannte – „erste Elch“. Er erschien 2013 als „Basiswissen Consulting – Der Elch auf dem Tisch und andere Beratungskonzepte“. 2015 kam „der zweite Elch“ dazu: „Elche fangen – Beobachtungen, Interviews und Fragebögen im Consulting“. Im Sommer 2016 entwickelte sich aus diesen Büchern der Grundstock zur Reihe ELCHE FANGEN.

Es geht in dieser Reihe darum, wie Menschen miteinander arbeiten und einander beraten. Es geht um Philosophien wie das Lebenslange Lernen und die Wertschätzende Erkundung. Es geht um die Kraft der Frage und des Zuhörens. Und es geht immer wieder um die Anwendung fundierter Methoden, das Finden des eigenen

Stils als Berater und Führungskraft und die kontinuierliche Entwicklung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen. Es geht natürlich auch um Organisationen, seien es Profit- und Non-Profit-Unternehmen oder öffentliche und private Institutionen. Wie arbeiten sie und wie entwickeln sie sich? Welche Werte und Ziele haben sie? Dies fragen sich sowohl der Einzelne als auch die Organisation. Wie Berater und Führungskräfte und „ganz normale“ Mitarbeiter und Experten dies begleiten und gestalten können – davon handelt die Reihe ELCHE FANGEN.

*Berater sind auch Führungskräfte.
Führungskräfte sind stets auch Berater.*

Darum sind die Bücher der Reihe ELCHE FANGEN vor allem aus der Perspektive „von und für Berater“ geschrieben. Es gibt externe Berater, die in Unternehmen hineingehen, und interne Berater, die als Führungskräfte, Stabsstellen oder in speziellen Funktionen wie der Personalentwicklung, dem Controlling oder als Fachgebietsexperten beratend tätig sind.

Die Leser der Reihe ELCHE FANGEN sind angehende Berater und Führungskräfte, die wissen wollen, wie seriöse Beratung funktioniert, und erfahrene Berater und Führungskräfte, die ihr Portfolio erweitern wollen. Die Bücher richten sich auch an diejenigen, die Beratung in Anspruch nehmen (wollen), also an Klienten, die sich einen Überblick darüber verschaffen wollen, was Beratung leisten kann, und was sie von einer professionellen und seriösen Beratung erwarten dürfen. An dieser Stelle sei eine Anmerkung zur Geschlechterfrage in der Sprache erlaubt: Die männliche Form verwenden wir zur Erhöhung des Lesekomforts. Es sind jederzeit Menschen jederlei Geschlechts gemeint.

Der erste Band BERATEN behandelt Konzepte und den Beratungsauftrag: Der Teil KONZEPTE stellt Grundbegriffe, Philosophien,

Elche fangen ...

Ansätze und Wege in die Beratung vor. Im Teil AUFTRAG erfahren Sie, wie Sie Klienten gewinnen können, ein Projekt vorbereiten, durchführen, abschließen und eine Basis für die weitere Zusammenarbeit legen können.

Im zweiten Band MENSCHEN lernen Sie Grundlagen der Gesprächsführung, der Moderation und des Konfliktmanagements für Ihre Arbeit als Führungskraft und mit Führungskräften, Gruppen und Teams kennen.

Der dritte Band, WERKZEUGE, stellt Instrumente aus der Ökonomie, der Soziologie und der Organisationsentwicklung vor. Er soll Sie inspirieren, sich einen eigenen Werkzeugkoffer aus Methoden und Checklisten zusammenzustellen und dabei Ihre Arbeit auf fundierten Theorien und Konzepten aufzubauen und weiter zu entwickeln.

Im vierten Band, ENTDECKEN, geht es um Beobachtungen, Interviews und Fragebögen in Beratungs- und anderen Projekten. Richtig angewendet handelt es sich um sehr effiziente und effektive Methoden, die Sie unter anderem in Unternehmen- und anderen Organisationsanalysen, Machbarkeitsstudien, Prozessverbesserungen oder Produktentwicklungen anwenden können.

In der Beratung lernen Berater von ihren Klienten. Sie werden unter anderem von späteren Klienten engagiert, damit sie dieses Wissen für sie einsetzen. Autoren und Verlage lernen von ihren Lesern. Darum freut es uns, wenn Sie uns Ihre Eindrücke und Ideen mitteilen. Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen und einiges Neue bei der Lektüre.

Rudi Moos – für den Weidenborn Verlag
Frankfurt am Main 2017

Einleitung



Einleitung

Alles so bunt hier.

(angelehnt an Nina Hagen, 1978: TV-Glotzer (Wikipedia 2022))

In diesem zweiten Band der Reihe ELCHE FANGEN ... BASISWISSEN CONSULTING FÜR BERATER UND FÜHRUNGSKRÄFTE lernen Sie Grundlagen der Gesprächsführung, der Moderation und des Konfliktmanagements für Ihre Arbeit als Führungskraft und mit Führungskräften, Gruppen und Teams kennen, denn:

Beratung ist ein soziales Geschehen.

Für die Zusammenarbeit mit Klienten und Kollegen ist es hilfreich, Menschen und ihre Beziehungen und Interaktionen zu verstehen und damit umgehen zu können. Die Geschichte „Go Web“ erzählt von einer Gruppe, deren Arbeit sich um das World Wide Web und das Internet dreht.

Eng verknüpft mit den Themen Selbstmanagement, Teamfähigkeit und Führungskompetenz ist das Thema Coaching. Coaching ist nicht einfach eine weitere Beratungsmethode. Das Coaching von Menschen, die sich in einer beruflichen Veränderung befinden oder vor ihr stehen, erfordert breite Kenntnisse in Psychologie, Soziologie und in der Beratung von Einzelpersonen und Gruppen. Darum gibt es ein eigenes Kapitel dazu.

Teil I.
Menschen

1. Kulturen und Vielfalt



1. Kulturen und Vielfalt

1.1. Mehr als bunt

Menschen treten über Länder-, Alters- und Berufsgruppen und damit über Kulturen hinweg miteinander in Kontakt und Austausch. Diese Vielfalt ist in der Arbeitswelt in vielen Bereichen Alltag, jedoch noch nicht alltäglich, wenn mit alltäglich selbstverständlich und vielleicht sogar anregend, nützlich, schön und interessant gemeint ist.

Vielfalt ist mehr als nur die Unterscheidung zwischen Frauen und Männern, jung und alt, Einheimischen und Fremden, Beruf A und B. Es gibt angeborene und erworbene Merkmale. Angeboren sind Alter, Geschlecht, Volkszugehörigkeit, geistige und körperliche Fähigkeiten. Menschen erwerben im Lauf ihres Lebens Bildung, Einkommen, Religion, Arbeitserfahrung, Sprachkenntnisse, Wohnort und Familienstand.

Die meisten Merkmale von Vielfalt sind leicht zu erkennen. Einige Merkmale wie Erfahrungen und Werte liegen in der Tiefe. Sie machen nach Edgar Schein (1985) einen wesentlichen Anteil menschlicher Kulturen aus. Schein spricht dabei von Erfahrungen, die sich in Verhaltensmustern äußern, von Werten, die eher Erwartungen als die Wirklichkeit widerspiegeln und von gemeinsamen, unausgesprochenen Annahmen. Diese Annahmen, über die Menschen selten ausdrücklich sprechen, sind nach Schein das stabilste Element von Kulturen. Im Gesundheitswesen gibt es dafür eine Verhaltensweise, mit der fast jeder schon einmal in Kontakt gekommen ist, auch wenn Sie nicht in diesem Bereich arbeiten.

1.2. „The Doctor-Nurse-Game“

... und andere Missverständnisse

Es besteht seit Jahrtausenden ein Rollenverständnis, das auf der Rolle des Mannes, Entscheiders und Arztes, und der Frau, Dienerin und Pflegenden beruht. Leonard Stein stellte es 1967 in seinem Artikel treffend dar. Etwas abgewandelt könnte es sich so abspielen:

Schwester Anne ruft nachts den diensthabenden Arzt an: „Frau Müller kann nicht einschlafen.“ Der junge Arzt weiß nicht so recht, was er dazu sagen soll. Schwester Anne baut ihm eine Brücke: „Frau Müller hat vor kurzem ihren Mann verloren und trauert. In den letzten Nächten hat Valium recht gut geholfen.“ Der Arzt antwortet: „Ja, dann verabreichen Sie bitte Frau Müller die Dosis, die sie bislang auch immer bekommen hat.“

Ihr Selbstbild – so Stein – hindert Ärzte oftmals daran, pflegerische und andere medizinische und nicht-medizinische Experten offen um Unterstützung und Rat zu bitten. Sie, die Ärzte, müssen souverän und wissend auftreten. Pflegende lernen bereits in der Ausbildung, wie sie Ärzten ohne Gesichtsverlust aller Beteiligten diese Unterstützung dennoch – zum Wohl des Patienten – zukommen lassen können. Diese neurotische Kommunikation verhindert den offenen, voneinander lernenden Dialog.

Auch der Roman „House of God“ von Samuel Shem hat Ende der 1970er Jahre zu diesem Thema Berühmtheit erlangt. Er erzählt unter anderem von den GOMERs. GOMER steht für „get out of my emergency room“ und damit für herausfordernde Patienten,

1. Kulturen und Vielfalt

die ein Arzt nicht in seiner Notaufnahme sehen möchte. Das können zum Beispiel Patienten sein, die mit Banalitäten kommen, die wahrlich kein Notfall sind. Dazu gehören unter anderem seit drei Wochen bestehende, nicht stärker werdende Kopfschmerzen. Im angloamerikanischen Raum, in Skandinavien, der Schweiz und den Niederlanden ist die Entwicklung hin zur Zusammenarbeit auf Augenhöhe den Professionen Ärzte und Pflegende seit den 1960er Jahren sehr weit gediehen. In Deutschland haben sich die Berufsgruppen seit einigen Jahren auf den Weg gemacht. Es bleibt aber weiterhin viel zu tun.

Ähnliche Missverständnisse gibt es auch zwischen Anwendern und IT-Spezialisten, zwischen Produktion und Marketing, zwischen Dienstleistung und Controlling, um nur einige Paarungen zu nennen. Diese Menschen haben beruflich unterschiedliche kulturelle und soziale Werdegänge und somit Prägungen erlebt. Je nach Berufsgruppe unterscheiden sich Selbst- und Fremdbild. Fragen Sie sich zum Beispiel, wie IT-Administratoren oder Lehrer oder Verwaltungsmitarbeiter sich selbst sehen und wie andere sie sehen. Menschen sprechen, auch wenn sie sich einer Landessprache bedienen, unterschiedliche Sprachen. Dies meint sowohl Fachsprachen als auch die Prägung der Sprache durch das Selbstverständnis von Gruppen. Sprache und das Beherrschen „verschiedener“ Sprachen ist in der Beratung eine zentrale Fähigkeit.

1.3. Babylonisches Sprachgewirr

Fremd-Sprache

Berater arbeiten mit Menschen unterschiedlicher Herkunft und Spezialisierung. Sie müssen sich mit ihnen verständigen und auch zwischen den Welten übersetzen können. Besonders deutlich wird dies in der Moderation multidisziplinärer Arbeitsgruppen und Workshops. Ein Experte aus Gebiet A berichtet über seine Arbeit, und am Tisch herrscht Schweigen. Wer fragt als erster?

Auch wenn Berater und Moderatoren verstehen, was dieser Experte sagt, müssen Sie sehr aufmerksam dafür sein, ob auch alle anderen verstehen, worum es geht – zum Beispiel um eine Maus mit Fell. Für den Biologen, der einen Vortrag hält, ist das ganz klar, für die Informatiker am Tisch nicht unbedingt. Erste Anzeichen für Unsicherheiten und Fragen sind leere Blicke und Unaufmerksamkeit. Fragen können Sie formulieren, indem Sie zum einen das Gesagte noch einmal in anderen Worten zusammenfassen mit der Einleitung „Habe ich richtig verstanden, dass ...“. Zum anderen können Sie den Experten auch einfach bitten, es noch etwas einfacher oder mit einem Beispiel zu erklären. Visualisierungen sind stets hilfreich.

Länder und Fachgebiete

In Bezug auf Fachgebiete und Länder kann sich auch zeigen, wo gegenseitiges Verständnis leichter fallen kann. Lassen Sie mich noch einmal das Beispiel vom Biologen und Informatiker heranziehen. Wer versteht sich besser, ein Informatiker und ein Biologe aus Deutschland oder zwei Informatiker aus Indien und Deutschland?

1. Kulturen und Vielfalt

Wenn zwei Experten aus unterschiedlichen Ländern sich austauschen, gibt es wahrscheinlich eine Sprach- und eine Kulturbarriere. In Bezug auf das Fachliche ist die Verständigung eher leicht. Denken Sie bitte daran, dass in der alltäglichen Umsetzung, unter anderem in der Art von Zusagen, große Unterschiede bestehen können. Es gibt Kulturen, zum Beispiel in Indien, in denen Kopfschütteln sowohl ja als auch nein oder vielleicht bedeuten kann.

Es empfiehlt sich auch, in der Arbeit mit verschiedenen Disziplinen wiederholt darauf hinzuweisen, wie unterschiedlich die Sprachen sind, auch wenn alle deutsch oder englisch sprechen, und wie wichtig das Finden einer gemeinsamen Sprache und damit eines gemeinsamen Verständnisses ist. An der Benennung von Projektphasen lässt sich gut erkennen, wie bereits bei allgemeinen Begriffen Unterschiede auftreten. Allgemein heißen die vier Phasen Analyse, Entwurf, Umsetzung und Überprüfung. Berater sprechen von Analyse, Planung, Umsetzung und Controlling. In der Informationstechnologie geht es um Anforderungsanalyse, Design, Implementierung und Testen. Medizin und Pflege sprechen von Diagnostik, Therapie-/Pflegeplan, Therapie/Pflege und Überprüfung. Die Zusammenarbeit unterschiedlicher Berufsgruppen gibt es in Dienstleistungsbereichen, zum Beispiel Versicherungen oder Tourismus, und in der Produktion, beispielsweise im Maschinenbau oder der Lebensmittelindustrie. Die Patientenversorgung ist ein gutes Beispiel für alltägliches Sprachgewirr zwischen den Beteiligten.

Dolmetscher sein

Interne und externe Berater können die Rolle von Dolmetschern und Brückenbauern zwischen Sprachen und Kulturen übernehmen. Sie moderieren Arbeitsgruppen, sprechen die Sprache der

1.3. *Babylonisches Sprachgewirr*

Teilgebiete und können mit dem Klienten für Prozessbeschreibungen einen Katalog entwickeln, der die Leistungen der beteiligten Gebiete beschreibt. Dieser Katalog dient zur Verständigung und Pflege der Leistungen und Prozessschritte im Informationssystem des Hauses.

Vor allem können die Beteiligten mit Bildern arbeiten, denn „Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte“ (chinesisches Sprichwort). Experten, die für Kern- und andere Prozesse verantwortlich sind, stellen diese Prozesse in Ablaufschemata dar. Im Gesundheitswesen sind das Ärzte und Pflegende, in Versicherungen Ökonomen und Ingenieure (Gutachter), im Maschinenbau Schlossermeister und viele andere. Eine solche Ablaufdarstellung kann die Basis für die Beschreibung von Prozessen und die Arbeit mit ihnen bilden. Außerdem kann dieser Ablauf im Informationssystem des Unternehmens hinterlegt werden (Band I BERATEN).

1. Kulturen und Vielfalt

1.4. Kultur

Sprache und Kultur sind eng miteinander verwoben. Im Lateinischen bedeutet cultura Bebauung (eines Ackers), Pflege (des Körpers) und Ausbildung. Es geht um Werte und Normen sowie um Verhaltensweisen und Regeln (Schein 1985).

Ausdrücke von Kultur sind nicht nur bildende Künste, Musik und Architektur, sondern auch Gesetzgebung, Bildung von der Kinderkrippe bis zum Seniorenstudium sowie analoge und digitale Medien. Internet und Social Media haben das Zusammenleben verändert und werden es weiter verändern. Daraus hat sich das Gebiet der Sozioinformatik entwickelt (Kling 2000; Weßel 2021).

Zur im Band I BERATEN im Kapitel ANALYSE beschriebenen Unternehmensanalyse gehört auch eine Untersuchung seiner Kultur. Berufsgruppen in Unternehmen haben unterschiedliche Aufgaben und Kulturen. In Softwarehäusern zählen dazu Designer, Architekten, Programmierer, Tester, Qualitätsmanager und über den engeren IT-Kreis hinaus Marketing, Vertrieb, Personalabteilung und viele andere. Im Gesundheitswesen gibt es Pflege, Ärzte und viele therapeutische und technische Berufe.

In Untergruppen bilden sich weitere Kulturen heraus, die im Verhältnis zur Unternehmenskultur als Subkulturen bezeichnet werden können. Einige Gruppen können das Selbstverständnis einer Elite oder von „Underdogs“ entwickeln. Sie drücken dies durch Kulturzeichen, zum Beispiel durch Verhalten, Kleidung und Sprache aus. Andere nehmen dies sehr wohl wahr. Auf meine Frage: „Wie sehen Informatiker aus?“ antworteten in der Vorlesung „Medizinische Informatik“ die Medizinstudierenden: „Blass, Turnschuhe, schwarz gekleidet.“ Das war 2002. Vielleicht wandelt sich das Bild ja langsam („Nerds als Helden“, Kohler 2015). Untergruppen, die Subkulturen bilden, sind oftmals Bereiche, deren Leistungen

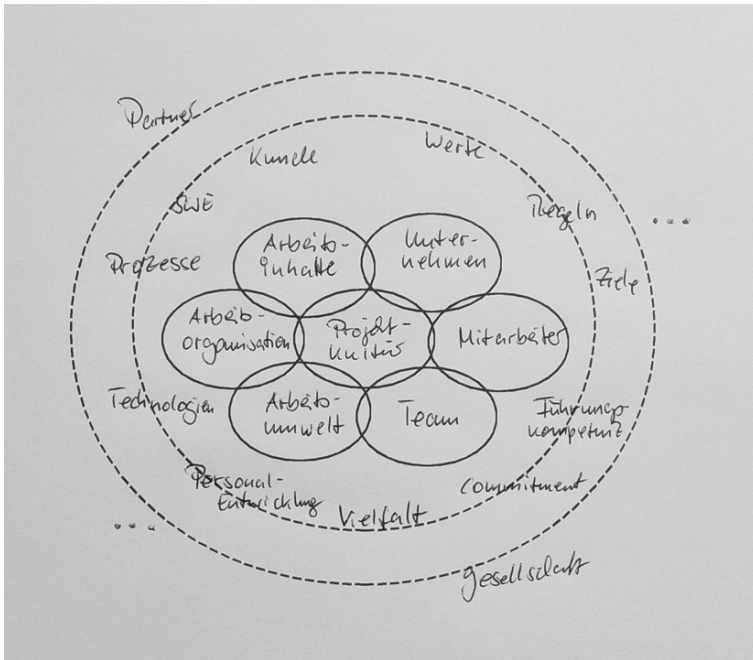


Abbildung 1.1.: Projektkultur – Rahmen

für den Betrieb einer Organisation von hoher Bedeutung sind, deren Wirken aber vor allem erst dann deutlich wird, wenn etwas nicht funktioniert. Die IT ist ein klassisches Beispiel dafür.

Über die Kultur eines Unternehmens, Subkulturen und einzelne Personen entwickeln sich Sprüche und Geschichten („Wir können auch anders“, „Die Truppe um ...“, „Der alte Chef ...“). Solche Narrative sind ein wichtiges Instrument in der Organisationsanalyse und der Entwicklung von gemeinsamen Visionen und Zielen. Au-

1. Kulturen und Vielfalt

toren wie Tom DeMarco (1999, 2003) und Karl Wiegers haben Kulturen in der Welt der IT-Projekte unterhaltsam und gleichzeitig lehrreich beschrieben. Karl Wiegers (1994 u.a.) hat hierzu den Begriff Software-Engineering Culture geprägt. Abbildung 1.1 skizziert einige Rahmenbedingungen guter Projektkultur. Im Zentrum stehen die Ansatzfelder zur Verwirklichung. Im weiteren Umfeld sind Aspekte aufgeführt, die Bezug und Einfluss auf ein oder mehrere Ansatzfelder haben.

1.5. Diversity Management

Mehr als zwei Kulturen in einer Gemeinschaft, einer Stadt oder einem Unternehmen können das Klima in Projekten und Routinearbeiten verbessern und somit Effektivität und Effizienz stärken (Weißbach/Schülken/Hüttig 2007; ICTC 2008). Wenn es nur zwei Gruppen gibt, entwickelt sich oftmals die Frage nach der Stärkeren. Auch wenn es mehrere Gruppen gibt, entsteht bei einigen Menschen Unbehagen über Vielfalt und Andersartigkeit von Kolleginnen und Kollegen oder auch von Kunden und Klienten.

Reflexion Risiken und Chancen von Vielfalt

Welche Schwächen und Stärken, welche Risiken und Chancen bietet Vielfalt in Ihrer unmittelbaren Lebensumgebung, in einem Unternehmen, in unserer Gesellschaft? Welche Werte und Bilder haben Sie dazu? Wie gehen Sie mit Vielfalt um? Wie kann ein Unternehmen Vielfalt fördern und nutzen?

Vielfalt in allen Dimensionen kann eine gute Basis für die Entwicklung einer Kulturgrenzen überschreitenden Gemeinschaft sein. Ein entscheidender Schritt ist dabei die Entwicklung gegenseitigen Verständnisses und gemeinsamer Werte. Diversity Management zielt darauf ab, dies geplant, strukturiert und nachhaltig durchzuführen.

Diversity Management ist ein kontinuierlicher Prozess. Ein Unternehmen muss Arbeitsbedingungen schaffen, in denen Menschen ihre Fähigkeiten ausbauen und beste Beiträge zum Erfolg eines Unternehmens leisten können. Die Menschen in der Unternehmensleitung müssen dies tragen, kommunizieren und Vorbilder sein. Ihr Commitment, also ihre Überzeugung und Verpflichtung, sind der Ausgangspunkt für alle weiteren Maßnahmen.

1. Kulturen und Vielfalt

Ein zentraler Ansatz ist, sich der Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Menschen sowohl im Unternehmen als auch in der Gesellschaft bewusst zu sein und sie zu respektieren. Multiplikatoren sind dabei vor allem Personalentwicklungs- und Führungskräfte sowie interne und externe Berater.

Als Grundmelodie zieht sich Vielfalt durch den Unternehmensalltag in Routinebesprechungen, in informellen Gesprächen, im Intra- und Internet und weiteren Medien. Diese müssen sich in der interkulturellen und multidisziplinären Projekt- und Routinearbeit entwickeln. Menschen können sich in Workshops und Seminaren zum Umgang mit Vielfalt und im Diversity Management aus- und weiterbilden. Letztlich sollten alle Mitarbeiter in ihren Fortbildungsprogrammen diese Themen behandeln.

Die tägliche Umsetzung spiegelt sich zum einen in Sprache, Mimik und Gestik, zum anderen in Dingen wie der Beachtung von Feiertagen, Rückzugsmöglichkeiten zur Reflexion, zur Meditation oder zum Gebet, dem Essen und dem Umgang mit Symbolen in Kleidung und Einrichtungsgegenständen wider. Mentoring ist ein weiterer Baustein. Hier führen ältere Mitarbeiter neue in die Kultur eines Unternehmens ein. Mentoring gibt es auch über Unternehmensgrenzen hinweg. Beispiele sind die Unterstützung junger Unternehmer durch „alte Hasen“ und die Begleitung von Wissenschaftlern in ihrer Universitätskarriere durch ältere Professoren.

Wenn ein Unternehmen sich entschließt, ausdrücklich Diversity Management ein- und durchzuführen, so kann dies zum einen Ausdruck einer Wertvorstellung sein. Zum anderen ist nicht auszuschließen, dass es sich einfach um ein Etikett handelt, um Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner und Gesetzgeber zufriedenzustellen.

Reflexion Vielfalt – echt oder Feigenblatt?

Wie können Sie erkennen, wie es um die Motive eines Unternehmens steht? Was zeichnet ein Unternehmen aus, das Vielfalt als sinnvoll, anregend und nützlich für sich, die Menschen, die dort arbeiten, und für seine Kunden und Partner erkannt hat und danach handelt?

Antworten auf diese Fragen können Sie unter anderem durch eine im Band I BERATEN im Kapitel ANALYSE beschriebene Kulturanalyse finden.

1.6. Nutzen durch Vielfalt

Berater werden von ihren Klienten gefragt: Was nutzt Diversity Management meinem Unternehmen? Wie rechnet sich das?

Reflexion Nutzen von Diversity Management

Wie können Sie einem Klienten anschaulich machen, dass Vielfalt und ihre aktive Gestaltung sich lohnen kann? Wie können Sie dies jeweils auch in Geldwerten ausdrücken, zum Beispiel in Personalkosten?

Sowohl unter ökonomischen als auch juristischen und sozialen Gesichtspunkten lohnt es sich für Unternehmen, Vielfalt aktiv im Diversity Management zu gestalten. Ökonomisch rechnet es sich, wenn das Unternehmen die Vielfalt widerspiegelt, die auch seine Kunden, Nutzer und Klienten haben. Gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz vermindern Ressourcenverlust, der durch aufwändige Gespräche und Nachbesserungen auf Grund von Missverständnissen entstehen kann. Gesetzlich sind Unternehmen in Deutschland dazu unter anderem durch das Grundgesetz (GG), das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und das neunte Sozialgesetzbuch zur Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen (SGB IX) verpflichtet.

Schließlich kommt Diversity Management sowohl den Mitarbeitern als auch dem Unternehmen zugute. In Zeiten des Fachkräftemangels kann gelebte Vielfalt in einem Unternehmen für Bewerber ein entscheidendes Argument werden, dort zu arbeiten. Damit sinkt aus Unternehmenssicht der Neubesetzungsaufwand. Er kann fünfzig Prozent und mehr eines Jahresgehaltes für die jeweilige Position ausmachen. Zu diesem ökonomischen Aspekt kommt ein weiterer hinzu. Ein solches Unternehmen kann sowohl für Privat-

1.6. Nutzen durch Vielfalt

als auch für Unternehmenskunden zu einem Vorbild und einem interessanten Geschäftspartner werden.

Wie Kommunikation in der Vielfalt der Arbeitswelt – und auch privat – erfolgt, erfahren Sie im nächsten Kapitel. Darüber hinaus geht es um Modelle und Ansätze für eine gute Gestaltung von Kommunikation.

2. Miteinander reden



2. Miteinander reden

2.1. Was passiert, wenn nichts passiert?

Wir können nicht nicht kommunizieren. Dies ist das erste und bekannteste der fünf Axiome von Paul Watzlawick zur Kommunikation (Watzlawick/Beavin/Jackson 1969), auf die ich weiter unten genauer eingehe. Doch zunächst einmal möchte ich Sie zu einer Reflexion einladen.

Reflexion Was passiert, wenn nichts passiert?

Versuchen Sie einmal allein unter Menschen, zum Beispiel in der U-Bahn oder mit Freunden oder Kollegen für eine Minute zu schweigen und sich weder mit einem elektronischem Gerät noch einem Buch oder ähnlichem zu beschäftigen. Blickkontakte sind erlaubt, aber kein Muss. Welche Aktionen, Reaktionen, Gedanken und Gefühle stellen Sie fest? Was mögen wohl X oder Y gedacht und gefühlt haben?

Kommunikation findet immer statt zwischen Lebewesen und auch zwischen Belebtem und Unbelebtem. Menschen reagieren auch auf Tiere, Landschaft und Wetter – und umgekehrt. Die Klimakatastrophe durch die von uns hervorgerufene Erderwärmung zeigt es deutlich. Zu Beginn eines Workshops können Sie mit dieser Reflexion sehr gut die Aufmerksamkeit der Teilnehmer fördern.

Fakten und Gefühle

Menschen sind soziale Wesen. Es geht in ihrem Zusammenleben und damit auch in ihrer Arbeit um Fakten und Gefühle, engl.: facts and feelings. Sie kommunizieren über Sprechen, Schweigen, Mimik, Gestik, Kleidung und auch über Gerüche. Denken Sie beispielsweise an Schweißausbrüche in einer Prüfung oder an den Ausspruch

2.1. Was passiert, wenn nichts passiert?

„Die kann ich gut riechen.“ Hier spielen individuelle Geruchsstoffe eine Rolle (Lübke/Pause 2015). Im Gespräch mit Klienten kann die recht griffige Formel Facts and Feelings hilfreich sein. Dabei nehmen Beziehungen und Gefühle den breitesten Raum ein. Dies lässt sich mit einem Eisberg vergleichen. Ein Eisberg ragt etwa ein Fünftel bis ein Achtel über die Wasseroberfläche. Ähnlich verhält es sich mit den Anteilen menschlicher Kommunikation.

Reflexion Der Eisberg dreht sich

Ein Eisberg dreht sich manchmal von unten nach oben. Wie lässt sich dies auf soziale Systeme und Kommunikation übertragen?

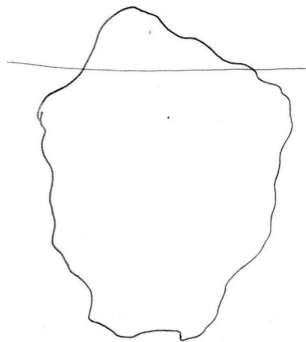


Abbildung 2.1.: Eisberg

Gerhard Schwarz (2010) spricht von den drei Ebenen der Kommunikation: rational (Fakten), emotional (Gefühle) und sozial. Der weitaus größere Anteil bezieht sich auf soziales Geschehen und Gefühle. Sie sind „unter der Wasserfläche“. Dabei geht es unter

2. Miteinander reden

anderem um Verständigungen oder Missverständnisse zu Ursache und Wirkung eines Geschehens und um Augenhöhe oder Macht.

Hammer oder Augenhöhe?

Wahrscheinlich kennen Sie die Geschichte mit dem Hammer. Paul Watzlawick erzählt sie in „Anleitung zum Unglücklichsein“ (1983). Ein Mann möchte sich von seinem Nachbar einen Hammer leihen. Doch dann fängt er an zu überlegen. Wie hat sich dieser Nachbar eigentlich ihm gegenüber verhalten? Und was könnte das bedeuten? Der Mann steigert sich in seinen Überlegungen in eine extreme Ablehnung hinein – wohlgermerkt nur Überlegungen. Er rennt zu seinem Nachbarn, klingelt und sagt ihm, er solle sein Hammer doch behalten.

Paul Watzlawick (1921–2007) arbeitet mit wunderbaren Narrativen und Geschichten. Als Psychologe, Therapeut, Philosoph und Kommunikationswissenschaftler ist er unter anderem durch seine fünf Axiome zur Kommunikationstheorie bekannt geworden (Watzlawick/Beavin/Jackson 1969).

Dies untersuche ich im Folgenden in Bezug auf unsere Arbeitswelt.

1. Menschen können nicht nicht kommunizieren.
Sie sollten sich jederzeit darüber bewusst sein, dass Worte, Schweigen und andere Kommunikationssignale von Klienten und anderen Menschen stets wahrgenommen werden. Berater sollten ihre eigene Aufmerksamkeit schulen.
2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei letzterer den ersteren bestimmt.

2.1. Was passiert, wenn nichts passiert?

Dies bedeutet, dass Menschen von ihren Gefühlen und sozialen Aspekten in ihrer Kommunikation beeinflusst und gesteuert werden. Dies findet auch im Eisberg-Modell seinen Ausdruck. Wenn Sie einen Bericht nicht zum Termin fertiggestellt haben, wird die Reaktion Ihres Auftraggebers auch von Ihrer gegenseitigen Wertschätzung abhängen. Wenn Ihr Auftraggeber annimmt, dass Sie Ihre Aufgaben in der Regel zuverlässig durchführen, wird er Ihre Begründung eher akzeptieren, als wenn er Ihnen ablehnend gegenüber steht.

3. Ursache und Wirkung sind unklar. Oder: Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktionen der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt. Menschen kommunizieren nicht linear. Sie können Ursache und Wirkung nicht immer eindeutig zuordnen und sie kennen den Anfang nicht. Beispielsweise wissen Sie nicht mehr, seit wann und warum Sie mit einem Kollegen eine Auseinandersetzung haben, wie sie begonnen hat und wie und warum sie heftiger geworden ist. Also empfiehlt es sich, mit dem anderen gemeinsam festzuhalten, was Sie beide als Ursache X und was als Wirkung Y in Ihrer Auseinandersetzung wahrnehmen. Dann können Sie miteinander darüber sprechen.
4. Digitale und analoge Modalitäten. Watzlawick meint damit verbale und nonverbale Kommunikation. Dabei drücken Menschen vor allem mit Worten Inhalte (Fakten) aus. Mimik, Gestik und andere Instrumente der nonverbalen Kommunikation sind Ausdruck der Beziehungsebene (Gefühle). Sie sollten anstreben, beide Kommunikationsebenen miteinander in Einklang zu halten.
5. Symmetrie: Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär. Dies soll heißen, dass die Beteiligten auf Augenhöhe (Gleichheit) oder aus unterschiedlichen Positionen miteinander kom-

2. *Miteinander reden*

munizieren. Das Streben nach Augenhöhe können Sie unabhängig von sozialen oder beruflichen Positionen durch gegenseitigen Respekt und Wertschätzung fördern. Der frei im Internet zugängliche Film *Augenhöhe* zeigt für sechs Unternehmen und Organisationen, wie dies funktionieren kann (Trebien und Kollegen 2015).

Die Rolle und Position eines Menschen in einer Organisation, in einer Familie und im Freundeskreis beeinflussen sein Denken, Fühlen und Handeln und umgekehrt. So ist für externe Berater Führungskompetenz oft ein selbstverständlicher Beratungsinhalt. Interne Berater, beispielsweise Controller, sprechen mit Führungskräften dieses Thema vielleicht weniger an.

Eine neue Dimension ist mit den digitalen Medien in die Kommunikation eingezogen. Menschen ertrinken in Informationen und dürsten nach Wissen oder, wie Edward Osborne Wilson (1998) es formuliert hat, Menschen hungern nach Weisheit. Bekannt wurde dieser Satz vor allem durch John Naisbitt, der den Begriff der Globalisierung in den 1980er Jahren populär machte (Naisbitt 1982).

Sehr starke Instrumente in der Kommunikation sind Beobachten und Zuhören. Dies ist der erste Schritt, um Klienten und Kollegen verstehen zu können.

2.2. Zwei Ohren und ein Mund

In der Kommunikation tauschen Menschen sich nach Friedemann Schulz von Thun auf vier Ebenen aus, die er auch als vier Seiten eines Vierecks darstellt (Schulz von Thun/Ruppel/Stratmann 2009). Auf der Sachebene geht es darum, worüber ich informiere, also um Fakten. Die Selbstkundgabe zeigt, was ich von mir selbst offenbare. In der Beziehungsseite drücke ich aus, was ich vom anderen halte. Auf der Appellseite wird deutlich, wozu ich den anderen veranlassen möchte.

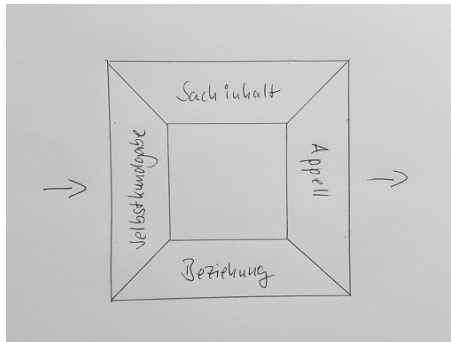


Abbildung 2.2.: Vier Seiten der Kommunikation nach Schulz von Thun

In Gesprächen sollten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf alle vier Bereiche lenken, sprechend und vor allem zuhörend. Dazu sind Wachsamkeit und Aufgeschlossenheit, also das Zurückstellen vorschneller Interpretationen und Bewertungen hilfreich. Zeigen Sie Ihrem Gesprächspartner durch Blickkontakte (ohne ihn anzustarren), Nicken, ein gelegentliches „Hm“ und zusammenfassende, reformulierende Fragen, dass Sie aktiv zuhören. Ich möchte Sie einladen, in

2. Miteinander reden

der folgenden Geschichte die Botschaften der Berater und der Abteilungsleiter zu beschreiben. Lesen Sie nach der Geschichte erst weiter, wenn Sie Ihre eigenen Ideen entwickelt haben.

Die Geschichte vom Wechselbad

Ein Unternehmen hatte eine Beratungsfirma hinzugezogen, um innerhalb von eineinhalb Jahren achtzig Prozent seiner Kernprozesse zu beschreiben und zu kalkulieren. Zwei Berater treffen sich mit Abteilungsleitern, die für Unterstützungsprozesse zuständig sind. Die Abteilungsleiter sind etwas pikiert, dass sie erst sechs Monate nach Start des Projekts um ihre Meinung und ihren fachlichen Beitrag gebeten werden. Gab es Fehler im Projektmanagement?

Das Gespräch verläuft lebhaft und erstreckt sich von „Ich gehe sofort!“ bis hin zu „Na, wir können ja mal sehen, wie wir das Projekt unterstützen können.“ In knapp zwei Stunden machen die Berater durch, was Berater immer wieder erleben können: Vorurteile wie „Ein Berater sagt, er weiß alles, aber er kann nichts“, Eitelkeiten wie „Wir sind zentral in den Prozessen“ und Offenheit wie „Erklären Sie uns doch einfach noch mal, worum es eigentlich geht, und was wir tun können.“

In dieser Geschichte schaffen die externen Berater es, Angriffe auf die Qualitäten von Beratung auszuhalten, zuzuhören und auf die Bedürfnisse des Klienten einzugehen. Dabei ist Selbstbewusstsein und Empathie, also Verständnis für den Klienten gefragt. Während einige Führungskräfte sich in diesem Beispiel eher kontraproduktiv verhalten, sind andere konstruktiv und offen. Diese Menschen sind in der Regel diejenigen, die den Beratern einen Zugang zur Zusammenarbeit eröffnen.

Vier Seiten einer Medaille

Im 4-Seiten-Modell von Schulz von Thun sieht die Kommunikation dieses Beispiels wie folgt aus:

Sachebene

- Die Mitarbeit an der Beschreibung von Kernprozessen.

Selbstkundgabe

- Abteilungsleiter: Ich fühle mich nicht geachtet.
- Berater: Ich fühle mich unwohl, weil ich in eurer Lage ähnlich fühlen würde.

Beziehungsseite

- Abteilungsleiter: Teilweise Verachtung, teilweise Neugier.
- Berater: Teilweise Ärger, teilweise Hoffnung.

Appellseite

- Abteilungsleiter: Nun bitte mich, doch noch mitzumachen.
- Berater: Macht bitte mit, ihr seid wichtig.

Auch in Friedemann Schulz von Thuns Büchern gibt es sehr schöne und unterhaltsame Beispiele und Geschichten, wie Kommunikation schief gehen kann.

2. Miteinander reden

2.3. „Greifen wir zum Äußersten ...“

„... reden wir miteinander“.

Dieser Satz eines sehr geschätzten Kollegen ist der Untertitel und das erste der beiden Mottos dieses Buches. (Das zweite lautet: Alles so bunt hier.) Miteinander ins Gespräch kommen, einander zuhören und den anderen besser kennenlernen und verstehen, sind wichtige Bausteine für eine gute Zusammenarbeit. Wann, wo und wie finden Gespräche statt? Welche Arten von Gesprächen gibt es? Wer ist beteiligt? Welchen Zweck verfolgen sie?

In der Arbeitswelt gibt es häufig kurze formelle und informelle Kommunikationen unter anderem zum Austausch von Informationen, zur Entscheidungsfindung oder gegenseitigen Unterstützung. Beispiele aus der IT sind tägliche Kurztreffen (daily stand-up meeting) oder Peer Desk Checks. Ausführlicher sind Besprechungen und Präsentationen und auch das Plaudern an der Kaffeemaschine oder beim Mittagessen.

Diskussion und Dialog sind zwei Arten von Gesprächen, die grundsätzlich unterschiedliche Ziele verfolgen. In Diskussionen tauschen die Beteiligten Informationen und Meinungen aus und wollen eine Entscheidungsfindung oder ein Fazit herbeiführen. Im Dialog erörtern sie Fragen, Probleme und Ideen. Sie wollen den anderen kennenlernen, reflektieren und Neues lernen. Das Ende eines Dialogs ist offen.

Während die Diskussion im Alltag häufig ist, wird der ausdrückliche Dialog seltener gepflegt. Berater können beide Gesprächsformen gezielt einsetzen. In Projekten bilden Projektstarts, Meilensteine und Reviews gute Anlässe für Dialoge. Dies stärkt die Zusammenarbeit. Wann und wie Sie Dialoge und Diskussionen durchführen können und sollten, ist im Band III WERKZEUGE

2.3. „Greifen wir zum Äußersten ...“

beschrieben. Ebenfalls dort zu finden sind folgende formelle Methoden in der Kommunikation, die Sie als Berater beherrschen sollten:

Open Space und *World Café*, um größere Kreise zu erreichen.

Klausuren/Retreats, um mit Führungskräften, der Geschäftsführung, einem Teil oder dem ganzen mittleren Management und Experten ein Thema zu bearbeiten.

Workshops, die ebenfalls die Arbeit an einem Thema beinhalten. Zielgruppen sind hier eher mittleres und unteres Management und Mitarbeiter. Workshops werden auch in Weiterbildung und Trainings eingesetzt.

Reviews und *Qualitätszirkel*, um abteilungsübergreifend in Arbeitsgruppen die Qualität eines Produkts (Ware oder Dienstleistung) zu verbessern. Reviews stammen aus der IT. Qualitätszirkel gibt es unter anderem im Gesundheitswesen.

Narrative und *Muster*, um mit Geschichten und Bildern zu arbeiten. Damit lässt sich ein Zugang zu und Einfluss auf Visionen, Ziele und Verhaltensweisen in der Organisation gewinnen.

Berater sind oft, in manchen Projekten fast immer Moderatoren. Sie können diese Methoden auch an Ihre Klienten weitergeben, indem Sie beispielsweise mit Führungskräften als Co-Moderatoren diese Methoden im Unternehmen des Klienten anwenden. Worauf es in der Moderation ankommt und wie Sie damit die Arbeit Ihres Klienten unterstützen können, stellt das folgende Kapitel vor.

3. Moderation



3. Moderation

3.1. Ziel und Zweck

Moderation ermöglicht die kompetente und zielführende Arbeit einer Gruppe. Felder der Moderation sind Besprechungen, Teamsitzungen, Seminare, Workshops, Retreats (Klausuren) und Großveranstaltungen wie Open Space und World Café. Sie können innerhalb eines größeren Beratungsprojekts auftreten oder eigene Beratungsaufträge bilden. Aufgabe von Moderatoren ist es, den Teilnehmenden die Konzentration auf Ziel und Inhalt ihrer Arbeit zu ermöglichen. Die moderierende Person ist in dieser Rolle neutral.

3.2. Wege in die Moderation

Moderation baut auf Kompetenzen in den Gebieten Kommunikation, Gesprächsführung und Konfliktmanagement auf. Sehr nützlich ist auch die Fähigkeit, Gruppendynamik zu verstehen und Gruppen und Teams in ihrer Arbeit fördern zu können. Bereits im Studium, sicher aber während Ihrer ersten Berufsjahre sollten Sie Seminare besuchen, Fachlektüre lesen, Menschen bei der Moderation beobachten und vor allem üben.

Moderieren üben

„Wo kann ich das jetzt üben? Ich bin doch nur Studentin/Berufsanfänger/neu in meiner Firma?“ Diese Frage taucht immer wieder in Moderationsseminaren auf. Ich antworte mit einer Frage: „Was würden Sie in Ihrem privaten Umfeld, einschließlich Vereinen und gemeinnützigen Aktivitäten als Projekt oder als Konflikt bezeichnen?“ – „Oh, da gibt es vieles. Mit einigen Freunden in Urlaub fahren. Omas achtzigster Geburtstag. Die Auseinandersetzung um den Putzdienst im Kajakverein.“

In der Regel sehe ich die Fragenden nach einigen Monaten zu „Moderation II“ oder „Teamentwicklung“ oder „Leadership“ wieder. „Und?“ – „Hervorragend. Es war klasse, die Moderation anzuwenden. Und ich nutze es auch in Gesprächen und Besprechungen mit Kolleginnen und Kollegen/in unserer Lerngruppe/und so weiter.“ So kann also Moderation auch ein erster Einstieg in die eigene Weiterbildung zur Gesprächsführung und zum Konfliktmanagement sein.

3. Moderation

Auch als Fachberater moderieren

In zahlreichen Zusammenhängen, zum Beispiel in IT-Projekten oder in der Prozessberatung, wird deutlich, dass zu den Kennzeichen guter Moderation die Fähigkeit gehört, zwischen den Welten und Sprachen der beteiligten Disziplinen Brücken bauen zu können. So können IT-Experten multidisziplinäre Zusammenarbeit gestalten, weil sie selbst aus vielfältigen Hintergründen und Ausbildungen kommen. Teil zahlreicher Ausbildungen und Studiengänge in der Informatik sind Gebiete wie Ökonomie, Psychologie, Soziologie oder auch Medizin. Ihre Arbeit ist davon geprägt, Nutzer aus sehr unterschiedlichen Welten und Fachgebieten verstehen zu müssen und mit ihnen zusammenzuarbeiten.

Vor allem Führungskräfte und interne oder externe Berater moderieren. Zu internen Beratern zählen Mitarbeiter vor allem aus Personalabteilungen, aber auch aus anderen Bereichen, die innerhalb größerer Organisationen als Moderatoren eingesetzt werden.

3.3. Umgang mit Expertentum ...

Moderatoren sind in ihrer Rolle neutral. Allerdings sind Moderatoren auch Experten für ein oder mehrere Fachgebiete, sei es in der IT, der Ökonomie oder einem anderen Gebiet. Wie können Sie für sich selbst und vor allem für andere sichtbar machen, wann Sie einen Expertenbeitrag leisten und wann Sie moderieren? Dies ist mit der Sprache und dem Körper möglich. Zum einen können Sie es verbal ankündigen und abschließen: „Ich spreche jetzt als ...“ Zum anderen ist ein Positionswechsel sehr hilfreich. Im Sitzen kann es das Vor- oder Zurücklehnen oder eine andere Haltung der Arme sein. Aufstehen, im Raum den Platz wechseln und Hinsetzen sind weitere Möglichkeiten.

Sie müssen von Fall zu Fall entscheiden, ob Sie aus eigener Initiative eine Expertenrolle einnehmen wollen, oder ob Sie erst auf eine Nachfrage aus dem Teilnehmerkreis warten. Als Berater haben Sie auch die Pflicht, Ihre Klienten auf Möglichkeiten und Aspekte hinzuweisen, die sie vielleicht so (noch) nicht sehen. In diesem Fall kann es angebracht sein, selbst die Initiative zu ergreifen. Allerdings nimmt die Gruppe Ihre Einschätzungen meist eher an, wenn Sie sie auf Nachfrage aus der Gruppe abgeben.

3. Moderation

3.4. ... und Hierarchie

Vor allem interne Berater arbeiten innerhalb von Hierarchien oder externe Berater haben die Moderation einer Aufsichtsrats- oder anderen VIP-Gruppe übernommen (VIP – very important person).

Wie können Moderatoren mit VIPs oder in der Hierarchie höher Gestellten umgehen? Zunächst einmal, so banal es klingt: Keine Angst vor großen Tieren. In der Regel sind Sie von diesen Menschen oder jemandem, den sie damit beauftragt haben, ausgewählt worden. Also können Sie davon ausgehen, dass sie ein gewisses Vertrauen in Ihre Kompetenz als Moderator haben. Außerdem sind die meisten Menschen Profis. Natürlich fallen die, die es nicht sind, stärker durch eher abfällige Kommentare und Störungen auf. Profis bringen anderen, egal wo sie in Hierarchien eines Unternehmens oder auf sozialen Stufen angesiedelt sind, Respekt und damit Höflichkeit entgegen. Die übrigen können Sie in der Regel durch Ihre Arbeit überzeugen, indem Sie fachlich, methodisch und sozial souverän mit allen Teilnehmern umgehen. Meine Nichte würde sagen: „Bleib cool.“

3.5. Einige Instrumente und Methoden

In der Moderation müssen Sie Visualisierungs- und Gruppenarbeitstechniken beherrschen. Zu den bekanntesten Visualisierungen zählen Kartenabfrage, Clustering, Mindmap, Punktabfrage, Flipchart-Protokoll, Poster und Ishikawa-Diagramm. Nicolai Andler (2010) und Josef W. Seifert (2009) beschreiben in ihren Büchern umfangreich und anschaulich diese und weitere Instrumente. Zu Gruppenarbeitstechniken zählen Arbeit im Raum (Aufstellungen), Check-In/ Check-Out sowie Dialog und Diskussion. Beispiele für die Moderation von Großgruppen sind Fishbowl, Klausur (Retreat), Open Space und World Café. Workshops dienen der konzentrierten Bearbeitung eines Themas oder der Fortbildung in kleinen Gruppen. Diese und weitere Methoden erläutert Band III WERKZEUGE.

In der Moderation bestehen Kleingruppen aus bis zu sechs Personen. Sieben bis zwanzig Menschen bilden mittelgroße Gruppen. Je nach Thema und Auftrag arbeiten ein oder zwei Moderatoren mit solchen Gruppen. Bei mehr als zwanzig Menschen handelt es sich um eine Großgruppe. Bei Großgruppen sind mindestens zwei Moderatoren ein Muss. Einer konzentriert sich auf das Zuhören, Beobachten und Protokollieren. Der andere moderiert. Beide wechseln sich ab. Auch Moderatoren brauchen Phasen, in denen ihnen das Nachlassen ihrer Konzentration gestattet sein muss.

Moderation erfordert emotionale, geistige und körperliche Belastbarkeit und eine hohe Reflexionsfähigkeit schon während der Moderation. Donald Schön hat dazu die Begriffe „reflective practitioner“ und „reflection in action“ geprägt (Schön 1983). Empathie und Diskretion sind nur zwei Beispiele für hilfreiche soziale Kompetenzen. Lebenslanges Lernen in fachlicher, methodischer und sozialer Hinsicht ist auch für Moderatoren Standard.

3. Moderation

3.6. Aufgaben

Moderation umfasst drei Phasen: Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung. Je nach Auftrag kann der Umfang der Leistungen unterschiedlich sein. Folgende Punkte bilden das Basisprogramm Ihrer Aufgaben als Moderator. Sie müssen sie entweder selbst erledigen oder delegieren und ihre Umsetzung sicherstellen.

Vorbereitung

- Auswahl der Teilnehmer, zusammen mit dem oder allein durch den Auftraggeber
- Einladung
- Räume
- technische Unterstützung
- Moderationsmaterial
- Catering

Durchführung

- Zeitmanagement
- Gesprächsführung
- Prävention und – bei Eintritt – Lösung von Störungen und Konflikten
- Förderung der Gruppendynamik

Nachbereitung

- Dokumentation erstellen

3.6. Aufgaben

- den Teilnehmern zugänglich machen
- digital via Wiki, Blog oder Forum; Hinterlegung auf einem Server des Projekts, der Abteilung, der Firma; wenn keine der vorhergehenden Möglichkeiten in Frage kommt: E-Mail
- in Papierform, falls ausdrücklich vom Auftraggeber oder Teilnehmenden gewünscht
- Reflexion mit dem Auftraggeber, auch wenn dieser dabei war

Achten Sie in allen Phasen auf die Einhaltung von Vertraulichkeit und Diskretion, zu denen sich Moderatoren und Teilnehmende verpflichtet haben. Wenn Sie per E-Mail passwortgeschützte Dokumente versenden, schreiben Sie in diese E-Mail nicht das Passwort. Üblich ist eine SMS ohne weitere Erläuterungen. Am besten ist es natürlich, Sie haben das Passwort mit den Teilnehmern bei der Veranstaltung verabredet.

In vielen Besprechungen, Workshops und anderen moderierten Treffen tauchen schwierige Situationen und Konflikte auf. Um den Umgang damit geht es im folgenden Kapitel.

4. Konfliktmanagement



4. *Konfliktmanagement*

4.1. **Pannen, Fehler und Konflikte**

In der Zusammenarbeit geht es nicht immer friedlich und ideal zu. Menschen neigen dazu, Pannen breit aufzufächern und Konflikte zu vermeiden oder zu verdrängen (Gerhard Schwarz 2010). Pannen sind Missgeschicke und Fehlverhalten, die es mittels Risikomanagement zu vermeiden gilt. Da der Begriff Panne in der Umgangssprache eine fast harmlose Bedeutung hat, sollten Sie bei Fehlverhalten mit schweren Folgen auch von Fehlern sprechen. Beispiele hierzu sind Fehler im Aufsetzen einer Firewall, die einen unerwünschten Zugriff erleichtern, die zu späte oder falsche Anlieferung von Waren, verzögerte Reaktionen auf Anfragen oder Beschwerden eines Kunden oder eine Operation am falschen Bein.

In einem Konflikt setzen sich – offen oder verdeckt – mehrere Menschen oder Gruppierungen über für sie zentrale Themen auseinander. Konflikte entstehen, wenn sich Werte, Ziele und Interessen der Beteiligten widersprechen. Bevor es um den Umgang mit Konflikten als Chance geht, möchte ich Ihnen für den Umgang mit Fehlern und anderen Tabus in der Arbeitswelt einige Elche vorstellen. Bildlich gesprochen.

4.2. Der Elch auf dem Tisch

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen in einer großen Besprechung mit der Geschäftsführung, mit einem Aufsichtsrat, mit einem Projektsteuerungsgremium oder dem Projektteam selbst und auf dem Tisch steht ein großer, schwerer, tropfender und riechender Elch. Alle reden irgendwie miteinander, beugen sich sogar zu Seite, um an einem Bein oder dem gesenkten Kopf des Tieres vorbei ihr Gegenüber ansehen zu können. Aber keiner erwähnt den Elch.

Darüber spricht man nicht

Der Elch auf dem Tisch ist eine Metapher für Tabuthemen, die im Umgang von Menschen miteinander, zum Beispiel in Besprechungen, bedeutsam werden, aber nicht ausdrücklich zur Sprache kommen. Tabus spiegeln sich im Verhalten unter anderem als Abwehr oder Aggressivität gegen Schwächere wider. Gruppen, Teams und Organisationen bis hin zu Staaten(-Gemeinschaften) haben Themen, die die Beteiligten sehr wohl wahrnehmen, aber nicht ansprechen. Es gibt mindestens vier Elche, also vier Tabuthemen: Macht; Karriere und Beförderung; Beziehungen untereinander; Versagen und Fehler. Dennis Perkins hat sie mit seinem Buch „Ghosts in the Executive Suit“ bekannt gemacht (Perkins 1988; Cummings 2008).

Elche sind schön

Diese vier Themen sind wie so viele andere Tabuthemen an sich erst einmal neutral. Macht ist erforderlich, um etwas entscheiden und umsetzen zu können. Karriere bedeutet auf Französisch Laufbahn, Weg. In ihrem Berufsweg wollen Menschen sich meist

4. Konfliktmanagement

weiterentwickeln, also „vorankommen“. Beziehungen haben Menschen mit anderen Menschen, Lebewesen und der Umwelt immer, genauso wie Menschen nicht nicht kommunizieren können. Menschen machen auch Fehler. An diesem Punkt wird deutlich, dass es bei diesen vier Themen darum geht, wie Menschen mit ihnen umgehen.

Menschen müssen Fehler vermindern und besser noch vermeiden. Dazu brauchen sie eine Fehlerkultur, in der sie die Ursachen von Fehlern klären und Präventionsmaßnahmen entwickeln können. Der Fehler, eine Firewall unzureichend aufzusetzen, kann in einer ungenügenden Ausbildung liegen. Die Operation am falschen Bein ist Unkonzentriertheit zuzuschreiben, die vielleicht in Übermüdung begründet ist. Wichtig ist, nicht eine Schuld- sondern eine Ursachensuche durchzuführen, wenn Sie diese Art von Elchen fangen wollen. Qualitäts- und Risikomanagement sind Instrumente, die genau dies fördern, fordern und umsetzen – sollen. Der Abschnitt *Elche bändigen* im Kapitel PROJEKTE STEUERN im Band I BERATEN erzählt davon, wie sich Sicherheitskultur im Gesundheitswesen verankern lässt.

Solange Menschen Macht, Karriere und Beziehungen anstreben und pflegen, ohne anderen Schaden zuzufügen, besser noch, indem sie anderen nutzen, sind diese Themen nicht nur kein Tabu, sondern etwas sehr Sinnvolles. Die Geschichten im Band IV ENTDECKEN schildern, wie Menschen mit Elchen umgehen, die ihnen in ihren Projekten und Vorhaben begegnen.

Wer spricht als erster über den Elch?

Führungskräfte in ihrer Vorbild- und Leitungsfunktion sind diejenigen, die als erste sagen sollten: „Guck mal, ein Elch.“ Sie sollten ein Klima schaffen, in dem die Menschen Tabuthemen besprechen

4.2. *Der Elch auf dem Tisch*

und bearbeiten können und in dem aus Tabuthemen ganz normale Themen werden. Berater sollten ihre Klienten darin unterstützen, Tabuthemen zu erkennen und bearbeiten. Manchmal sind Zuhören, Wertschätzung und geduldiges Erklären schon ein guter Anfang. Zu anderen Gelegenheiten ist eher eine Störung durch höflich formulierte, unbequeme Fragen angebracht, wie „Was wird passieren, wenn Sie offen über Ihre Karrierewünsche sprechen?“

Als Beraterin und Coach arbeite ich gerne mit Metaphern, Bildern und Geschichten. Entweder entwerfe ich sie oder bitte den Klienten, dies zu tun. Die Klienten können ihre Perspektive wechseln. Wir können mit Humor an ein Thema herangehen, Abstand gewinnen und uns dem Thema dann erneut nähern. Auch die Geschichte vom triefenden, riechenden, riesigen Elch sorgt immer wieder für neue Ideen.

Elche zu erkennen und anzusprechen, müssen Menschen lernen – sowohl im Algonquin Park als auch in der Chefetage und anderswo. Führungskräfte können dies auf mehreren Ebenen umsetzen, fordern und fördern. Zuverlässigkeit und Offenheit schaffen Vertrauen. Personalentwicklung und persönliche Beziehungen im besten Sinne des Wortes vermitteln ein Gefühl der Sicherheit. Respekt und Wertschätzung erhöhen die Zufriedenheit.

4.3. **Störungen**

Eine Störung ist eine von vielen Möglichkeiten, einen Zugang zu Menschen zu finden. Sie kann konstruktiv beunruhigend sein, indem Sie durch Fragen und andere Aktionen mit Respekt eine dem Kontext angemessene Provokation durchführen (Band I BERATEN).

Zu unangenehmen und beeinträchtigenden Störungen zählen Aktionen von Menschen, die angreifen, blockieren, dominieren, ausgrenzen, Vorurteile verbreiten oder fortlaufend Unterstützung und Hilfe suchen. Menschen nehmen solche Verhaltensweisen in einem unterschiedlichen Umfang als Störung wahr. Während die eine eher abwartet und geduldig immer wieder Fragen beantwortet, reagiert der andere unmittelbar. Störungen sind ein Zeichen dafür, dass etwas nicht gut läuft. Darum gilt: Störungen

... haben Vorrang

„Störungen haben Vorrang“ ist ein in Moderatorenausbildungen immer wieder verwendeter Satz. Treten Störungen auf, ist die Klärung ihrer Ursachen vorrangig, um den Schaden klein zu halten. Fragen an die oder den Störenden unter vier Augen und eine Vereinbarung zur weiteren konstruktiven Zusammenarbeit sind der erste Schritt. Sollte dies nicht erfolgreich sein, ist die nächste Stufe, ebenfalls wieder unter vier Augen nach erneutem Nachfragen eine Warnung im Sinne einer „gelben Karte“ auszusprechen. Die dritte Stufe wäre ein Ausschluss aus einer Arbeitsgruppe oder einem Team oder eine Neuverteilung von Aufgaben. Dazu müssen Berater ihre Befugnisse vor einem Beratungsauftrag mit dem Auftraggeber klären. Auch im Verlauf sollten Sie sich immer wieder vergewissern, wie weit Ihre Befugnisse gehen. Die Frage, was ist

erlaubt, was ist nicht erlaubt, können Sie sich sowohl in Ihrer Reflexion als auch in Gesprächen mit dem Klienten stellen.

Den Störenden können Sie fragen: „Ich möchte mit Ihnen gerne über die Aufgabenstellung X, Ihre Ansichten und unsere nächsten Schritte dazu sprechen. Ist Ihnen das recht?“ Mit Hilfe des Bildes der Druse betrachtet, zeigt diese Art der Frage wieder den Einstieg über das Äußere (s.a. Band I BERATEN, Stichwort Druse). Zuerst sprechen Sie über Fakten und konkrete Anlässe – das „graue“ Äußere. Dann folgt die Betrachtung tiefer liegender Themen – der innere „Schatz“. Dazu gehören unter anderem Werte und Ziele. In einigen Fällen ist die Störung und damit der Störende ein „Symptom“. An der Störung wird deutlich, dass etwas in der Gruppe nicht gut läuft. Raoul Schindler nennt diese Menschen in seinem Rollenmodell die Omegas. Das Kapitel GRUPPENDYNAMIK beschreibt den Umgang mit ihnen und welche Chance ein Omega für eine Gruppe sein kann.

Was ist erlaubt, was ist nicht erlaubt?

In Beratungsaufträgen können Störungen während der Begleitung oder der Leitung von Projektteams oder Strategie- und Umsetzungsworkshops und in vielen anderen Situationen auftreten. Folgende Fragen können zur Ergänzung der Frage „Was ist erlaubt, was ist nicht erlaubt?“ hilfreich sein:

- Ist es vielleicht angebracht, dass die Gruppe gemeinsam überlegt, wie sie mit der Störung umgehen möchte?
- Ist der Störende ein „Symptom“ für ein tieferliegendes Problem?
- Was spricht für das Verbleiben der oder des Störenden, was spricht dagegen?

4. *Konfliktmanagement*

- Kann die Gruppe oder das Team den Ausschluss eines Mitgliedes verkraften?
- Falls es zum Ausschluss kommen sollte: Ist die Erfüllung der Aufgaben der oder des Ausgeschlossenen gewährleistet?

Vorrangig ist die Prävention von Störungen. Berater sollten einen Kontext schaffen, in dem Störungen wenig oder gar nicht auftreten. Zur Prävention von Störungen tragen die Aufstellung und Vereinbarung von Regeln zu aktivem Zuhören, Respekt und Zuverlässigkeit zu Beginn der Arbeit in einer Gruppe bei. Auch die Verstärkung im Verlauf durch regelmäßige Reflexionen und Dialoge ist wichtig. Hier ist beraterische Initiative und Souveränität unbedingt erforderlich.

4.4. Dilemma: Was kommt zuerst?

In einem Dilemma können Individuen, Gruppen, Teams und Organisationen stecken, umgangssprachlich auch als Zwickmühle bezeichnet. Dies bedeutet, dass mindestens zwei Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten bestehen, die jeweils einen unangenehmen Ausgang oder zumindest Anteil haben. Welche Bedeutung Zeiträume dabei spielen können, zeigt die folgende Geschichte aus einem IT-Projekt.

Die Informationstechnologie ist ein nicht mehr aus Unternehmen wegzudenkender Knotenpunkt. Sie stellt Leistungen zur Verfügung, die sowohl Kernprozesse als auch Unterstützungs- und Managementprozesse von Unternehmen berühren. Damit haben die IT-Experten eines Hauses die Möglichkeit, die verschiedenen Bereiche und Verantwortlichen zusammenzuführen und Analysen und Entscheidungen zu moderieren. Für die verbindende Bedeutung und Rolle der Informationstechnologie eines Unternehmens müssen alle Beteiligten offen sein, die Mitarbeiter und Führungskräfte in der IT sowie die Verantwortlichen in den Prozessen.

Im Krankenhaus X muss die IT das Betriebssystem eines großen Herstellers auf eine neue Version umstellen, da die Wartung für das alte auslaufen wird. Leider sind jedoch nicht alle Systeme mit dem neuen Betriebssystem kompatibel. Am stärksten ist die Radiologie betroffen.

Wenn die IT-Abteilung zunächst versucht, auch die Systeme der Radiologie fit für das neue Betriebssystem zu machen, riskiert sie eine Verzögerung im Gesamtprojekt. Wenn die IT sich nicht dieses Problems annimmt, könnten Störungen auftreten, die letztlich für die internen Kunden, die beauftragenden Abteilungen, und

4. *Konfliktmanagement*

die externen Kunden, die Patienten, von Nachteil sind. Die IT-Abteilung entscheidet sich für eine Entzerrung. Sie lädt die drei beteiligten Gruppen jeweils zu einem eigenen Workshop ein.

Gruppe (I) sind Prozessverantwortliche für die Kernprozesse des Krankenhauses. Es sind Ärzte und Pflegende, die unmittelbar mit den Patienten arbeiten. Sie sind Kunden der Gruppe (II), der Radiologie. Die Radiologie erbringt diagnostische Leistungen. Diese sind Unterstützungsprozesse für die Kernprozesse. Gruppe (III) ist die Verwaltung. Ihre Verwaltungsleistungen sind Unterstützungsprozesse für beide, die Gruppen (I) und (II).

Durch ABC-Analysen ermittelt die IT-Abteilung mit den Prozessverantwortlichen der Gruppen I, II und III die Rangfolge der umzustellenden Bereiche und Systeme und entwickelt ein Vorgehen, mit dem sie auch die Radiologie arbeitsfähig halten kann.

In diesem Projekt hatte der Macht-Elch einen großen Auftritt: Welche Abteilung ist die wichtigste? Auch die drei anderen Elche waren vertreten: Fehler, Beziehungen, Karriere. Strategische und taktische Fehlentscheidungen können weitgreifende Folgen für das Haus haben. Gute – und schlechte – Beziehungen der Entscheider können den Fortgang des Projekts beeinflussen. Die Karriere der IT-Leitung ist mit dem Erfolg des Projekts verknüpft.

Die Führungskraft in der IT nahm die Chance wahr, die Rolle eines internen Beraters und Moderators zu übernehmen, beziehungsweise zu delegieren, indem sie den Leiter einer ihrer IT-Abteilungen in die Gestaltung des Veränderungsprozesses einbezog. Der Zugang, den die Führungskraft hier wählt, geht den Weg über eine zeitliche Entzerrung. Es ist eigentlich ganz einfach. Wenn nicht alles gleichzeitig geht, müssen Sie eine Reihenfolge finden.

Netze verstehen

Ein erster Schritt zur Entzerrung ist zu verstehen, in welchen Beziehungen die Beteiligten miteinander stehen. Dies können Sie mittels einer Netzwerkanalyse untersuchen. Die Frage ist nicht, wie gut Beziehungen sind, sondern

- Wer steht warum mit wem in einer Beziehung?
- Ist die Beziehung gerichtet? Also in einer Richtung? Oder ist es eine gegenseitige Beziehung?
- Wer redet miteinander?

In einer Netzwerkanalyse bilden die Personen die Knoten und ihre Beziehungen die Kanten. Dies lässt sich dann auch statistisch untersuchen und computergestützt visualisieren. Sie kennen dies vielleicht von der Darstellung von Blogs. Hier sind die Blogs die Knoten. Sie können so etwas auch mit Unternehmen oder anderen Organisationen als Knoten durchführen. Wichtig ist, zentrale Knoten und schwache Knoten zu identifizieren. Zentrale Knoten haben viele Beziehungen. Schwache Knoten bilden die Brücke zwischen zwei Untergruppen. Wenn sie ausfallen, spaltet sich das Netz. Wie ein Fischernetz reißt es an seiner schwächsten Stelle. Schnegg und Lang haben zur Netzwerkanalyse 2002 eine gute Übersicht im „Netz“ veröffentlicht. Mehr zur Netzwerkanalyse finden Sie auch im Band III WERKZEUGE und im Buch SOZIOINFORMATIK.

Was also tun in einem Projekt?

Entzerren

In diesem Projekt finden der Chef der IT und einer seiner Abteilungsleiter mit der externen Coach einen Weg. Die Coach un-

4. Konfliktmanagement

terstützt den IT-Leiter in seiner Kommunikation mit der Steuerungsgruppe und der Krankenhausleitung. Der Abteilungsleiter führt den Veränderungsprozess. Dabei geht er von fünf Grundlagen aus

1. *Wir haben keine Zeit, also nehmen wir sie uns.*

Dieses Projekt war festgefahren. Es ging um die Umstellung von Windows XP auf Windows 7 und immer wieder scheiterte es an den Einzelinteressen der zahlreichen Macht-Elche: Chefärzte, externe IT-Dienstleister, Krankenhausleitung, Pflegedirektion, technischer Dienst ...

2. *Wir greifen zum Äußerten ... wir reden miteinander.*

Der IT-Abteilungsleiter machte sich nach einer Netzwerkanalyse, die er zusammen mit seinem IT-Chef und der Coach durchgeführt hatte, auf den Weg. Er sprach mit allen Macht-Elchen.

3. *Innovators & Early Followers zu Spin-Doctors machen.*

Spin-Doctors haben in Organisationen formelle oder informelle Macht und treiben Veränderungen voran. Everett Rogers hat fünf Arten und ihre Verteilung identifiziert, wie Menschen Neues annehmen und Veränderungen durchführen:

- o 2,5 % innovators – Neuerer
- o 13,5 % early adopters – Frühe Folgende
- o 34,0 % early majority – Frühe Mehrheit
- o 34,0 % late majority – Späte Mehrheit
- o 16,0 % laggards – Nachzügler

Ausführlich dargestellt finden Sie dies im Buch von Everett Rogers (2003) und auch in den Blogs vom 03.06.2017 und vom 06.07.2017 – sowie im Buch SOZIOINFORMATIK.

4.4. Dilemma: Was kommt zuerst?

4. *Wir selbst entwickeln Maßnahmen und entscheiden.*

Der IT-Abteilungsleiter führte drei plus einen Workshop durch. Arztdienst, Pflegedienst, Verwaltung/Technik. Die Aufgabe: die Rangfolge der umzustellenden Bereiche und Systeme zu ermitteln. Dabei mussten die drei Gruppen sich jeweils auch in die Situation der anderen beiden Gruppen versetzen: Was würdet ihr in deren Lage wollen und tun? Im vierten Workshop mit Macht-Elchen aus allen drei Gruppen legten diese, moderiert von der IT-Leitung, die Reihenfolge und einen Zeitplan mit Maßnahmen fest.

5. *Schwache Knoten stärken.*

Netze mit Knoten, die eine Brücke zwischen zwei Teilen eines Netzes bilden, müssen Sie stärken, zum Beispiel, indem Sie weitere Beziehungen zwischen den Knoten der beiden Teilnetze herstellen. Dies kann zum Beispiel durch gemeinsame Aufgaben in Projekten oder im Linienbetrieb erfolgen.

So können also Menschen, die im Projektmanagement, in der IT und im Consulting unterwegs sind, mit Elchen tanzen. Der Umgang mit Macht lässt sich über den Umgang auch mit den Themen Karriere, Beziehungen und Fehler für alle Beteiligten zu einer win-win-Situation entwickeln.

4.5. **Konflikte als Chance**

Konflikte können eine Chance zur Weiterentwicklung einer Abteilung, einer Gruppe oder eines Teams sein, vorausgesetzt sie werden als solche erkannt, anerkannt und gelöst. Eine besondere Verantwortung tragen Führungskräfte. Sie brauchen Reflexionsfähigkeit und die Fähigkeit, Gespräche zu führen, zu moderieren und die Art eines Konfliktes zu diagnostizieren.

Begriff Konflikt

Konflikte sind offene oder verdeckte Auseinandersetzungen, in denen es um Werte, Ziele und Interessen geht, also um Dinge, die für den einzelnen Menschen, Gruppen und Teams zentral sind.

Durch Konflikte können Menschen Unterschiede und Gemeinsamkeiten erkennen, ein gemeinsames Verständnis herstellen und Veränderungen und Entwicklungen aktiv gestalten. Die Beteiligten eines Konfliktes müssen in einen Dialog treten können. Dazu ist ihr Einverständnis der Unterstützung durch Externe, also Moderatoren oder Mediatoren erforderlich. Wenn Sie als Berater solch eine Aufgabe übernehmen, brauchen Sie einen ausdrücklichen Auftrag und die Zustimmung der Beteiligten. Sonst laufen Sie Gefahr, in einem Streit zwischen die Fronten zu geraten.

Auf den Konflikt zugehen

Moderatoren, die ein Konfliktmanagement einführen, arbeiten mit Menschen, denen der Konflikt nicht unbedingt bewusst ist oder die den Konflikt nicht anerkennen. Mediatoren kommen zum Einsatz,

4.5. Konflikte als Chance

wenn eine verhärtete Konfliktsituation vorliegt. Im Konfliktmanagement analysieren Sie mit den Beteiligten den Konflikt und arbeiten an der Lösung. Im Umgang mit Konflikten gilt es, zunächst herauszufinden, um welche Art von Konflikten es sich handelt. Außerdem ist zu klären, ob den Beteiligten überhaupt bewusst ist, dass sie einen Konflikt miteinander haben.

Reflexion Konfliktarten und -lösungen

Wo haben Sie welche Konfliktart und -lösung schon einmal erlebt, in Ihrer Biographie, in Organisationen (Schule, Ausbildung, Studium, Beruf, Vereine, ...), gesellschaftlich, politisch? Wie lösten sich diese Konflikte? Lösten sie sich überhaupt? Welche Konflikte gibt es zwischen Mensch und Umwelt?

Die Klärung kann in Einzelgesprächen und dann – je nach Fall – auch in Workshops mit den Beteiligten erfolgen. Die Fragen orientieren sich dabei an den Ebenen Ratio (Fakten), Emotion (Gefühl) und Struktur, also soziales Geschehen (Beziehungen). Um diese Ebenen der Fakten und Gefühle in der Kommunikation geht es im Kapitel MITEINANDER REDEN. Eine solche Analyse ist bereits ein Teil der Intervention, also des Konfliktmanagements. Die Beteiligten treten in die Reflexion über einen Konflikt ein und überdenken ihr Verhalten. Sie sind in der Lage, Fragen und Wünsche an die anderen Konfliktbeteiligten gegenüber dem Moderator oder dem Mediator zu äußern. Ziele der Analyse sind die Anerkennung des Konflikts durch die Beteiligten und die Feststellung der Konfliktart.

4. Konfliktmanagement

Werte und Interessen

Wie gesagt, treffen in Konflikten Werte, Ziele und Interessen verschiedener Menschen und Gruppen aufeinander. Es geht vor allem um Macht, Identität und Beziehungen. Gerhard Schwarz stellt in seinem Buch „Konfliktmanagement“ (2010) ausführlich Konflikte von Individuum (persönliche Konflikte), Paar, Dreieck, Gruppe, Organisation, Virtualität und virtueller Realität vor. Das Ziel von Konfliktinterventionen ist, für alle beteiligten Parteien zu einem befriedigenden Ergebnis zu gelangen – in „befriedigenden“ steckt „Frieden“. Dazu gehört auch und gerade die Wahrung der Würde (asiatisch: Gesicht).

Aus-Wege

Menschen lösen ihre Konflikte durch Vernichtung, Flucht, Unterordnung, Delegation, Kompromiss oder Konsens (Schwarz 2010). Wenn Sie als externer Moderator oder Mediator aktiv werden, sollten Sie beachten, dass alle Parteien (zwei oder mehr) sich für eine Lösung nur auf derselben, der niedrigeren Stufe befinden können. So werden Menschen, die die Unterordnung eines anderen anstreben, kaum zu Kompromissen oder gar einem Konsens bereit sein. Die Beteiligten können wahrscheinlich nur auf der niedrigeren Stufe – beispielsweise in der Frage nach der Unterordnung – miteinander in einen Dialog eintreten und dann weiter daran arbeiten.

Die Intervention kann aus Workshops oder Gesprächen zu dritt oder viert bestehen. Ein Ergebnis dieser Interventionen müssen neue Regeln des Umgangs miteinander und mit Konflikten sein. Folgende Grundsätze sollten Sie in der Bearbeitung eines Konflikts berücksichtigen:

4.5. Konflikte als Chance

- Zugang: Versachlichung.
- Vorgehen: Entzerren, Ausprägung (Stärke) und Bedeutung (Wichtigkeit) von Konfliktanteilen für die Einzelnen herausarbeiten und ein gemeinsames Bild entwickeln.
- Gesicht aller Beteiligten wahren mit Respekt und Vertraulichkeit.
- Gespräch mit allen Beteiligten.
- Gefühlen und Beziehungen Raum geben.
- Nutzen für alle Parteien anstreben (win-win-win).
- Vereinbarungen treffen: „We have a deal“.

Der Einsatz von Beratern und Mediatoren kostet Geld. Warum sollte ein Unternehmen dieses investieren?

Konfliktmanagement und Mediation begründen

Beratung, Konfliktmanagement und Mediation sind zeitlich und finanziell aufwändig. Noch teurer sind Konflikte. Direkte Kosten entstehen durch Verzögerungen im Projektverlauf, Doppelarbeiten und wiederholte Störungen oder Fehler. Indirekte Kosten entstehen durch Absentismus und Fluktuation. Absente Menschen sind körperlich anwesend, aber arbeiten gar nicht oder mit herabgesetzter Effektivität und Effizienz. Wenn Menschen ein Unternehmen verlassen, kann die Neubesetzung einer Position ein halbes Jahresgehalt und mehr ausmachen.

Immer wieder treffen Werte, Ziele und Interessen aufeinander. Also gibt es immer wieder Konflikte. Ein bewusster und konstruktiver Umgang mit Konflikten ist für ein Unternehmen lohnend. Nicht zuletzt deswegen hat das Buch „Die Kunst des Krieges“, das

4. *Konfliktmanagement*

der chinesische Philosoph und General Sun Tsu (Sunzi) vor mehr als zweitausend Jahren schrieb, Eingang in die Ausbildung von Führungskräften gehalten (Sunzi 1998). Auf jeden Fall regt dieses Buch zu einem Perspektivenwechsel an.

Berater sollten in der Arbeit mit ihren Klienten Konflikte kontinuierlich als Chance nutzen und kommunizieren. Der Umgang mit Fehlern, Störungen und Konflikten kann auch ein eigenes Beratungsthema sein. Dabei sind Berater vor allem als Moderatoren und Mediatoren gefragt. Kuhn, Wirz und Yaman (2015) beschreiben in „Konfliktmanagement – Als Berater richtig handeln“, wie eine Führungskraft es schafft, mit zwei Mitarbeitern einen Konflikt aufzulösen, der nach Beförderung des einen Mitarbeiters entstanden war. Warum ich Ihnen diese knapp dreißig Seiten umfassende Arbeit, die online zur Verfügung steht, als Lektüre empfehle? Sie können in einer gut lesbaren, sehr reflektierten Arbeit ein paar weitere Modelle und Methoden des Konfliktmanagements kennenlernen.

In den folgenden Kapiteln geht es weniger um Konflikte als um die gute Gestaltung der Zusammenarbeit in Gruppen und Teams und was Sie dazu beitragen können – als Beratende, als Führungskraft und Mitarbeitende.

5. Miteinander arbeiten



5. Miteinander arbeiten

5.1. Team?

Berater arbeiten in Gruppen und in Teams. Typische Beratungsaufträge sind Teamentwicklung und Team-Coaching. Im Alltag wird die Zusammenarbeit einiger Menschen zur Erfüllung einer Aufgabe und dem Erreichen eines Ziels sehr schnell als Teamwork und diese Gruppe als Team bezeichnet. Doch es gibt Unterschiede, die Berater kennen sollten, damit sie die Bildung und Entwicklung eines Teams unterstützen können. Während alle Teams Gruppen sind, sind nicht alle Gruppen Teams (Tannenbaum/Beard/Salas 1992; Levi 2007). Dieser von Tannenbaum und Kollegen geprägte Satz führt zur Frage, was sind eigentlich Teams?

Gruppen bestehen aus mehr als einem Menschen, manche sagen, aus mehr als zwei Menschen. Gruppen haben ein Ziel, zum Beispiel eine gemeinsame Reise. Die Menschen haben jeweils individuelle Motive, sind von einander abhängig und treten miteinander in Interaktionen. Es entsteht ein Zugehörigkeitsgefühl. Die Beziehungen sind strukturiert. Es entwickeln sich Rollen, Normen und Regeln.

Eine Gruppe wird zum *Team*, wenn die Menschen gemeinsame Werte haben und sich jeder für die Realisierung des gemeinsamen Zieles verantwortlich fühlt. Sie vertrauen einander und haben einander ergänzende Fähigkeiten. Ihre Handlungen sind koordiniert und jedes Teammitglied ist bereit zu lernen, sich als Individuum weiterzuentwickeln und zur weiteren Entwicklung des Teams beizutragen. Ein „gutes Team“ lässt sich an der Art seiner Zusammenarbeit erkennen. Die Atmosphäre ist entspannt, angenehm und informell. Alle Teammitglieder verstehen und akzeptieren ihre Aufgaben. Sie hören einander aktiv zu und drücken ihre Ideen und Gefühle aus. Sie lösen Konflikte und Meinungsverschiedenheiten nicht personen-, sondern aufgabenbezogen. Ihre Selbsterkenntnis

5.1. Team?

und Reflexionsfähigkeit sind gut entwickelt. Die Entscheidungsfindungen erfolgen eher im Konsens als durch Mehrheitsbeschlüsse (nach McGregor 1960).

Das ist der Idealfall. In jedem Team gibt es Auf's und Ab's, Phasen guter Zusammenarbeit und Phasen, in denen es nicht gut läuft. Beratungsaufträge können darin bestehen, Teams neu aufzubauen oder bestehende Teams zu unterstützen. Es kann aber auch erforderlich sein, in einem Projekt in der eigenen Firma oder beim Klienten die Arbeit einer Gruppe und auch von Teams zu verbessern.

5.2. **Alles so bunt hier ...**

Ein Team ist Teil der es umgebenden Systeme, wie der Abteilung oder des Bereichs, zu dem es gehört, und des Unternehmens. Es gibt auch unternehmens- und organisationsübergreifende Teams, wie beispielsweise Experten mit besonderen Aufgaben in Politik, wirtschaftlicher oder kultureller Zusammenarbeit, Notfallmedizin, Katastrophenschutz oder Entwicklungshilfe. Auf ein Team wirken die Teamleitung, die Teammitglieder und die Außenwelt ein. Hierzu zählen Auftraggeber, Kunden und Nutzer, Klienten und Patienten, Unternehmensleitung, andere Abteilungen und Bereiche, sowie Mitbewerber, rechtliche Vorgaben und die Gesellschaft mit ihrer wirtschaftlichen und sozialen Lage.

Teams lassen sich mit ihren Aufgaben und durch ihre Zusammensetzungen beschreiben. Es gibt Projektteams, Produktionsteams, Serviceteams, Managementteams und Aktionsteams. Dies sind zum Beispiel die schon genannten Expertenteams, die bei besonderen Anlässen zum Einsatz kommen. Nicht erst seit, aber verstärkt durch die Globalisierung sind Teams multidisziplinär, multikulturell und fließend. Fließende Teams zeichnen sich durch eine regelmäßige und auch unregelmäßige Neuzusammensetzung aus, weil Mitglieder das Team verlassen und neu hinzukommen. Teams arbeiten örtlich und zeitlich verteilt (multilokal und multitemporal) und vielleicht auch selbstorganisiert. In der Zusammenarbeit müssen sie immer wieder einen gemeinsamen Rhythmus finden. Worauf es dabei ankommt, hat der Anthropologe und Berater Edward T. Hall in „Dance of Life“ (1984) wunderschön beschrieben.

Reflexion Teamarten

Welche Teamarten haben Sie schon erlebt? Wo waren oder sind Sie Mitglied? Welche Rolle haben Sie darin

eingenommen? Ist dieses Team tatsächlich ein Team oder doch eher eine Gruppe? Woran erkennen Sie, ob eine Sportmannschaft ein Team ist?

IT-Projekte können sehr gut deutlich machen, was bei Teamentwicklung und Teamarbeit zu beachten und mit welchen Methoden dies umsetzbar ist. In solchen Projekten arbeiten Vertreter der Subdisziplinen der Informationstechnologie zusammen. Je nach Unternehmensphilosophie oder Domäne, für die eine Dienstleistung erbracht oder ein Produkt entwickelt wird, sind außerdem Ökonomen, Ingenieure, Psychologen, Soziologen, Philosophen, Biologen, Mediziner oder andere im Team vertreten. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiter einen akademischen oder auch einen nicht-akademischen Hintergrund haben und oft aus verschiedenen Kulturen und Ländern kommen.

Mit den „Digital Natives, Founders and Immigrants“, von denen weiter unten die Rede ist, bietet sich außerdem die Chance, Teams so zusammensetzen, dass Ältere von Jüngeren und umgekehrt lernen können.

5.3. ... und so weit weg

Zahlreiche Unternehmen haben mehr als eine Niederlassung oder ihre Produkte (Waren und/oder Dienstleistungen) erfordern die Arbeit beim Kunden. Dieses und Near- und Offshoring führen zum Phänomen der verteilten Teams. Im Nearshoring sind die Teams meist auf einem Kontinent angesiedelt, im Offshoring mindestens auf zweien. Auch wenn eine oder mehrere Personen teilweise oder ganz zuhause arbeiten, liegt ein verteiltes Team vor. Web 2.0 und Social Media unterstützen die Arbeit verteilter Teams sehr.

Am Anfang zusammen

Auch verteilte Teams erleben die Phasen der Gruppendynamik, die aus Kennenlernen, Klären, Regeln finden, Umsetzen und Loslassen bestehen. In jeder Gruppe, vor allem in denen, die zu einem Team zusammenwachsen sollen, sollten die Mitglieder die Möglichkeit haben, einander persönlich kennenzulernen. Langfristig kann dies Ressourcen schonen, auch wenn dies auf den ersten Blick teuer erscheint. In der persönlichen Zusammenarbeit können Menschen innerhalb weniger Tage sehr stabile Teams bilden, indem sie sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene durch die Phasen des Kennenlernens, Klärens und Regels gehen und mit der Umsetzung beginnen. Dadurch verringern sich Kosten, die durch spätere Nachfragen, Pannen und Konflikte auf Grund von Missverständnissen entstehen. Da diese Tage der persönlichen Zusammenarbeit in der Regel kostenintensiv sind, sollte die Gruppe in dieser Zeit der Teamentwicklung von einer hierin und im Diversity Management versierten Person unterstützt werden. Dies können externe Berater oder eine Führungskraft des Unternehmens sein, die dann auch die Teamleitung übernimmt.

Orte finden

Ob ein Unternehmen überhaupt ein Offshoring durchführen sollte, und ob eine Gruppe sich persönlich kennenlernen sollte, hängt von Dauer und Umfang der geplanten Zusammenarbeit sowie Inhalt und Bedeutung eines Projekts ab. Dies kann das Unternehmen mit Hilfe einer Entscheidungsmatrix untersuchen.

Die Entscheider stellen in einem moderierten Gespräch Entscheidungskriterien zusammen und gewichten diese. Ein Moderator visualisiert die Matrix unmittelbar. Ob weitere Daten und Details erforderlich sind, entscheiden die Teilnehmer am Ende dieses Gesprächs. Im ersten Schritt legen Sie das Thema fest, beispielsweise Software-Entwicklung XY, und die Orte, an denen die Teams arbeiten könnten, beispielsweise on shore – Frankfurt am Main, near shore – Dublin und off shore – Mumbai. Dann einigen Sie sich über die Skala Ihrer Bewertung, beispielsweise 1 = schlecht, 5 = sehr gut. Diese Bewertung dient dazu, mittels Summen Punktestände zu bilden (engl. scores). Je höher die Punktestände, desto besser. Unklare Felder sollten Sie mit einem Fragezeichen versehen und später klären, falls dies nach der Erstellung der Matrix noch erforderlich ist. Schließlich legen Sie die Kriterien fest, nach denen Sie die Orte beurteilen wollen, beispielsweise

Personal: (A) Qualifikationen, (B) Kosten

Infrastruktur: (C) Qualität, (D) Kosten

Vielfalt: (E) Sprache, (F) Kultur

Rechtslage (§§): unter anderem (G) Datenschutz

Transaktionskosten (TA): unter anderem (H) Reisen

Die Buchstaben beziehen sich auf die Spalten der Matrix in Tabelle 5.1.

5. Miteinander arbeiten

Tabelle 5.1.: Entscheidungsmatrix verteilte Teams (Beispiel)

	Personal		Infrastr.		Vielfalt		§§	TA	Summe
	A	B	C	D	E	F	G	H	
On	4	1	4	2	5	4	5	4	29
Near	4	3	4	3	3	3	4	?	24+?
Off	4	?	4	3	3	2	?	?	20+?

Hervorragend wird eine solche Tabelle, wenn Sie für die Kriterien auch Gewichtungen zu ihrer Bedeutung vornehmen und dadurch eine Matrix entwickeln, wie sie im Band III WERKZEUGE beschrieben ist. Nach der Bewertung folgt die Klärung der offenen Fragen, falls noch keine Entscheidung möglich ist. Die Moderation kann von internen oder externen Beratern durchgeführt werden. Der Klient, in solchen Fällen unter anderem Abteilungs- und Projektleiter, liefern Daten und Einschätzungen.

5.4. Digital Natives, Immigrants and Founders

Das Internet und die Social Media erweitern die Gestaltung unserer Arbeitswelten. Dazu gehören auch Möglichkeiten zum Lebenslangen und zum Organisationalen Lernen.

Menschen, die mit dem Internet aufwachsen, die *Digital Natives*, bereichern Arbeits- und Privatwelten um neue Lebensarten (Serres 2013; Stiftung Produktive Schweiz 2011). Die Älteren sind zum einen sogenannte *Digital Immigrants*. Dies sind Menschen, die den Umgang mit Computern erlernt haben, weil sie sie in ihrem Berufsleben und Privatleben nutzen wollten oder mussten. Außerdem gibt es *Digital Founders*. Dies sind Menschen, die an der Entwicklung von Computern und des Internets mitgewirkt haben. Es sind nicht nur Informatiker sondern auch die, die sich nächtelang und auch am Tag im Netz bewegen und dies schon zu Zeiten von Telefonmodems für den Austausch und die gemeinsame Arbeit an Datenbanken, Systemen und auch Spielen genutzt haben. Ihre Ansprüche und ihre Arbeit im Netz haben auch das Web 2.0 stark beeinflusst.

Digital Immigrants und Founders können mit ihrer Erfahrung die Welten der Digital Natives bereichern. Teams gemischt und Generationen übergreifend zusammenzustellen ist ein guter Zugang, um Ältere von Jüngeren und umgekehrt lernen zu lassen. Mock und Levent (2012) beschreiben in „Generationsübergreifendes Teambuilding und Teammanagement – Digital Natives und Digital Immigrants in der Arbeitswelt“ einige Hintergründe und zeigen an einem Szenario, wie es funktionieren kann. Die knapp dreißig Seiten lange Arbeit steht online zur Verfügung und lohnt die Lektüre, weil sie sich neben ihrer klaren Darstellung durch eine hohe Reflexionsfähigkeit der Autoren auszeichnet.

5. Miteinander arbeiten

Die Zukunft der Arbeit hat schon seit einigen Jahren begonnen und in der COVID19- Pandemie ab 2020 an Dynamik gewonnen (Buch SOZIOINFORMATIK 2021). In der Beratung und vielen anderen Tätigkeiten ist es selbstverständlich, digitale Medien orts- und zeitunabhängig zu nutzen. Das Internet und dann noch einmal die Entwicklung und Verbreitung von Social Media ermöglichen und unterstützen dieses. Dies kann positive und negative Auswirkungen haben. Grenzen von Privat- und Arbeitsleben verschwinden. Wie ist es um die Balance bestellt? Selbstbestimmung kann zunehmen, aber auch durch ständige Erreichbarkeit abnehmen. Unternehmen sollten eigene Social Media Plattformen nutzen. Dann können die Mitarbeiter eine klare Grenze zwischen der privaten Nutzung dieser Medien und den Arbeitsinstrumenten ziehen. Außerdem lassen sich Datenschutz und Datensicherheit auch eher einhalten.

5.5. Mein Beitrag Dein Beitrag

Das Ganze ist anders als die Summe seiner Teile (W. Metzger (1999) in Anlehnung an Aristoteles; Wikiquote 2023).

Ein Team kann überragende Ergebnisse erzielen, weil die Menschen im Team füreinander und für die Realisierung des gemeinsamen Ziels Verantwortung tragen und weil sie sich in ihren Fähigkeiten ergänzen.

Teammitglieder können mit ihren sozialen Kompetenzen zum Wohl eines Teams beitragen. Ihre Mitarbeit sollte zuverlässig sein. Dies kann sich durch Pünktlichkeit und eine frühzeitige Kommunikation von Verzögerungen ausdrücken. Ihren Respekt drücken sie sowohl gegenüber Teamleitung und -Mitgliedern als auch gegenüber Kunden und Kollegen jenseits des Teams aus. Im Umgang sind sie freundlich und offen und unterstützen einander. Vor allem sind sie kritikfähig. Kritik ist zunächst einmal ein neutraler Begriff, wird aber oftmals negativ verstanden. Kritikfähig heißt, offen für Feedback zu sein, von anderen lernen zu wollen und entsprechend Feedback zu geben. In der Überprüfung von Zwischen- und Endergebnissen sind nicht der Ersteller, sondern das Produkt, also die Ware oder die Dienstleistung, Gegenstand der Prüfung.

Neben diesen sozialen Kompetenzen müssen die Teammitglieder über fachliche und Methodenkompetenz verfügen und bereit sein, sich kontinuierlich in allen drei Bereichen weiterzubilden und weiter zu entwickeln. Natürlich müssen Führungskräfte und Unternehmen diese Fortbildungen fordern und fördern.

Sozial und persönlich können Menschen sich durch regelmäßige Reflexionen allein, mit Kollegen und Führungskräften und auch durch Coaching und Supervision entwickeln. Zur fachlichen Weiterbildung gehören regelmäßige Besuche von Fortbildungen, die

5. Miteinander arbeiten

Lektüre von Fachjournalen und die aktive Beteiligung an Konferenzen und anderen Publikationen. Das Erlernen von Methoden besteht aus der Teilnahme an Kursen und das praktische Umsetzen von Gesprächsführung und Moderationen, Konfliktmanagement, Präsentationen und den verschiedenen Bausteinen des Projektmanagements.

5.6. Und nun alle zusammen

Gemeinsame Werte, Ziele und Regeln bilden die Basis für eine gute Zusammenarbeit und die erfolgreiche Durchführung von Projekten und Routineaufgaben. Eine gute Teamkultur zeichnet sich aus durch Transparenz, Zuverlässigkeit, Termintreue, Zusammenarbeit, Commitment und Motivation der Teammitglieder.

Gute Teamarbeit wird gefördert durch regelmäßige Teambesprechungen mit einer offenen und wertschätzenden Gesprächskultur. Teamleitung und Teammitglieder tragen Sorge für die kontinuierliche Umsetzung der von allen akzeptierten Prinzipien, wie Zuverlässigkeit, gegenseitige Unterstützung, Lernen voneinander und Offenheit für Neues. Die regelmäßige, von der Teamleitung moderierte Reflexion des Arbeitsfortschritts in den Teamsitzungen und offene Dialoge zu und Diskussion von Problemen stärken den Zusammenhalt und die Entwicklung des Teams.

Die Teamleitung, mit ihr das Team selbst und auch die Organisation, zu der das Team gehört, tragen Verantwortung für die Aufnahme neuer Teammitglieder, Arbeitsbedingungen, Weiterbildung, Feedback und Anerkennung, Beschreibungen der Arbeitsabläufe, Technologie und – wenn sie sich diese Methode zu eigen machen (wollen) – die Anwendung Agiler Methoden.

Aufnahme neuer Teammitglieder

Falls möglich sollten Führungskräfte die Entscheidung über die Aufnahme eines neuen Mitgliedes nicht allein treffen, sondern im Team, soweit es schon besteht. Hierzu bietet es sich an, die Kandidaten nach einem Vorgespräch einzeln zu einer Teamsitzung einzuladen. Sie erhalten Gelegenheit, sich vorzustellen und die Gruppe

5. Miteinander arbeiten

kennenzulernen. Nach den Treffen kann das Team in einer Reflexion ohne die Kandidaten entscheiden, ob sie in das Team kommen sollen. Passen sie in das Team? Wie steht es um die fachlichen Kompetenzen? Bilden sie sich regelmäßig fort? Sind sie aufgeschlossen für Neues?

Arbeitsbedingungen

Die Organisationsleitung ist verantwortlich für den Rahmen. Dazu zählen der Zustand des Gebäudes und die Ausstattung des Arbeitsplatzes, Gestaltung der Arbeitszeiten (Gleitzeit), Wahlmöglichkeiten zu den Arbeitsorten (auch die Möglichkeit, zuhause zu arbeiten). Letzteres kann nur funktionieren, wenn der Führungsstil von Vertrauen und Führen über Ziele und Ergebnisse geprägt ist. Teamleitungen sollten soweit als möglich auf die Bedürfnisse und Wünsche der Teammitglieder eingehen, schon in der Planung möglichst angenehme Räume reservieren und die technischen und organisatorischen Voraussetzungen klären.

Weiterbildung

Hier sind sowohl Organisations- als auch Teamleitung gefragt. Weiterbildungen in Form von Kursen und Fachjournalen müssen finanziell unterstützt werden. Teamleitungen müssen Zeiten für Weiterbildungen in den Projektplanungen berücksichtigen. Organisationsleitung und Teamleitungen müssen den Mitarbeitern kommunizieren, dass sie eine kontinuierliche Weiterbildung und Weiterentwicklung wünschen und fördern.

Anerkennung

Menschen brauchen Feedback zu ihrer Arbeit. Teamleitungen und Kollegen stehen verschiedene Möglichkeiten offen. Einerseits das angebrachte Lob in den Teamsitzungen, andererseits die Kritik unter vier Augen, wenn erwünschte Resultate ausbleiben. Hier ist es wichtig, dass Teamleitung oder Kollege zunächst mögliche Gründe erfragen und dann mit dem Kollegen Lösungen erarbeiten.

Schließlich ist auch das Feiern von erfolgreich absolvierten Meilensteinen, Bergfesten (Projekthalbzeit) und natürlich eines abgeschlossenen Projekts wichtig. Die Form wird durch die Art des Teams bestimmt. Die einen gehen in eine Weinstube, die anderen machen eine Kajakfahrt auf einer Wildwasserroute.

Die Belohnung durch finanzielle oder zeitliche Boni kann nur in Abstimmung mit den Gepflogenheiten der Organisation erfolgen und ist unter anderem von der Größe und Bedeutung des Projekts oder der Aufgabe abhängig. Ein zeitlicher Bonus kann einen oder mehrere Sabbatmonate nach einem Projekt umfassen, in denen Mitarbeiter unter weiterlaufender Bezahlung freigestellt werden. Diese können sie beispielsweise für Reisen, das Schreiben eines Buches oder die Mitarbeit in gemeinnützigen Organisationen nutzen.

Prozessbeschreibungen

Die Erstellung eines Produkts, sei es nun im Routinebetrieb oder in Projekten, folgt einem mehr oder weniger definierten Prozess. Mehr ist an dieser Stelle oft wirklich mehr. Je klarer Arbeitsprozesse beschrieben sind, desto geringer wird die Wahrscheinlichkeit von Fehlern. In einem so kreativen Bereich wie dem Software-Engineering gilt es, Balance zwischen hilfreicher Unterstützung

5. Miteinander arbeiten

durch Vorgehensmodelle und Einengung durch eine übersteigerte Bürokratie zu halten.

Daher empfehlen zahlreiche Autoren, unter anderem Karl Wiegers (2002), anerkannte Vorgehensmodelle und Standards auf die Anwendbarkeit im eigenen IT-Projekt zu prüfen. Nach der Auswahl eines geeigneten Modells sollte das Projektteam die eigenen Arbeitsprozesse beschreiben, zum Beispiel als Software Development Procedures, regelmäßig auf ihre Angemessenheit überprüfen und fortschreiben (Ißler/Spreckelsen/Weßel 2005). In Produktion und Dienstleistung sind Prozessbeschreibungen wichtige Instrumente in der Prozesskostenkalkulation und in der Prozessverbesserung. Sie finden außerdem Anwendung im Qualitäts-, Risiko- und Chancenmanagement und in Aus- und Fortbildungen.

Technologie

Wichtiger Bestandteil jeglicher Arbeit, auch in Teams, ist eine auf die Bedürfnisse der Aufgaben zugeschnittene Technologie. Wenn ein Team seine Arbeit aufnimmt, spätestens jedoch zum offiziellen Projektstart müssen die erforderlichen Materialien, Kommunikations- und Informationstechnologien, Hard- und Software definiert und vorhanden sein. Im Verlauf muss die Teamleitung, unterstützt vom Team, den Bedarf an zusätzlichen Instrumenten fest- und ihre zeitnahe Bereitstellung sicherstellen.

Agil

Sowohl Personal- und Teamentwicklung als auch Projektmanagement lassen sich sehr gut unter Anwendung Agiler Methoden durchführen. Ziel der Anwendung Agiler Methoden ist die Erstellung eines arbeitsfähigen Produkts zum Nutzen des Kunden am

5.6. *Und nun alle zusammen*

Ende eines jeden, möglichst kurzen Entwicklungszyklusses. Kreativität, Motivation, Eigenständigkeit, Verantwortung und kontinuierliche Weiterbildung der Entwickler sind entscheidende Faktoren für den Erfolg des Projekts. Mehr zu agilen Methoden in Band I BERATEN und im Buch ANDERE ARBEITEN LASSEN (2019).

5.7. **Synopsis: Teamentwicklung und Teamarbeit**

Im Folgenden möchte ich einige Anregungen zur Teamentwicklung und zur Arbeit mit Teams geben.

Dreh- und Angelpunkt in jeglicher Zusammenarbeit von Menschen in Projekten und anderswo ist der Mensch.

Teams brauchen Zeit, um zu wachsen. Ein überstürzter Projektstart nutzt niemandem. Je stärker Projekte in einer Organisation Routine sind, desto kürzer kann eine solche Startphase werden.

Das Ziel des Projekts muss selbsttragend sein. Die Beteiligten müssen von ihm überzeugt sein.

Teamleitung und Teammitglieder müssen sich in fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen aus- und kontinuierlich weiterbilden. Die Organisation muss dies tragen.

Regelmäßige Reflexion und offenes, wertschätzendes Feedback erhöhen die Motivation, das Commitment und die Leistungsfähigkeit aller Beteiligten.

Regeln, Zuverlässigkeit, Anerkennung und Boni sind eine gute Basis für eine hohe Motivation der Mitarbeiter. Die nach 1990 geborenen Menschen zeigen uns, dass vor allem zeitliche Boni reizvoll sein können.

Die Leitung einer Organisation muss hinter der Teamleitung und dem Team, ihrer Arbeit und ihrem Projekt stehen – nach innen und vor allem nach außen. Hier darf noch nicht einmal

5.7. Synopsis: Teamentwicklung und Teamarbeit

ein Blatt Papier zwischen Teamleitung, Team und Organisation passen, auch wenn Kunde oder Mitbewerber einen Zwiespalt herbeiführen wollen.

Antipathien, Animositäten und Eitelkeiten sind wichtige Gründe für das Scheitern eines Teams. Vice versa gilt: Sympathien und Wertschätzung bringen ein Team entscheidend voran.

Sympathien und Wertschätzung werden durch eine offene, höfliche, faire, zuverlässige und respektvolle Arbeitsweise gefördert.

Berater sollten ebenso wie Führungskräfte auch die Ängste von Mitarbeitern um ihr berufliches Weiterkommen berücksichtigen. Hier schließe ich mich dem Arbeits- und Organisationspsychologen Eberhard Ulich (2010) an. Es ist wichtig, die Menschen in ihrer Arbeit gut zu behandeln und das eigene Selbstbewusstsein in dieser Hinsicht zu stärken. Denn motivierte, gut ausgebildete, gesunde und zufriedene Mitarbeiter sind gute Mitarbeiter und fördern damit den Erfolg des Unternehmens.

Zu Beginn dieses Kapitels hieß es: Während alle Teams Gruppen sind, sind nicht alle Gruppen Teams. Doch wie funktioniert das eigentlich mit der Gruppendynamik? Dieses zu verstehen ist eine wichtige Basis für die Arbeit mit Gruppen und Teams. Das folgende Kapitel gibt darauf einige Antworten.

6. Gruppendynamik



6. Gruppendynamik

6.1. Gruppe?

Häufig kommen Berater in existierende Gruppen oder Teams. Im Folgenden verwende ich vor allem den Oberbegriff Gruppe, denn nach Tannenbaum und Kollegen (1992) sind alle Teams Gruppen, aber nicht alle Gruppen Teams. Kapitel TEAM beschreibt, wie Teams und Gruppen idealerweise zusammenarbeiten können. Um als Berater diese Zusammenarbeit fördern und unterstützen zu können, brauchen Sie Kenntnisse zur Gruppendynamik.

Der erste Schritt, um mit Gruppen arbeiten zu können, ist die Analyse. Denken Sie dabei an das Eisberg-Modell im Kapitel MIT-EINANDER REDEN: Menschen kommunizieren stets auf einer inhaltlichen und auf einer Beziehungsebene. Klären Sie zu Beginn und immer wieder im Verlauf in der Arbeit mit Gruppen folgende Punkte:

- Welche Aufgabe und welche Ziele hat die Gruppe?
- Welche Werte und Normen existieren?
- In welcher Phase befindet sich diese Gruppe, inhaltlich und auf der Beziehungsebene?
- Sind inhaltliche und Beziehungsebene synchron?
- Ist diese Gruppe ein Team?
- Wer hat welche Rolle und welche Aufgaben? Sind Rollen und Aufgaben synchron, also zueinander passend?
- Welche Konflikte innerhalb und nach außen gibt es?
- Wie gehen die Beteiligten damit um?

Die folgenden Abschnitte dieses Kapitels sollen Sie mit den theoretischen Hintergründen vertraut machen, die Sie für die Beantwortung dieser Fragen brauchen.

6.2. Phasen

Für die Arbeit mit Gruppen und Teams hat Bruce Tuckman in den 1960er Jahren ein Modell der Gruppendynamik entwickelt (Tuckman 1965). Den vier Phasen Forming (Bilden), Storming (Kämpfen und Klären), Norming (Regeln) und Performing (Umsetzen) fügte er mit seiner Kollegin Mary Ann Jensen in den 1970er Jahren eine fünfte Phase hinzu, Adjourning, das Beenden und Loslassen (Tuckman/Jenssen 1977). In allen fünf Phasen ist die Gruppe sowohl auf der Beziehungsebene als auch auf der Sachebene aktiv. Berater können durch eine gute Moderation Gruppen und Teams darin unterstützen, alle Phasen zu durchlaufen und Sach- und Beziehungsebene zu synchronisieren. Dies schont emotionale und zeitliche Ressourcen und trägt zum Arbeits- und Projekterfolg bei.

Die Matrix in Tabelle 6.1 zeigt diese fünf Phasen auf der Sach- und Beziehungsebene und einige Arbeits- und Moderationstechniken, die Sie in diesen Phasen einsetzen können. Die meisten der Techniken sind im Band III WERKZEUGE erläutert. Weitere Anregungen bieten unter anderem die Bücher von Nicolai Andler (2010) und Josef W. Seifert (2009).

Gruppendynamische Veränderungen ereignen sich im Großen über den gesamten Zeitraum, in dem eine Gruppe existiert. Im Kleinen sind sie auch bei jedem Treffen vorhanden. Verlässt ein Mensch die Gruppe oder es kommt ein neuer hinzu, entwickelt sich die Gruppendynamik als Re-Forming wieder mit dem Kennenlernen, der

6. Gruppendynamik

Tabelle 6.1.: Matrix: Gruppendynamische Phasen nach Tuckman und dazu passende Moderationstechniken

Phasen	Beziehungsebene	Sachebene	Techniken (Beispiele)
Forming (Bilden)	Kennenlernen	Einstieg: Begrüßung, Kennenlernen, Motivation	Arbeit im Raum, Check In
Storming (Klären)	Rollenfindung	Orientierung: Werte, Ziele	Dialog, Brainstorming, Kartenabfrage, Clustering
Norming (Regeln)	Normenfindung	Regeln, Aufgaben	Poster, Dialog, Diskussion
Performing (Umsetzen)	Wir-Gefühl	Planen, Bearbeiten, Überprüfen, ...	Portfolio-Matrix, ABC-Analyse, Punktbewertung, Planning-Poker, Gruppenarbeiten (Poster, Story Telling, ...), Präsentationen, Dialog, Diskussion
Adjourning (Beenden)	Loslassen	Abschließen: Feedback, Nächste Schritte, Abschied	Szenarien, Diskussion, Dialog, Check Out

Rollenfindung und so weiter. Veränderungen in der Gruppe bieten große Chancen, um Eingefahrenes zu überdenken und Werte, Normen, Ziele und Arbeitsweisen neu zu gestalten. Dies gilt sowohl für die „alten“ Mitglieder, als auch für die neuen und die Leitung. Sie können und sollten in diese Veränderungen bewusst hineingehen.

Leiter, Moderatoren und Berater sollten ihr Augenmerk auf die Synchronisation der Phasen auf der Inhalts- und der Beziehungsebene richten. Sie können die Arbeit auf der Inhaltsebene nicht erfolgreich voranbringen, wenn Beziehungen, Rollen, Werte und Regeln noch nicht geklärt sind. Folgendes sollten Sie in der Arbeit mit Gruppen beachten. Damit können Sie die Dynamik einer Gruppe sehr fördern.

Ausdehnung der Phasen beachten: Alle Phasen können sich nach hinten ausdehnen. Und (!) schon früher beginnen.

Förderung durch Vorgaben: Leiter und Moderatoren können und sollen Gruppendynamik fördern, indem sie Inhalt, Vorgehensweise und Ziele schon in der Formingphase kommunizieren.

Synchronisation: Leiter und Moderatoren müssen die Synchronisation von Beziehungs- und Sachebene fördern.

Konsens: Die Abstimmung der Gruppe dazu darf und soll sich bis zur Normingphase erstrecken.

Re-Forming als Chance: Wenn ein Mensch die Gruppe verlässt oder jemand neu hinzukommt, beginnt die Gruppe erneut mit der Formingphase: Re-Forming. Dies bedeutet gleichzeitig Risiko und Chance zur Erneuerung und Verbesserung.

6.3. Von Alpha, Omega und Individualisten

In Gruppen bilden sich Rollen heraus. Die Alpha-, Beta-, Gamma- und Omega-Rollen von Raoul Schindler (1957) zählen zu den Rollenbildern, die auch in die Alltagssprache Einzug gefunden haben. *Alphas* sind die Führenden. In ihren Führungsstilen sind sie sehr vielfältig. *Betas* sind Spezialisten, die eine Sonderrolle in Gruppen einnehmen. Sie stehen zum einen den Alphas nahe, fungieren oftmals als Berater, können aber auch zu Omegas werden. Es gibt auch Gruppen ohne Betas. *Gammas* sind die Arbeitenden, die die Aufgaben der Gruppe umsetzen. *Omegas* repräsentieren äußere Feinde. Sie sind nicht unbedingt Feinde. Omegas hinterfragen die Entscheidungen des Alpha und der Gruppe, die Empfehlungen der Betas und auch Verläufe und Ergebnisse. Ein Kollege sagt gerne, wenn es allzu betulich wird: „Hier sind alle so friedlich und höflich.“ Das ist friedhöflich.“

Auf den ersten Blick stören Omegas damit die Gruppe und lösen Konflikte aus. Näher betrachtet nehmen Omegas eine wichtige Rolle in der Auseinandersetzung der Gruppe mit sich und ihrer Umwelt ein. Omegas können die Gruppe und damit auch Alpha und Beta vor Fehleinschätzung schützen und auf alternative Wege hinweisen. Darum sollten Berater auf einen konstruktiven Umgang mit Omegas hinwirken. Omegas sind immer in Gruppen vertreten. Verlässt ein Omega eine Gruppe, wird ein Mitglied der Gruppe oder eine neu hinzu gekommene Person zum Omega.

Eine weitere Rollenklassifizierung umfasst aufgabenorientierte Rollen, Sozialrollen und individualistische Rollen (Levi 2007). Zu aufgabenorientierten Rollen zählen Initiierende, Recherchierende, Auswertende, Koordinierende, Dokumentierende. In den Sozialrollen gibt es unter anderem Lobende, Vermittelnde, Kontakt nach außen

6.3. Von Alpha, Omega und Individualisten

und innen Pflegende, Beobachtende, Folgende. Ein besonderes Augenmerk sollten Sie auf individualistische Rollen legen. Menschen, die angreifen, blockieren, dominieren, ausgrenzen, Vorurteile verbreiten oder fortlaufend Unterstützung und Hilfe suchen, sind eine Gefahr für Gruppen. Berater sollten auf diese Menschen zugehen und mit ihnen diese Gefahr ausräumen. Im Kapitel KONFLIKTMANAGEMENT finden Sie einige Vorgehensweisen dazu.

Reflexion Das ungeliebte Omega und andere Rollen

Welche der Rollen Alpha, Beta, Gamma und Omega nach Schindler oder auch andere Rollen nach Levi haben Sie schon innegehabt? In welchen Zusammenhängen? Welche Rollen würden Sie gerne einnehmen und warum? Wie gehen Sie mit den Vertretern der Rollen, insbesondere mit Omegas oder auch mit Menschen in individualistischen Rollen um?

Insgesamt sind Rollenbilder mit Vorsicht anzuwenden. Menschen übernehmen in unterschiedlichen Zusammenhängen wie Familie, Freundeskreis, Firma, Klient und Vereinen und in unterschiedlichen Lebensphasen verschiedene Rollen. Mit Lebensphasen sind sowohl eigene als auch die der Gruppe gemeint. Menschen handeln als Einzelne anders als in Gruppen. Ein extremes Beispiel ist der Mob. Ein anderes Beispiel sind Stellungnahmen von Führungskräften zur Firmenpolitik in der Mittagspause („Was die da oben entscheiden, ist mir selbst schleierhaft.“) und in Besprechungen mit der Firmenleitung („Die voraussichtlichen Entscheidungen unserer Geschäftsführung ...“).

6. Gruppendynamik

6.4. Raum und Zeit

Auseinandersetzungen zur Rollenfindung sind zentraler Bestandteil der Kampf- und Klärungsphase (Storming) von Gruppen. Es gibt Auseinandersetzungen zwischen Leitung und Menschen, die eine Leitungsrolle übernehmen wollen. Umgangssprachlich heißt dies Kampf zweier Alphas. Nach Schindler ist dies eher der Kampf eines Omegas gegen das Alpha. Als Berater sollten Sie darauf achten, der Stormingphase einerseits genügend Raum und Zeit zu geben, andererseits Auseinandersetzungen nicht eskalieren zu lassen.

Die Erkenntnisse zur Gruppendynamik sind nicht so neu, wie manche Publikationen und „neue“ Tools und Konzepte uns vielleicht glauben lassen wollen. Mary Parker Follet schrieb zum Beispiel 1919 über Gruppendynamik und Prozesse:

„ ... To sum up this point of hierarchy. There is no above and below. We cannot schematize men as space objects. The study of community as process will bring us, I believe, not to the over-individual mind, but to the inter-individual mind, an entirely different conception. ...“ (Follet 1919, pp 576-588)

6.5. Befürworter, Gegner und Zaungäste

Berater begleiten Gruppen, Teams, Abteilungen und auch ganze Organisationen in Veränderungsprozessen. Dabei arbeiten Sie mit Menschen, die diese Veränderungen befürworten oder ablehnen. Andere sind unentschlossen und verhalten sich abwartend. Aufgabe der Berater ist es, mit dem Klienten herauszufinden, wer zu welcher Gruppe gehört und wie sich Veränderungsenergie freisetzen lässt. Auch Gegner und Skeptiker können wertvolle Beiträge zum Projekt leisten.

Mit dem Modell „Fence Sitter“ und der Anwendung der Fence-Sitter-Matrix können Sie mit Ihrem Klienten herausfinden, wie Mitarbeiter und andere Stakeholder zum Projekt stehen. Befürworter stehen vor dem Zaun, Gegner dahinter und Abwartende sind die Fence Sitter. Sie sitzen auf dem Zaun. Schätzen Sie die Verteilung, bevor Sie weiterlesen. Mohr, Woehe und Diebold (1998) haben sie in den 1990er Jahren untersucht (nachzulesen auch bei Dirk Fischer 2009) und herausgefunden, dass in Veränderungsprozessen ungefähr fünf Prozent der Menschen Förderer, fünfzehn Gegner und achtzig Prozent unentschlossen sind. Sie werden erst im Verlauf entscheiden, wohin sie gehen. Detailliert sind das Modell und die Matrix im Band III WERKZEUGE beschrieben. An dieser Stelle möchte ich Ihnen ein Beispiel zur Anwendung vorstellen.

Im Band I BERATEN erzählt das Kapitel ANALYSIEREN von den *Maschbas*. Dieses mittelständische Unternehmen der Maschinenbaubranche war von einem Investor aufgekauft worden und fragte sich, wie es mit den anstehenden Veränderungen umgehen könnte. Im Verlauf des Beratungsprojekts fiel die Entscheidung, das Budget der Forschungs- und Entwicklungsabteilung in den nächsten fünf Jahren um dreißig Prozent zu kürzen. Nach der Kultur-

6. Gruppendynamik

analyse im Band I, die klären sollte, wie es um die Belastbarkeit und Bereitschaft der Beteiligten zur Veränderung bestellt ist, ist der nächste Schritt die Identifizierung von Zuspruch und Ablehnung.

Die Beraterin untersucht zusammen mit dem Geschäftsführer und der Prokuristin, wie Mitarbeiter zu der Entscheidung stehen, die Forschungs- und Entwicklungsabteilung zu verkleinern. Was sagen Fürsprecher, Gegner, Skeptiker und Bremsler? Wie kann das Unternehmen mit ihnen umgehen? Wer gehört zu welcher Gruppe? Was kann das Unternehmen von diesen Menschen lernen? Dazu gilt es, zunächst zu klären, wer wohin gehört und welchen Nutzen und welche Gefahren die jeweiligen Personen durch eine Veränderung sehen, für sich und für das Unternehmen. Hierfür wendet die Beraterin zusammen mit dem Geschäftsführer und der Prokuristin die Fence Sitter Matrix an. Dabei finden sie für alle vier Gruppen ein bis zwei Beispiele, die in Abbildung 6.1 dargestellt sind.

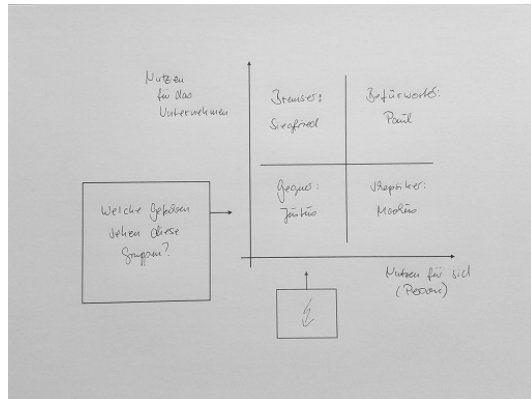


Abbildung 6.1.: Fence-Sitter-Matrix bei den „Maschinenbauern“

6.5. Befürworter, Gegner und Zaungäste

Paul, ein leitender Ingenieur in der Produktion, und Anna, eine Schichtleiterin, stehen hinter der Reduzierung. Sie sind davon überzeugt, dass sich das Unternehmen auf sein, wie sie es formulieren, Kerngeschäft, den Bau von Maschinen konzentrieren sollte. Mit der Reduzierung würde zum einen in Zeiten des Fachkräftemangels Personal für die Produktion frei werden. Dazu zählen unter anderem zwei Ingenieure. Zum anderen könnten auch Gelder für Investitionen in den eigenen Maschinenpark und die Weiterbildung der Mitarbeiter fließen, auch wenn die Geschäftsleitung vorrangig das Ziel der Einsparung mit der Reduzierung verbindet. Ihren persönlichen Nutzen sehen sie in der Entlastung der Personalleitung und in der Möglichkeit zur Weiterbildung.

Markus ist ein Controller, der als interner Projektleiter diese Umstellung durchführen möchte. Er ist zwar skeptisch, ob es für das Unternehmen langfristig sinnvoll ist, weniger Forschung und Entwicklung zu betreiben, sieht aber für sich persönlich die Möglichkeit zur beruflichen Weiterentwicklung. Markus ist ein Beispiel dafür, dass auch mögliche Projektleiter Skeptiker und somit Unentschlossene sein können.

Der Personalleiter Siegfried sieht für das Haus große Vorteile. Endlich befreit sich das Unternehmen von einer in seinen Augen zu großen Spielerei. Forschung und Entwicklung sind für ihn nicht produktiv und damit nicht wichtig. Mit der Umstellung kommen jedoch Arbeit und der Unmut der Betroffenen auf ihn zu. Dabei befürchtet er, dass niemand seine Arbeit würdigen wird. Das könnte ihn zum Bremser machen.

Justus ist der leitende Ingenieur der Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Er sieht weder für sich noch für das Haus Nutzen, sondern für sich und seine Mitarbeiter nur eine ungewisse Zukunft oder ungeliebte Tätigkeiten und viel Arbeit. Dem Unternehmen wird in seinen Augen die Reduzierung von Forschung und Entwick-

6. Gruppendynamik

lung schaden, da es dann nicht mehr ausreichend Innovationen und Weiterentwicklungen vorweisen kann. Justus ist ein Gegner.

Der Geschäftsleiter und die Prokuristin ziehen mit Unterstützung der Beraterin folgende Schlüsse. Paul und Anna sind wichtige positive Multiplikatoren. Markus' und Justus' Einwände des Innovationsverlustes müssen sie sehr ernst nehmen. Zum einen sind sie wichtige Multiplikatoren. Zum anderen ist auch der inhaltliche Aspekt zu bedenken. Markus und Justus haben vielleicht Recht mit ihren Befürchtungen. Diesem sollte die Geschäftsleitung weiter nachgehen. Siegfried und auch die Mitarbeiter der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen brauchen Unterstützung. Die Umstellung der Verträge wird die Personalabteilung mit der Unterstützung eines externen Arbeitsrechtlers bewältigen können. Die sozialen und emotionalen Belastungen sollten die Beteiligten in Coachings und Supervisionen aufarbeiten.

Die Leistung der Beraterin liegt in diesem Beispiel darin, den Klienten durch die Anwendung einer Analysemethode in die Lage zu versetzen, selbst eine Analyse durchzuführen. Sie moderiert die Analyse und folgt damit dem Grundsatz, dass der Berater für den Prozess der Veränderung und der Klient für den Inhalt verantwortlich sind. Dieses Vorgehen ist sowohl für die Formulierung von Zielen und Strategien als auch für Analysen und Reviews im Verlauf eines Beratungsprojekts von Bedeutung. Außerdem zeichnet sich möglicherweise ein weiterer Auftrag für die Beraterin ab, die auch Coach ist. Geschäftsführer und Prokuristin formulieren in der Analyse einen möglichen Coaching- und Supervisionsbedarf.

Nachdem Sie nun Teams und Gruppendynamik kennengelernt haben, will ich Ihnen im folgenden Kapitel eine Geschichte zu einer Gruppe erzählen, die zu einem fließenden Team wurde.

7. Go Web – Eine gruppendedynamische Geschichte



7. *Go Web – Eine gruppendynamische Geschichte*

Dieses Kapitel erzählt zunächst, wie eine Gruppe und aus ihr ein Team entsteht, das seine Arbeit durchführt und sich dann auch wieder auflöst. Dann untersuche ich diese Geschichte mit dem Modell zur Gruppendynamik nach Tuckman und dem Rollenmodell nach Schindler, die ich im vorhergehenden Kapitel vorgestellt habe. Daraus entwickeln sich Maßnahmen, die die Entstehung und Arbeit eines Teams fördern. Ich gehe auch darauf ein, worauf Berater achten und hinwirken können. Mit einer Synopsis zu fließenden Teams und einem Fazit schließt dieses Kapitel.

7.1. Wir wollen wissen, wie ein Krankenhaus tickt

Der Auftrag und ein Sparringspartner

Professor: „Im Gesundheitswesen brauchen wir Informationen über Krankenhäuser orts- und zeitunabhängig. Daten, Fakten, Hintergründe. Wie würden Sie so etwas lösen?“ Wissenschaftlerin: „Im Internet?! Ein Datenbanksystem auf einer Plattform, Zugriffe gegebenenfalls geschützt, wenn die Vertraulichkeit der Daten das erfordert.“ Diese Antwort bewog den Professor, eine Nicht-Informatikerin an sein Institut zu holen. Diese Wissenschaftlerin hatte einen Hintergrund aus Medizin und Sozialwissenschaften. Ihr Team sollte eine webbasierte Informationsplattform über Krankenhäuser entwickeln. Im Verlauf der insgesamt fünf Jahre kamen noch mobile Geräte und Sozioinformatik hinzu. Dazu stellte er ihr einen Fachexperten als Co-Teacher in der Betreuung von Studien-, Diplom- und Doktorarbeiten zur Seite (Weßel/Spreckelsen 2009; Weßel 2021).

Die Gruppe

Wie nun beginnen? Auch hier gab der Professor Starthilfe. Am dritten Tag kam er mit vier Studenten in ihr Büro. „Das sind nun Ihre Studenten. Sie werden bei Ihnen eine Studienarbeit anfertigen.“ Eine Studienarbeit im Diplomstudiengang Informatik entspricht ungefähr einer Bachelorarbeit mit einer Bearbeitungszeit von drei Monaten.

Die Studenten waren zunächst etwas erstaunt über den Hintergrund der Wissenschaftlerin. „Wenn Sie weder Informatikerin, noch Mathematikerin, noch Physikerin sind, sind Sie dann Ärztin?“ Sie

7. *Go Web – Eine gruppendynamische Geschichte*

konnten sich dann doch recht gut damit anfreunden. Ihnen wurde schnell klar, dass der Co-Teacher die Gruppe unterstützen würde. Außerdem hatte die Wissenschaftlerin Erfahrungen im Projektmanagement, im wissenschaftlichen Arbeiten und in der praktischen Anwendung von Medizinischer Informatik.

Diese sechs Menschen setzten nun ein Projekt auf. Was ist unser Auftrag? Welche Ziele haben wir? Welche Zeitvorgaben haben wir? Was brauchen wir an Hard- und Software und an Know How? Wie viel Geld haben wir? Wie lange können wir insgesamt an diesem Thema arbeiten? Der erste Rahmen war sehr einfach. Sie trafen sich wöchentlich für zwei Stunden, in denen sie den Projektrahmen und die Arbeiten der einzelnen Mitglieder besprachen. Zwei Studierende bekamen jeweils Gelegenheit, ihre Arbeit ausführlicher vorzustellen, um über den Stand der Dinge zu berichten, über Fragen zu sprechen, Ideen und Lösungen mit den anderen zu entwickeln und nächste Schritte festzulegen. Sie arbeiteten auf einem eigenen Server mit geschützten Zugängen und entwickelten eine Projektdokumentation. Im Verlauf bildete sich ein Verhaltenscodex heraus, der Ausdruck ihrer Werte, Ziele und Normen war. Er war ebenfalls Teil der Projektdokumentation.

Ein besonderes Merkmal der Gruppe war, dass Mitglieder kamen und gingen. Wenn die Studierenden und später dann auch Doktoranden ihre Arbeit abgeschlossen hatten, verließen sie die Gruppe.

Produkte

Informatiker führten Studienarbeiten und Diplomarbeiten durch. Eine Studienarbeit entspricht ungefähr einer Bachelorarbeit, eine Diplomarbeit einer Master Thesis. Mediziner, Ökonomen und Maschinenbauer arbeiteten an ihren Doktorarbeiten zum Dr. med.,

7.1. Wir wollen wissen, wie ein Krankenhaus tickt

Dr. med. dent. oder Dr. rer. medic. Letzteres bedeutet, in der Medizin zu promovieren, dabei aber aus einem anderen Beruf zu kommen. Ein Beispiel für die gemeinsame Arbeit der Gruppe war neben dem Wachsen der Plattform und ihrer Bestandteile die Entwicklung eines Leitfadens zur Software-Entwicklung, den Software Development Guidelines (Ißler/Spreckelsen/Weßel 2007). Im Verlauf kamen auch noch Auszubildende als Mathematisch-Technische Assistenten hinzu und einige Informatikstudierende übernahmen Aufgaben als Studentische Hilfskräfte.

Das Interesse mitzumachen ging in der Regel von den Studierenden und den Doktoranden aus. Sie hatten von der Arbeit der Gruppe in Vorlesungen oder von Kommilitonen gehört oder das Gebiet Informationssysteme im Gesundheitswesen war für sie so interessant, dass sie einfach anriefen oder vorbeikamen. Die Größe der Gruppe pendelte sich nach einem Jahr auf zehn bis zwölf Menschen ein. Kommentar eines Studierenden im fünften und letzten Jahr des Projekts: „Wenn wir eine Zwergenschule sind, sind Sie Schneewittchen.“

Team

Das Sozialleben spielte sich persönlich und digital ab. Die Treffen der ganzen Gruppe fanden in den ersten vier Jahren wöchentlich und im fünften Jahr vierzehntägig statt. Es gab Gespräche zu zweit, zu dritt oder zu viert zu besonderen Fragen oder im Rahmen der Betreuung einer Arbeit. Zwischen den Treffen tauschten sie sich per E-Mail und über die Projektdokumentation auf dem Server aus. Einige nutzten auch Skype. Die Gruppe ging mittags nach dem wöchentlichen Treffen mehr oder weniger vollständig zusammen in der Mensa essen. Ab dem dritten Jahr feierten sie ein bis zweimal pro Jahr.

7. *Go Web – Eine gruppendynamische Geschichte*

Nach fast vier Jahren wollte die Gruppe nicht mehr nur auf Konferenzen und in Zeitschriften an die Fachöffentlichkeit gehen, sondern die Plattform einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung stellen. Für diese Öffentlichkeit war die Plattform schließlich gedacht. Also stand die Freischaltung im Internet an. Hierzu waren noch einige technische und organisatorische Voraussetzungen zu erfüllen. Die Gruppe schätzte, dass es ungefähr neun Monate dauern würde.

Aus diesen neun Monaten wurden zwölf. In dieser Zeit entwickelte sich die Gruppe zum Team. Sie hatten eine Vision, ein gemeinsames Ziel, gemeinsame Werte und Normen. Jede und jeder war und fühlte sich für die Realisierung verantwortlich. Die Menschen ergänzten sich in ihren Fähigkeiten und Aufgaben und unterstützten einander. Sie meisterten Krisen gemeinsam und trafen Entscheidungen im Konsens. Der Umgang miteinander war von Respekt, Aufgeschlossenheit und Humor geprägt.

Abschied

Um etwas loslassen zu können, müssen Menschen erst einmal etwas haben. In Gruppen und Teams bezieht sich dies sowohl auf die Inhaltsebene als auch auf die Sozialebene. Jede und jeder muss für sich eine Arbeit abschließen. Außerdem muss es auch einen gemeinsamen Abschluss geben.

Die Inhalte, die dieses Team erarbeitet hatte, waren vor allem die Studien-, Diplom- und Doktorarbeiten und die Plattform (Weßel 2007). Die Studierenden verließen mit einer Abschlusspräsentation die Gruppe. Als Ehemalige (Alumni) hatten sie weiterhin Zugang zum Server und waren auch zu den Treffen willkommen. Außerdem bat das Team sie um ihre Mitwirkung bei Tests, Evaluationen und der Lösung von technischen oder inhaltlichen Problemen.

7.1. Wir wollen wissen, wie ein Krankenhaus tickt

Die Anregungen und Ideen der Alumnis unterstützten die Arbeit sehr.

Das Projekt endete inhaltlich mit dem Freischalten der Plattform für die Öffentlichkeit und einer ungefähr achtwöchigen Beobachtung. Insgesamt war die Plattform ungefähr ein Jahr lang freigeschaltet. Die Dokumentationen und Abschlussberichte zum Haupt- und einigen Unterprojekten konnten sich alle Mitglieder zum Projektende vom internen Server laden. Die Publikationen blieben über den öffentlichen Internetauftritt zugänglich. Zum Abschluss gab es eine Party.

Mehr zur inhaltlichen Arbeit erzählt die Geschichte „Im Labor“ im Band IV ENTDECKEN. Dort können Sie auch erfahren, wie in der Informatik ein Labor aussieht und wie das Team mit Elchen umging, denn die gab es natürlich auch in diesem Projekt.

7.2. Wie aus der Gruppe ein Team wird

Welche Rollen gab es in der Gruppe und im Team? Wie gingen sie mit dem ständigen Kommen und Gehen von Mitgliedern um? Wie waren die Aufgaben verteilt? Wie fanden sie ihre Regeln? Wie setzten sie ihre Arbeit um? Wie gingen sie schließlich auseinander? Diese Fragen untersuche ich im Folgenden mit Hilfe des Modells zur Gruppendynamik nach Tuckman (1965; Tuckman/Jensen 1977) und des Rollenmodells nach Schindler (1957). Für einen höheren Lesekomfort spreche ich nur von Gruppe, auch wenn schon aus ihr ein Team geworden ist, denn – Sie erinnern sich – ein Team ist immer eine Gruppe ... (Kapitel MITEINANDER ARBEITEN).

Rollen

Die Gruppe setzt sich aus einer Leiterin, einem Co-Teacher und Studierenden, Doktoranden, Auszubildenden und wissenschaftlichen Hilfskräften zusammen. Wie haben sie ihre Rollen ausgefüllt? Wie hat die für die Leiterin zuständige Führungskraft, der Professor, die Gruppe unterstützt?

Alpha, Leitung: die Leiterin. Sie hat einen klaren Auftrag und Starthilfe von ihrem Vorgesetzten bekommen. Er hat sie eingestellt, weil er an ihre fachliche, methodische und soziale Kompetenz zur erfolgreichen Gestaltung und Umsetzung dieses Auftrages glaubte. Dabei waren für ihn die Fähigkeiten zur multidisziplinären und zur wissenschaftlichen Arbeit wichtiger als eine Fachqualifikation in der Informatik.

Beta, Experte: der Co-Teacher. Die Leiterin hat die Lücken in ihrer fachlichen Kompetenz gesehen. Sie hat zwar Erfahrung als Wissenschaftlerin, im Projektmanagement und in der praktischen

7.2. Wie aus der Gruppe ein Team wird

Anwendung von Informationssystemen in Gesundheitswesen, sie ist aber keine Informatikerin. Um einen hohen Standard in ihrer Arbeit zu gewährleisten, braucht sie fachliche Unterstützung. Außerdem entsteht durch dieses Vier-Augen-Prinzip in Lehre und Forschung ein Qualitätssicherungsinstrument. Sie hat ihrem Vorgesetzten diesen Bedarf genannt. Er hat einen Kollegen für ihre Unterstützung ausgesucht, der fachlich-inhaltlich und sozial zu ihr passte. Zwischen beiden entwickelte sich von Beginn an eine fruchtbare Zusammenarbeit.

Gamma, Arbeitende: hierzu zählen die Studierenden, die Doktoranden, die Auszubildenden und studentischen Hilfskräfte, die bezahlte Aufgaben übernehmen, wie das Aufsetzen eines Datenbanksystems oder die Einarbeitung neuer Mitglieder. In dieser Gruppe beschrieben das Alpha und das Beta Forschungs- und Entwicklungsaufgaben auch für sich selbst und führten sie durch. Den Gammas hatte der Professor Starthilfe gegeben, indem er aus seiner Vorlesung vier Studenten rekrutierte, die – wie sich im Verlauf bestätigte – fachlich, methodisch und sozial sehr kompetent waren. Auch in den späteren Jahren hat er immer wieder Menschen für die Gruppe vorgeschlagen.

OmeGas, die die Umwelt Verkörpernden, Entscheidungen Hinterfragenden: durch das Kommen und Gehen der Mitglieder wird das Team zu einem fließenden Team, in dem die OmeGas ebenso wie die Gammas wechseln. Für diese Gruppe ist es Teil ihrer Projektkultur, immer wieder Ziele, Werte, Normen und Maßnahmen zu hinterfragen. Daher werden diese Hinterfragungen nicht zu Kämpfen, sondern zu Reflexionen. Die Projektkultur ermöglicht eine respektvolle und zielführende Auseinandersetzung des Alphas mit den OmeGas.

Berater sollten diese Rollen im Hinterkopf haben. Sie sollten die Klienten auf ihre Möglichkeiten zur Unterstützung von Teams insbesondere in der Vorbereitung und Startphase hinweisen. Auch

7. Go Web – Eine gruppendynamische Geschichte

Experten, Umsetzende und Kritiker können Berater mit diesem Wissen in ihrer Arbeit unterstützen.

Immer wieder kennenlernen

Wichtig für die erfolgreiche Arbeit einer Gruppe und damit umso mehr auch für ein Team ist ein klarer Auftrag. Das Kennenlernen (Forming) beginnt im Abschnitt „Der Auftrag und ein Sparringspartner“ und setzt sich über den gesamten Zeitraum von fünf Jahren mit dem Eintritt neuer Mitglieder fort. Gleichzeitig verlassen Studierende und Doktoranden, die ihre Arbeit abgeschlossen haben, die Gruppe, bleiben ihr aber als Alumni verbunden. Wie eine Gruppe dieses Re-Forming produktiv nutzen kann, zeigen die folgenden Abschnitte. Sie sind eine fließende Gruppe und werden zum fließenden Team. Berater sollten ihre Klienten auf solche Möglichkeiten hinweisen.

Wer macht was?

In der Phase Storming (Kämpfen und Klären) definieren die Mitglieder neben den inhaltlich-fachlichen insbesondere soziale Rollen und entwickeln ihre Beziehungen zueinander. Die Gruppe klärt dies in der Entstehungsphase mit der Frage „Wer kann was?“ Sie klären also Rollen und Aufgaben zusammen. Es zeigt sich, dass auch eine Fachfremde ein Team leiten und Arbeiten in einem anderen Gebiet betreuen kann, wenn sie Methodenkompetenz besitzt und sie in der Leitung von einem Experten unterstützt wird. Außerdem müssen die Beteiligten diesem Vorgehen gegenüber aufgeschlossen sein. Außerdem erlebt die Gruppe durch das Kommen und Gehen der Mitglieder immer wieder Rollenfindungen. In ihrer Entstehungsphase, dem ersten Forming, hat die Gruppe Rollen und Aufgaben als Studierender, als Leitung und Co-Teacher

7.2. *Wie aus der Gruppe ein Team wird*

und als Studentische Hilfskraft in der Projektdokumentation beschrieben und im weiteren Verlauf regelmäßig überarbeitet. Auch Einarbeitungsschritte und Meilensteine der Begleitung der wissenschaftlichen Arbeit sind in der Dokumentation enthalten. Diese Maßnahmen unterstützen die immer wieder auftretenden Rollenfindungen. Sie schaffen Klarheit und Verlässlichkeit.

Regeln finden

In der Zusammenarbeit bestehen stets Regeln, die mehr oder weniger ausdrücklich formuliert sind. Je klarer die Regeln sind und je mehr eine Gruppe sich ihre Regeln selbst gibt, desto eher akzeptieren die Beteiligten sie. Dies findet im Norming statt. Regeln können Zusammenarbeit unterstützen und das Arbeiten miteinander angenehm, effizient und effektiv gestalten. Die Gruppe entwickelt ihre Regeln in der Entstehungsphase mittels der Auftrags- und Projektbeschreibung und der Arbeit an der Projektlogistik. Dazu zählen Treffen, Arbeitsorte, Kommunikationswege, Hard- und Software, Dokumentation und Aufgaben.

Berater und Gruppenleitung müssen auf die Entwicklung dieser Regeln hinwirken. Wie im Bild der Druse vorgestellt, ist hierzu der Einstieg über einen äußeren Anlass zu empfehlen (s.a. hier im Buch und in Band I, BERATEN, Stichwort Druse). Dieser äußere Anlass ist in der Regel eine Arbeit an Fakten. In diesem Beispiel ist dies unter anderem die Projektlogistik.

Umsetzen

Die Gruppe kann nach einigen Wochen erste Resultate vorweisen, zu denen funktionierende Software und ein Metamodell für Krankenhäuser in seiner ersten Grundstruktur zählen. Im weiteren

7. Go Web – Eine gruppendynamische Geschichte

Verlauf entstehen zahlreiche Produkte: Software, Trainingsprogramme, Evaluationen, Studienarbeiten, Diplomarbeiten, Doktorarbeiten und wissenschaftliche Publikationen. Zum Leistungsgipfel kommt es im Übergang vom vierten zum fünften Jahr, als die Gruppe zum Team wird. Sie entschließen sich, die Webplattform zu veröffentlichen und in Betrieb zu nehmen. Dieses im Konsens ins Auge gefasste Ziel hat einen großen Motivationsschub ausgelöst. Die Leiterin hätte diesen Zeitpunkt vielleicht vorverlegen können, wenn sie sich mit ihrer Gruppe zu einem früheren Gang in das Internet hätte entschließen können.

Berater kommen in der Umsetzungsphase, dem Performing, vor allem als externe Teamleiter zum Einsatz. Wie interne Leitungen müssen Sie in dieser Phase Ihr Augenmerk auf die Arbeitsfähigkeit der Gruppe oder des Teams richten. Hier geht es vor allem um Hindernisse und Engpässe, die von außen einwirken, wie Budgetkürzungen, Ausdehnung der Aufgaben oder eine Vorverlegung von Terminen durch den Auftraggeber. Ein Beispiel für interne Engpässe ist der plötzliche Ausfall eines oder mehrerer Mitglieder.

Eine große Herausforderung ist es, als externer Projektleiter ein Projekt und eine Gruppe zu übernehmen, die nur vordergründig in der Umsetzungsphase sind, aber weder Forming, noch Storming oder Norming durchlaufen haben. In diesem Fall sollten Sie sich unbedingt die Zeit nehmen, diese Phasen mit der Gruppe zu durchlaufen, die dann hoffentlich zum Team wird. Sie können dies tun, da die Gruppe durch Ihren Eintritt als Projektleiter ein Re-Forming durchläuft.

7.2. *Wie aus der Gruppe ein Team wird*

Loslassen

Das Loslassen, das Adjourning, geschieht sowohl auf der inhaltlichen als auch auf der sozialen Ebene. Die Gruppe in diesem Beispiel schließt Arbeiten, Dokumentationen und Publikationen ab und feiert. Die Leitung trägt die Verantwortung, dass sich solch eine Kultur entwickeln kann.

In der Beratung können und sollten Sie Ihren Klienten und die Gruppen und Teams mit denen Sie arbeiten, immer wieder auf die Bedeutung des Loslassens hinweisen. Dies können Sie auch durch Ihre Art der Arbeit, also indirekt tun, indem Sie Abschlusssrituale in den Projektalltag einfügen. Dies kann im Kleinen, im einzelnen Treffen durch Check-In/Check-Out erfolgen und im Großen durch Zwischenberichte und -feste.

7.3. Synopsis: Fließende Teams

Wenn eine Gruppe als fließendes Team durch das Kommen und Gehen der Mitglieder immer wieder in ein Re-Forming eintritt, kann sie dies nutzen, um ihre Ziele, Werte, Normen und Regeln zu hinterfragen und zu überarbeiten. Darum ist auch eine harte Konfrontation, wie sie zum Teil durch Auseinandersetzungen zwischen Alphas und Omegas entstehen kann, in einem gut aufgestellten fließenden Team selten. Die Hinterfragung ist Projektalltag. Folgende Maßnahmen können die Arbeit fließender Teams erleichtern:

- Die Dokumentation enthält einen Abschnitt zu Vision und Mission, zu Zielen, Werten, Normen und Arbeitsregeln der Gruppe.
- Der Aufnahmeprozess in die Gruppe ist in der Dokumentation beschrieben.
- Die Leitung führt Vorgespräche mit den Interessenten.
- Die Gruppe entscheidet im Konsens über die Aufnahme.
- Die Interessenten entscheiden über ihren Eintritt nach der ersten Teilnahme an einem Gruppentreffen.
- Es gibt einen Ansprechpartner zur Einarbeitung in die Logistik. Er verschafft den (neuen) Mitgliedern einen Zugang zum Server. Er vergibt Passwörter und erläutert den Aufbau der Projektdokumentation und der Forschungs- und Entwicklungsumgebungen. In solchen Gesprächen geht es meistens auch darum, wie die Gruppe „tickt“. Also ist dieser Ansprechpartner in der Startphase ein Mentor.

7.3. Synopsis: *Fließende Teams*

- Die Dokumentation beschreibt für wissenschaftliche und/oder Entwicklungsarbeiten, wie die Begleitung durch ältere Experten und Führungskräfte erfolgt. In der Forschung sind dies beispielsweise Doktoreltern.
- Leitfaden-gestützte Evaluationsgespräche mit den einzelnen Gruppenmitgliedern führt die Leitung zu Beginn, in der Mitte und am Ende der Mitarbeit durch (Wefel/Spreckelsen 2009).

Führungskräfte und Berater sollten darauf achten, dass Gruppen selbst Werte, Ziele und Normen definieren, beschreiben und regelmäßig hinterfragen. Diese Reflexion kann beispielsweise beim jährlichen Rück- und Ausblick stattfinden. Aufträge von außen muss die Gruppe zum eigenen Ziel machen, dem sich jeder einzelne verpflichtet. Dann kann eine Gruppe zum Team werden. Die Leitung oder die Berater können dies durch Einbringen ihres Wissens unterstützen, sollten aber keine zu straffen Vorgaben machen. Dieses Vorgehen erhöht das Commitment, also das Zugehörigkeitsgefühl und die Selbstverpflichtung zur Mitarbeit.

7.4. **Fazit**

Zu ideal? Solche Gruppen und Teams gibt es nicht? Sicher haben die geschützte Umgebung der Universität, die Unterstützung des Professors, die Beteiligten und vor allem der Faktor Zeit, die fünf Jahre dieses Projekts, zum Gelingen dieser Gruppe und dieses Teams beigetragen. Solche Teams gibt es auch anderswo, zum Beispiel in produzierenden Unternehmen, wie dem Maschinenbau, und in Dienstleistungsunternehmen, wie beispielsweise in der IT und im Gesundheitswesen.

Die Arbeitsfähigkeit und Qualität von Gruppen, Teams, Abteilungen und ganzen Unternehmen steht und fällt mit ihren Führungskräften. Führungskompetenz ist zu einem gewissen Teil Begabung. Das Meiste lässt sich jedoch erlernen und stetig weiterentwickeln. Worauf sich „das Meiste“ bezieht, und welche Rolle Berater und Coaches darin einnehmen können, möchte ich Ihnen im folgenden Kapitel vorstellen.

8. Leadership



8. Leadership

8.1. Verantwortungen

Experten besitzen Führungskompetenz, oder? Nicht unbedingt, aber Führungskompetenzen lassen sich erwerben, erlernen, vertiefen und immer weiter verbessern.

Begriff Führungskraft – Leadership

Führungskräfte leiten andere Menschen. Sie befähigen sie dazu, etwas Besonderes und auch Neues zu tun und zu erreichen; engl. leadership.

Gleiches lässt sich auch von Beratern sagen. Im Band I BERATEN sind fachliche, methodische und soziale Kompetenzen beschrieben, die Berater haben sollten. Diese sind auch für Führungskräfte von Nutzen. Führungskräfte managen Unternehmen, Menschen und – sich selbst.

Führungskraft zu werden kann sehr schnell gehen. Schon wenige Monate nach Abschluss des Studiums tragen viele die erste Personalverantwortung (mit), beispielsweise, weil ihnen Praktikanten oder Auszubildende anvertraut werden. Sehr bald ist auch die Verantwortung für das erste Projekt oder eigene Kunden da. Führungskräfte tragen Verantwortung in drei Bereichen. Dies sind Produkte (Waren und Dienstleistungen), ihre Mitarbeiter und der Erfolg ihres Unternehmens. Führungskräfte sollten neben der Konzentration auf ihren Bereich das ganze Unternehmen im Auge behalten und am ökonomischen, sozialen und ökologischen Erfolg mitwirken.

Für Produkte ihres Bereiches müssen Führungskräfte sicherstellen, dass diese zum Termin unter Einhaltung der vorgesehenen

8.1. Verantwortungen

Qualität und des zur Verfügung stehenden Budgets erstellt werden. Außerdem sollten Führungskräfte die Entwicklung neuer Produkte fördern, auch wenn ihre Abteilung keine Forschungs- oder Entwicklungsabteilung ist.

Für ihre Mitarbeiter müssen Führungskräfte zu einer Arbeitsumgebung und Situation beitragen, in denen diese leistungsfähig, gesund und zufrieden sind und bleiben. Die Mitarbeiter müssen sich persönlich und beruflich entwickeln können. Sie sollen ihre Ideen und Kompetenzen in die Arbeit ihrer Organisation einbringen. Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter fordern und fördern.

In Zeiten des Fachkräftemangels sind sich Unternehmensleitungen sehr wohl über die Bedeutung einer guten Personalpflege im Klaren. Nur geforderte, geförderte und zufriedene Mitarbeiter sind gute Mitarbeiter. Nur in einem guten Arbeitsklima ist der Umgang mit Kunden nachhaltig gut. Nur mit zufriedenen Kunden und Geschäftspartnern machen Unternehmen Gewinn. Eine wichtige, vielleicht sogar die wichtigste Aufgabe von Führungskräften ist also die Leitung und Entwicklung von Personal, doch da ist natürlich noch mehr.

8.2. Aufgaben

Kurz gefasst lässt sich sagen, dass Führungskräfte sowohl angemessene Arbeitsbedingungen für ihre Mitarbeiter schaffen als auch die Kommunikation zu Partnern und Entscheidern sicherstellen und Risiko- und Chancenmanagement durchführen (lassen) müssen. Anders ausgedrückt: „It’s all about communication, communication, communication“ (anonym). Führungskräfte, die in ihrem Unternehmen unterwegs sind, (engl.: management by walking), wissen das sehr gut. Etwas detaillierter kann dies wie folgt aussehen:

- Ziele identifizieren und beschreiben.
- Planung kurz-, mittel- und langfristig durchführen.
- Budgets aushandeln, gestalten und einhalten.
- Teams, Arbeitsgruppen und Abteilungen bilden und entwickeln.
- Arbeitsinhalte, Arbeitsumwelt und Arbeitsorganisation gestalten.
- Mit Controlling, Qualitäts-, Chancen- und Risikomanagement den Verantwortungsbereich steuern.
- Dokumentation sinnvoll, strukturiert, wieder verwendbar und mit eindeutigen Adressaten anlegen und pflegen.
- Kommunikation intern und extern fortlaufend durchführen.
- Aufgaben delegieren.
- Vorbild sein.

8.3. Führungskräfte als Personalentwickler

Chester Banard (1938) und Mary Parker Follett (1919 u.a.) haben in ihren jeweiligen Arbeiten schon in den 1930er Jahren und früher die Verantwortung von Führungskräften für die Formulierung und das Vorleben von ethischen Standards, Werten und Zielen beschrieben. Diese und andere wichtige und oftmals vergessene Denker, Macher und Forscher des „Management Century“ können Sie in Stuart Crainers (2000) hervorragendem Buch kennenlernen.

8.3. Führungskräfte als Personalentwickler

Führungskräfte sind verantwortlich für den erfolgreichen Abschluss ihrer Arbeiten und Projekte und für ihre Mitarbeiter. Sie haben eine Fürsorgepflicht, die in Deutschland im Arbeitsschutzgesetz und im Bürgerlichen Gesetzbuch deutlich wird, unter anderem im § 618 BGB. Wie Führungskräfte dies umsetzen, ist von ihrem Selbstverständnis und ihrem Führungsstil abhängig.

Der Nutzen der Personalpflege und der Personalentwicklung ist schon geraume Zeit arbeitspsychologisch und ökonomisch nachgewiesen (Ulich 2010). Es geht um die wichtigste Ressource oder – wie ein Kollege es treffend beschreibt – um den Schutz der wichtigsten Investition eines Unternehmens. Allerdings gibt es immer noch Unternehmen und Menschen, die dies noch nicht erkannt haben.

Führungskräfte sind also auch Personalentwickler. Wenn sie einen partizipativen Führungsstil auf Augenhöhe pflegen, beziehen sie ihre Mitarbeiter darin ein. Ein solche Personalentwicklung zeichnet sich durch folgende Punkte aus. Loyalität beruht auf Gegenseitigkeit. Die Mitarbeiter haben Aufgaben, Pflichten, Rechte und Möglichkeiten. Sie sind an der Entscheidung über die Aufnahme

8. Leadership

und Auswahl neuer Mitarbeiter beteiligt. Fortbildungen erfolgen kontinuierlich und geplant. Sie finden im Unternehmen und außerhalb statt. Die Lehrenden sind eigene und externe Fachleute. Die Themen decken fachliche, methodische und soziale Kompetenzen ab. Die Arbeitsumgebung ist qualitativ hochwertig. Dies bezieht sich auf Bau, Ausstattung, Transportmittel, Zeit(-räume) und das Arbeiten zuhause. Und nicht zuletzt erhalten Mitarbeiter und auch vice versa Führungskräfte Anerkennung und konstruktive Kritik durch regelmäßiges Feedback im Alltag, Mitarbeitergespräche, Feiern und zeitliche und finanzielle Boni.

Mitarbeitergespräche

Gerade das Mitarbeitergespräch ist ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung. Es geht weit über ein Feedback im Arbeitsalltag hinaus. Es sollte ein- bis zweimal pro Jahr an einem ungestörten Ort stattfinden und ungefähr eine Stunde dauern. Themen sind die bisherige Entwicklung und der Ausblick auf die Zukunft des Mitarbeiters. Beide, Führungskraft und Mitarbeiter, ziehen dazu Ziele heran, die sie im vorherigen Gespräch oder – falls es das erste Mitarbeitergespräch ist – im Einstellungsgespräch verabredet haben. Das Erreichen oder Nichterreichen dieser Ziele untersuchen sie.

Vor allem sollten sie herausfinden, warum der Mitarbeiter etwas nicht erreicht hat. Hat sich das Ziel im Verlauf geändert? Welche anderen Ursachen liegen vor? Hier ist eine Unterscheidung nach fachlichen, methodischen und sozialen Gründen sinnvoll. Fehlte fachliches oder methodisches Wissen, beispielsweise im Projektmanagement, oder mangelte es an sozialer Kompetenz, beispielsweise als Teammitglied? Auch positive Ergebnisse sollten beide unbedingt würdigen und auch hier die Gründe feststellen. Aus

8.3. Führungskräfte als Personalentwickler

diesen Stärken des Mitarbeiters können sie Handlungsmöglichkeiten im Bereich der nicht erreichten Ziele entwickeln. Ein nützliches Instrument hierzu ist die im Band III WERKZEUGE erläuterte SWOT-Analyse, die Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Bedrohungen untersucht.

Der zweite Teil des Gesprächs widmet sich der Zukunft und damit auch der Karriere. Wie soll es weitergehen? Welche Ziele hat der Mitarbeiter für die nächsten zwölf Monate und auch darüber hinaus? Welche Ziele und Aufgaben sieht die Führungskraft? Auch hier kann es sinnvoll sein, fachlich, methodisch und sozial zu unterscheiden. Führungskraft und Mitarbeiter einigen sich auf Ziele und Maßnahmen. Dabei ist Folgendes zu klären. Woran wollen sie das Erreichen der Ziele messen? Wie kann der Mitarbeiter diese umsetzen? Welche Unterstützung braucht er, beispielsweise in Form von Fortbildungen oder einem Mentor?

Die Durchführung des Gesprächs erfolgt leitfadengestützt. Dieser enthält Themen und Fragen. Oftmals erstellen Personalabteilungen diese für das gesamte Unternehmen. Wenn es einen solchen Leitfaden noch nicht gibt, sollten Führungskräfte dies anregen. Der Leitfaden sollte Freiräume enthalten, damit die Beteiligten hier gleich im Gespräch eine Dokumentation vornehmen können. Beide, Führungskraft und Mitarbeiter, unterzeichnen diese Dokumentation. In der Regel wird diese Dokumentation Teil der Personalakte. Abgesehen vom Mitarbeitergespräch können Führungskräfte ihre Mitarbeiter kontinuierlich fordern und fördern. Wie sie dies tun, ist sehr von ihrem Führungsstil abhängig.

Wachsen fördern bei den Maschbas

Paul ist Ingenieur bei den *Maschbas*, dem mittelständischen Maschinenbauunternehmen, das von einem Investor aufgekauft wur-

8. Leadership

de. Er pflegt in seiner Forschungs- und Entwicklungsabteilung einen Führungsstil, der einem Mentoring ähnelt. Er (FK) führt seine Mitarbeiter (MA) in der Reflexion und Entscheidungsfindung ihrer Fälle und Probleme zu einer zunehmenden beruflichen Reife.

1. Stufe: MA stellt Problem vor. FK reflektiert Problem, zeigt zwei oder drei Möglichkeiten auf, begründet seine Auswahl.
2. Stufe: MA stellt Problem vor. FK: „Was würden Sie tun?“ MA beschreibt nur eine Möglichkeit, weiter wie Stufe (1).
3. Stufe: MA stellt Problem vor. FK: „Was würden Sie tun?“ MA beschreibt zwei oder drei Möglichkeiten und begründet Auswahl x. FK geht darauf ein und findet noch eine weitere Möglichkeit. Je nachdem, ob der MA richtig gelegen hat, erkennt FK Überlegungen des MA an, wählt aus und begründet seine Auswahl.
4. Stufe: MA stellt Problem vor. FK: „Was würden Sie tun?“ MA beschreibt zwei oder drei Möglichkeiten und begründet seine Auswahl. FK: „Richtig, machen Sie es so.“
5. Stufe: MA stellt Problem vor. FK: „Machen Sie, wie Sie denken.“ [Ich weiß, dass Sie es können.] – Reife erreicht.

Gute Führungskräfte zeichnen sich auch dadurch aus, dass sie andere Menschen „an sich vorbeiziehen lassen“. Sie fördern ihre Mitarbeiter in ihrer Entwicklung, ohne sie auf eine Karrierestufe begrenzen zu wollen.

8.4. Von der Compliance zum Commitment

Weder Führungskräfte noch Berater können andere motivieren, auch wenn Vorgesetzte und Klienten dies immer wieder fordern. Sie können bei anderen Menschen jedoch die Motivation und damit ihre Mitarbeit (Compliance) oder gar ihr Commitment fördern.

Gandhi, Martin Luther King, John F Kennedy ...

Was haben diese Menschen gemeinsam? Sie hatten Träume, Visionen und klare Ziele, die sie anderen mitteilen und vermitteln konnten. Dies geschah durch ihre Sprache und ihre Taten. Sie waren Kommunikatoren und Vorbilder.

Commitment ist ein schwer zu übersetzender Begriff. Commitment drückt sich aus durch Engagement und Leistungsbereitschaft. Menschen müssen sich mit einer Firma, einem Projekt und einem Ziel identifizieren. Damit geht Commitment über die reine Mitwirkung im Sinne von Compliance hinaus. Commitment hat mit einem Gefühl der Verpflichtung zu tun. Diese Verpflichtung ist im Zusammenhang mit Commitment freiwillig. Sie kann nicht von außen entstehen. Commitment der Mitarbeiter entwickelt sich vor allem durch das Vorbild der Führungskräfte.

8. Leadership

Führungskräfte als Vorbilder

Zunächst möchte ich Sie zu einer Reflexion einladen.

Reflexion Führungskräfte als Vorbilder

Welche Menschen haben Sie als Führungskräfte beeindruckt? Warum? Wie haben sie sich verhalten? Was waren ihre hervorstechenden Eigenschaften? Was wollen Sie von ihnen übernehmen? Was machen Sie ähnlich wie sie? Worin unterscheiden Sie sich von ihnen?

Ein Ansatz, Commitment zu fördern ist, Menschen den Freiraum und die Möglichkeiten zu geben, die sie brauchen, um ihre Arbeit effizient und effektiv durchzuführen und auch neue Ideen und Engagement einbringen zu können.

„AAL“ ist ein Kürzel, das hierzu einen guten Einstieg in ein Gespräch über Leadership bilden kann. „Andere arbeiten lassen“ können Sie so oder so verstehen. Ich meine mit „AAL“: Führungskräfte ermöglichen Mitarbeitern zu arbeiten indem sie Ressourcen bereitstellen, sich für ihre Mitarbeiter einsetzen und Bedingungen schaffen, in denen sich Mitarbeiter entwickeln, Verantwortung übernehmen und ihre Aufgaben erfüllen können – und die, die sie selbst entdecken.

Für die Förderung von Commitment ist ein differenziertes Vorgehen erforderlich. Die einen brauchen eine hohe Autonomie. Der Kontakt mit ihren Vorgesetzten beschränkt sich auf Berichterstattungen zu Meilensteinen und bei akutem Bedarf. Andere möchten genau wissen, was sie in den nächsten Tagen, Wochen und Monaten zu tun haben und was auf sie zukommt. Die im Kapitel GRUPPENDYNAMIK vorgestellten Rollenmodelle nennen noch weitere Varianten.

8.4. *Von der Compliance zum Commitment*

Berater sollten für die unterschiedlichen Bedürfnisse der Menschen und Rahmenbedingungen beim Klienten aufmerksam sein und diese Aufmerksamkeit auch bei ihrem Klienten fördern und fordern. In Reflexionen vor allem mit den Führungskräften können Sie Herangehensweisen und Maßnahmen empfehlen, die Commitment fördern können.

8.5. Kommunikation

Führungskräfte kommunizieren nach „innen“, mit ihren Mitarbeitern, und nach „außen“, mit Vorgesetzten, Geschäftsführung, anderen Abteilungen, externen Partnern, Mitbewerbern, Kunden und mit der Öffentlichkeit in mehr oder weniger großem Umfang. Sie sind – wie Berater – Vermittler und Dolmetscher zwischen Fachgebieten, Kulturen und Interessen.

Führungskräfte können die Position ihrer Aufgaben und Projekte dadurch stärken, dass sie andere frühzeitig, umfassend und immer wieder über ihre Arbeit informieren und genau hinhören, was andere ihnen sagen. Dies steht und fällt mit einer guten Pflege ihrer Kontakte. Mit wem sie dabei wie verfahren sollten, können sie mit Hilfe von Stakeholderanalysen (Band III WERKZEUGE) herausfinden und als Stakeholdermanagement (Band I BERATEN) umsetzen.

Besprechungen

... und die Bedeutung der Kaffeemaschine ...

Kommunikation erfolgt formell und vor allem auch informell. Sie kennen es vielleicht. Wichtige Informationen und Entscheidungen begegnen Ihnen an der Kaffeemaschine, vielleicht auch im Sanitärraum, bei einigen ist es die Rauchpause, das Mittagessen oder der Golfplatz. Informelle Kommunikation sollten Führungskräfte ebenso bewusst in ihrem Stakeholdermanagement berücksichtigen wie den formellen Austausch.

Ein Kollege von mir hat einen „Kaffee-Kalender“. Darin notiert er, wann er mit wem Kaffee trinken, Mittag essen oder joggen

will. Das macht er sogar computergestützt. Er hat eine kleine Anwendung geschrieben, in der seine Kontakte, ihre Bedeutung und eben die Kaffee-Termine enthalten sind. Er selbst trinkt übrigens keinen Kaffee.

Formelle Methoden finden Sie im Kapitel KOMMUNIKATION. Führungskräfte sollten mit ihnen vertraut sein und sie brauchen Ausdauer und Geduld für die Kommunikation nach „außen“. Das zeigt sich auch und gerade im eigenen Unternehmen, denn die „anderen“ außerhalb des eigenen Teams und der eigenen Abteilung sind „draußen“, mehr oder weniger.

Andere Firmenbereiche

Auch wenn die Leitung eines Unternehmens darauf Wert legt, dass Abteilungen, wie Personal- und Materialwirtschaft oder Marketing und Rechtsabteilung, sich als Dienstleister füreinander, für Fachabteilungen und für Projekte und deren Teams verstehen sollen, so können hier im Alltag Probleme auftreten.

Der lange Atem in der Kommunikation sei am Beispiel „Zahlenmaterial“ erläutert. Zur Ausarbeitung einer Empfehlung für eine große Firma hinsichtlich der Prävention von Erschöpfungszuständen der Mitarbeiter (Burn Out) ist statistisches Material erforderlich, das die Personalabteilung und das Controlling des Klienten liefern sollen. Es kann vorkommen, dass Anfragen erst nach Monaten beantwortet werden. Die Projektleitung sucht während dieser Monate wiederholt das Gespräch mit den zuständigen Mitarbeitern. Darin erläutert sie immer wieder das Warum, Wie, Wofür und von Wem genehmigt.

Solche Engpässe sollte die Projektleitung durch entsprechende Planung und Prävention besser erst gar nicht eintreten lassen. Manchmal tritt der Bedarf nach solchem Material erst im Projektverlauf

8. Leadership

auf. Dann hilft nur Hartnäckigkeit und ein Plan B. Gibt es vergleichbares Material aus Publikationen, mit denen die Projektleitung und das Team zumindest Schätzungen vornehmen können? Dazu sind Expertenschätzungen sehr gut geeignet, wenn Sie sie strukturiert und systematisch durchführen (Band IV ENTDECKEN & III WERKZEUGE).

Es ist Aufgabe der Unternehmensleitung, Abteilungen, Führungskräfte und Mitarbeiter in ihrem Selbstbewusstsein und in ihrer Motivation, Dienstleister zu sein, zu stärken. Dann steigt die Chance, dass die Leiter und Mitarbeiter solcher Abteilungen unbürokratisch, kompetent und entscheidungsfreudig mit anderen Abteilungen und Projektteams zusammenarbeiten: Du bist mein Kunde und es ist mein Job, diese oder jene Dienstleistung für dich zu erbringen – und ich tue es gerne.

Kunden

Neben den internen Kundenbeziehungen in einer Organisation gibt es natürlich auch die Beziehung zum „echten Kunden“. Dieser ist derjenige, der das Produkt (Ware oder Dienstleistung) in Auftrag gegeben hat, bezahlt und nutzen wird. Im Gesundheitswesen und anderen Branchen gibt es auch Dreiecksverhältnisse, wenn beispielsweise Versicherungen die Zahlungen übernehmen. Im Rahmen von IT- und anderen Projekten in großen Organisationen kann auch ein Teil der Organisation der „echte Kunde“ des Projekts sein.

Wie können Führungskräfte und Berater die Zusammenarbeit mit ihren Kunden und Klienten fördern? Ihre Grundhaltung gegenüber dem Kunden sollte sich durch Respekt und eine Balance aus Nähe und Distanz auszeichnen. Ihre Kunden und Klienten sollten sie *vor* dem Projekt einbeziehen und ein bis zwei Experten als

festen Ansprechpartner gewinnen. Mit diesen Experten und den Auftraggebern sollten regelmäßige Reflexionen zu Erwartungen, Verlauf und Zufriedenheit beider Seiten stattfinden.

Die Aufgaben des Kunden, beispielsweise in einem IT-Projekt, sollte sich auf die Beteiligung an der Erhebung der Anforderungen, am Entwurf und an der Einführung im Unternehmen konzentrieren. Der Kunde soll Feedback zu Zwischenergebnissen geben und Unklarheiten ausräumen. Mitarbeiter des Kunden sollen nicht selbst zu Entwicklern werden, auch wenn sie sich das vielleicht zutrauen. Es ist in diesem Projekt nicht ihre Aufgabe.

Führungskräfte und Berater sollten die Kommunikation mit ihren Kunden und Klienten pflegen, gegenseitiges Verständnis fördern und mit ihnen frühzeitig neue Anforderungen und Projektverzögerungen identifizieren. Als Berater können Sie Führungskräfte auf diese Möglichkeiten aufmerksam machen, Herangehensweisen wie die Agilen Methoden (Band I BERATEN) vorstellen und sie mit dem Klienten umsetzen.

Nach diesen Betrachtungen zu Verantwortungen und Aufgaben von Führungskräften und Umsetzungsmöglichkeiten soll es nun um die Person Führungskraft gehen. Welches Selbstverständnis kann hilfreich sein? Was zeichnet Menschen aus, die als Führungskräfte hohes Ansehen genießen und erfolgreich sind? Was gehört zu den Kompetenzen einer Führungskraft? Wie können Berater Führungskräfte unterstützen?

8.6. Selbstverständnis

Führungskräfte – und Berater – sind Vorbilder, im Guten wie im Schlechten. Karl Wieggers (2002) schlägt vor, *für* seine Teammitglieder zu arbeiten. Führungskräfte müssen authentisch und integer sein, den Mitarbeitern Wertschätzung entgegenbringen und Orientierung und Unterstützung geben. Dann können Vertrauen und Commitment wachsen.

Schützen, dienen, lernen

Führungskräfte sollen auch und gerade in Routinen und in Projekten mit Zeitdruck ihr Team nach außen verteidigen. Versuche von außen, Termine vorzuverlegen, einen Auftrag zu erweitern, ein Budget zu kürzen, benötigtes Material vorzuenthalten oder gar Mitglieder des Teams abzuziehen, sollten Führungskräfte schon im Keim ersticken.

Den Gedanken des Dienens (engl.: steward) vertritt auch Peter Senge (2006). Er fasst dies zusammen als Schützen, Fördern und Fordern. Außerdem sollten Führungskräfte sich selbst als Entwickler begreifen. Sie müssen bereit sein, Neues auszuprobieren und etwas wagen wollen. Dazu zählen neue Sichtweisen auf „alte“ Probleme, neue Arten der Zusammenarbeit, andere Verwendungen für alte Methoden und Instrumente.

Zentral für Führungskräfte ist die Bereitschaft zu lehren. Sie müssen den Menschen, die sie leiten, und anderen ihre Kenntnisse und ihr Wissen mitteilen, erläutern und erklären wollen, damit diese sich entwickeln und ihre Arbeit tun können. Die wichtigste Voraussetzung dazu ist die Bereitschaft, selbst zu lernen. Lernen heißt auch, Altes loszulassen und sich Neuem zu öffnen. Menschen müssen sich hierzu auf Unsicherheit und Veränderung einlassen.

Führungskraft werden wollen

Mittels der Fragen „Will ich? Darf ich? Kann ich?“ können Sie reflektieren, ob Sie eine Position als Führungskraft übernehmen wollen. Ich setze diese Fragen gerne im Coaching ein, wenn ein Klient und ich untersuchen, welche Schritte er in seiner Karriere wie gehen will.

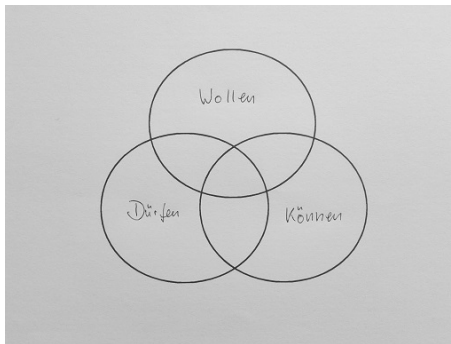


Abbildung 8.1.: Wollen – Können – Dürfen

Wollen: Den Job, die Aufgabe, das Projekt machen und Verantwortung übernehmen wollen. Dazu sollten Sie sich und Ihre Arbeit immer wieder kritisch in regelmäßigen Reflexionen allein und mit anderen hinterfragen.

Dürfen: Das Unternehmen muss Sie mit den erforderlichen Vollmachten ausstatten. Dies müssen Sie mit ihm verhandeln.

Können: Sie müssen sich gut ausbilden und gut und kontinuierlich weiterbilden.

8. *Leadership*

Diese drei Fragen gilt es, auszutarieren. Letztlich sollten die drei Kreise in Abbildung 8.1 einander sehr weit überlappen.

Die Empfehlungen von Wiegers, Senge, DeMarco, Lister, Collins und vielen anderen, die sich mit Führungsqualitäten beschäftigen, laufen darauf hinaus, dass Führungskräfte – und Berater – Bescheidenheit, Selbstvertrauen und Entschlossenheit haben sollten. Sie sollten eine Balance von Wollen, Dürfen und Können in ihrem Selbstverständnis ausbilden und pflegen. Darin hat jede Führungskraft einen ganz persönlichen Stil.

8.7. Führungsstile

Entwickler, Lehrende, Dienende und Verteidiger der Menschen sein, die einer Führungskraft anvertraut sind, bedeutet auch, einen authentischen Führungsstil zu pflegen.

Authentizität

Authentizität drückt sich unter anderem durch klare Kommunikation aus. Umgangssprachlich könnte es auch klare Ansage heißen. Ich sage, was ich denke, und ich tue, was ich sage. Dies betrifft Fakten, beispielsweise Daten, Zahlen, Entwicklungen des Marktes, der Firma, der Abteilung, des Projektes und auch der Erwartungen an die Beteiligten. Darüber hinaus sollte die Kommunikation im emotionalen und sozialen Bereich klar und von Wertschätzung und Respekt geprägt sein. Klare Kommunikation heißt auch und vor allem zuhören. Menschen haben zwei Ohren, zwei Augen und einen Mund. Führungskräfte – und Berater – müssen in Gesprächen wach und präsent sein und Fragen stellen. Fragen sind ein mächtiges Beratungs- und ein starkes Führungsinstrument.

Von autoritär bis geteilt

Die Umsetzung ist kulturabhängig so vielfältig wie die Menschen. Es gibt autoritäre, partizipative, kooperative und demokratische Stile. Andere Unterscheidungen nennen psychologische Typen, wie Held, Retter, Narziss oder Verstehender. Interessant ist auch Gunter Duecks (2011) Unterscheidung der T (thinker) und F (feelings)-Typen, die sich entgegen landläufiger Meinungen sowohl bei Männern als auch bei Frauen finden.

8. Leadership

Aus der Graswurzel-Bewegung in den USA gewinnen seit einigen Jahrzehnten und insbesondere mit der Verbreitung der Open Access und Open Source Bewegungen und der Social Media selbstorganisierende Teams an Bedeutung, engl. shared leadership. Verschiedene Akteure übernehmen Führungsaufgaben. Führungskräfte können diesem Modell mit einem partizipativen und kooperativen Führungsstil entgegenkommen.

Eine der „Mütter“ der Organisationsentwicklung ist Mary Parker Follet (Shapiro 2023). Sie hat ihre Erkenntnisse in der Sozialarbeit auf das Management und die Entwicklung von Organisationen übertragen (Buch BERATEN, Kapitel BERATERIN UND BERATER). Ihre Sicht auf Führungsarten und Kompetenzen ist umfassend. Eine Lektüre ihrer Publikationen lohnt sich auch heute. Sie schrieb vor ungefähr hundert Jahren über das, was eine Führungskraft auszeichnen sollte:

*... the leader as the man who can energize his group,
who knows how to encourage initiative, how to draw
from all what each has to give.*
(Follet 1927: Leader and Expert)

Und zeigte ein Jahr später mit einer Geschichte, wie so etwas aussehen kann:

I have sometimes wondered whether it would be better to give up the word „leader“, since to so many it suggests merely the leader-follower relation. But it is far too good a word to abandon; moreover, the leader in one way at least does and should lead in that very sense. He should lead by the force of example. If those led obey the law of the situation, they must realize that he is doing the same. If they are to follow the invisible leader, the common purpose, so must he. If everyone must work overtime, the president should

8.7. Führungsstile

be willing to do the same. In every way he must show that he is doing what he urges upon others.

One winter I went yachting with some friends in the inland waterways of the South. On one occasion our pilot led us astray and we found ourselves one night aground in a Carolina swamp. Obviously the only thing to do was to try to push the boat off, but the crew refused, saying that the swamps in that region were infested with rattlesnakes. The owner of the yacht offered not a word of remonstrance, but turned instantly and jumped overboard. Every member of the crew followed.

(Follet 1928: Leadership theory and practice)

Funktionieren kann dies durch eine Partnerschaft im Folgen:

Part of the task of the leader is to make others participate in his leadership. The best leader knows how to make his followers actually feel power themselves, not merely acknowledge his power.

But if the followers must partake in leadership, it is also true that we must have followership on the part of leaders. There must be a partnership of following. The basis of industrial leadership is creating a partnership in a common task, a joint responsibility.

(Follet 1928: Leadership theory and practice)

Menschen, die auf diese Art mit anderen arbeiten, haben eine gewisse Ausstrahlung. Je nach Art dieses Menschen kann er lauter oder leiser, diplomatisch oder entschieden, mit Humor gewürzt oder trocken sein. Ihnen fallen sicher weitere Ausprägungen ein.

8. Leadership

Ausstrahlung bei den Maschbas

Wieder begegnen wir Ingenieur Paul bei den *Maschbas*. Das mittelständische Maschinenbauunternehmen ist von einem Investor aufgekauft worden. Paul ist Mitglied der Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Das Unternehmen will diese Abteilung verkleinern oder gar ganz auflösen.

Paul trägt mit seinem Charisma und seiner Reputation innerhalb und außerhalb des Hauses entscheidend zur erfolgreichen Veränderung des Unternehmens nach der Übernahme bei. Er ist nach innen und außen leise, bestimmt, souverän, bescheiden, ausdauernd und er delegiert. Er denkt ganzheitlich und kann auch die Bedeutung neuer Entwicklungen einschätzen. Er hat Vertrauen in die Menschen, mit denen er arbeitet. Neben diesen sozialen Fähigkeiten ist er fachlich im Maschinenbau und methodisch im Management kompetent.

An Paul wird deutlich, welche Bedeutung Führungskräfte und damit Leadership in Veränderungsprozessen haben. Paul zeigt Eigenschaften, die Jim Collins 2001 in seiner breit angelegten Studie über erfolgreiche Unternehmen für die erfolgreichsten Führungskräfte beschrieben hat. Dies sind Demut und Entschlossenheit. Collins bezeichnet Führungskräfte mit solchen Haltungen und Fähigkeiten als Level 5 Leadership. Demut verdeutlicht er mit der Metapher des Spiegels und des Fensters. Level 5 Leader suchen die Ursache für Misserfolge oder Fehler bei sich selbst, im Spiegel. Wenn ihr Unternehmen Erfolg hat, sehen sie die Gründe bei ihren Mitarbeitern oder glücklichen Umständen in Markt, in politischen oder gesellschaftlichen Entwicklungen oder in rechtlichen Änderungen. Sie schauen aus dem Fenster.

8.8. Fit

Führungskräfte stehen – wie Berater – in der Verantwortung für ihre Produkte (Waren und Dienstleistungen), für ihre Organisation und für die Menschen, die sie leiten. „Dass unsere (angehenden) Führungskräfte in ihrem Fach fit sind, davon gehen wir aus. Wir müssen sie in der Entwicklung ihrer Führungskompetenzen unterstützen.“ Worte einer Personalchefin eines großen IT-Unternehmens. Diese Strategie findet in Zeiten des Fachkräftemangels auch in anderen Branchen zunehmend Verbreitung. Was steckt hinter dieser Äußerung?

Kompetenzen

Führungskräfte brauchen fachliche, methodische und soziale Kompetenzen. Sie müssen in ihrem Fach über eine solide Wissensbasis verfügen und kontinuierlich ausbauen. Sie brauchen Methodenkompetenz, unter anderen in Gesprächsführung, Moderation, Zeitmanagement, Projektmanagement, Controlling und lebenslangem Lernen. Führungskräfte müssen mit sich selbst und anderen klar kommen. Ihre soziale Kompetenz entscheidet letztlich über ihr Wohl und Wehe im Beruf. Zu sozialen Kompetenzen zählen Authentizität, Offenheit, Empathie, Loyalität, Flexibilität, Belastbarkeit, Ausdauer, Reflexionsfähigkeit und Kritikfähigkeit.

In vielen Bereichen arbeiten Führungskräfte in multidisziplinären Teams. Teamfähigkeit entwickelt sich aus sozialen und methodischen Kompetenzen und ist gleichzeitig ein wichtiges Element für das Erlernen und Vertiefen von Kompetenzen. Menschen mit hoher Teamfähigkeit können reflektieren und konstruktiv positive und negative Kritik üben und annehmen. Dies können Führungskräfte wie alle anderen Kompetenzen üben.

8. Leadership

Die eigene Bereitschaft zu lebenslangem Lernen muss auf geeignete Bedingungen in der Arbeitswelt, also im Unternehmen und in Projekten treffen. Gerade große Unternehmen haben dies erkannt und setzen auf strukturierte und qualitätsgesicherte Programme, in denen sie zukünftige Führungskräfte auswählen und aus- und weiterbilden (Senge 2006).

Genie oder Störer: Klara und ihr Chef

In manchen Unternehmen, Behörden und anderen Institutionen gibt es Führungskräfte, die ihre Position durch Zeit und Alter erlangt haben. Oftmals treffen Berater in Unternehmensanalysen auf die Aussage, dass jemand unfähig als Führungskraft sei. Wirklich? Aus der Systemtheorie wissen wir, dass nicht eine Person oder ein Umstand Schuld sind. Schuldzuweisungen sind nicht sinnvoll, sie sind vor allem ein Teil von Verdrängung. Das überlegt sich auch Klara.

„Der Mann ist unfähig, aufdringlich und geht mir auf die Nerven.“ Also frage ich Klara: „Warum? Beschreib doch mal.“ Klara erzählt. Schließlich frage ich sie: „Stört dich dein Chef?“ Klara: „??“ Ich frage nach: „Behindert er dich? Schränkt er dich ein?“ Klara: „Eigentlich nicht.“ Weitere Fragen: „Was sind deine Ziele? Wo willst du hin? Wie kannst du das umsetzen? Was musst du dafür tun? Wird das funktionieren?“ Klara entwickelt ihre Schritte und kommt zu dem Schluss: „Mein Chef nervt mich, aber er stört mich nicht. Vielleicht tut er nicht alles, was ein idealer Chef können sollte, aber er stört nicht.“

Bei Führungskräften gewinne ich zunehmend den Eindruck, dass es sehr viele gibt, die ihren Aufgabe gut machen, dass es einige

gibt, bei denen es egal ist, ob sie da sind oder nicht, und dass es einige wenige gibt, die wirklich bösartig sind. Die Arbeit mit diesen Menschen ist eine der großen Herausforderungen in der Beratung. Für ihre Mitarbeiter ist die Herausforderung noch größer.

Vielleicht kann Sie dabei Sun Tsu (Sunzi) unterstützen, der fünf gefährliche Fehler schildert. Er war chinesischer Philosoph und General und lebte ca. 500 v. Chr. Sein Buch „Die Kunst des Krieges“ kann auch viel über den Umgang mit Geschäftspartnern lehren, denn er sagt unter anderem, dass die beste Schlacht die ist, die Menschen nicht schlagen müssen. In seinem Kapitel „Taktische Varianten: 5 gefährliche Fehler eines Generals“ beschreibt Sunzi, was Führungskräfte in ihrem persönlichen Risikomanagement beachten sollten.

Unbekümmertheit führt zu Vernichtung. Feigheit führt zu Gefangennahme. Empfindliches Ehrgefühl führt zu Scham. Ungezügelter Temperament führt zu Provokation durch Beleidigung. Übergroße Sorge um das Wohl der Männer führt zu Anfälligkeit für Kummer und Schwierigkeiten: *„... , denn am Ende leiden die Truppen mehr unter der Niederlage oder bestenfalls der Verlängerung des Krieges, welches die Folge sein werden.“* (Sunzi 1998, S. 83)

8.9. Der Weg zur Führungskraft

Fähigkeiten einer guten Führungskraft entwickeln Menschen im Verlauf ihres Lebens, also in Berufs- und Privatleben, durch ihre Sozialisation, Ausbildung und Reflexion. Sie müssen fachliche, methodische und soziale Kompetenzen gleichermaßen (aus-)bilden und weiterentwickeln. Das Thema Leadership und mit ihm die Themen Unternehmenskultur und Personal- und Organisationsentwicklung finden zunehmend Eingang in die Aus- und Weiterbildung auch von Informatikern, Ingenieuren und Naturwissenschaftlern. Ähnliche Entwicklungen sind auch im Gesundheitswesen und im Bildungsbereich in einigen Bundesländern für Schulleitungen zu verzeichnen.

Die Teilnehmenden vertiefen in zwei- bis dreitägigen Seminaren ihr Wissen, reflektieren Erfahrungen und Ideen mit Kollegen und üben die praktische Anwendung. Es geht um das Selbstverständnis und den Auftritt als Führungskraft und um die Auswahl und Anwendung von Maßnahmen an Meilensteinen, beispielsweise zur Teambildung beim Projektstart. Auch gehören die Früherkennung von Risiken und entsprechende Präventions- und Interventionsmöglichkeiten dazu. Dies können beispielsweise Personalausfälle aus unterschiedlichen Gründen, Auftragsänderungen oder wirtschaftliche Krisen sein.

Auf dem Weg zur Führungskraft arbeiten Menschen als Teammitglied, orientieren sich an Beispielen und Vorbildern und erhalten Unterstützung durch Mentoren und Vorgesetzte. Demut, eine der entscheidenden Eigenschaften hervorragender Führungskompetenz, lässt sich wahrscheinlich nicht erlernen, vermutet Jim Collins (2005). Ich bin jedoch sicher, dass Menschen sie in sich entdecken und ausbauen können, wenn sie es wollen.

8.10. Als Berater mit Führungskräften arbeiten

Führungskräfte sind Auftraggeber von Beratung. Berater bahnen mit Führungskräften das Projekt an. Auch wenn eine erste Kontaktaufnahme vielleicht über einen Mitarbeiter erfolgt, sollten und werden Sie die Anbahnung, das Angebot und die Vertragsverhandlungen mit der Unternehmensleitung oder bei großen Unternehmen mit den für dieses Projekt entscheidungsbefugten Führungskräften durchführen. Entscheidungsbefugnis heißt volle Souveränität über Budget-, Zeit- und Personalressourcen.

Führungspositionen haben auch mit Macht zu tun. Macht ist zunächst einmal ein neutraler Begriff. Menschen brauchen Vollmachten, also von Unternehmen oder Klienten erteilte Macht, um ihre Aufgaben durchführen zu können. Machtstreben kann allerdings auch negative Auswirkungen haben. Wenn jemand nach Macht strebt, nur weil sie oder er mächtig sein will und nicht, um Macht für etwas einzusetzen, liegt dieses Streben ziemlich nahe an der Gier. Gier, Neid und Angst sind in meinen Augen Hauptursachen für Probleme und Konflikte. Wenn dem Menschen klar ist, wofür er Macht einsetzen will, so ist dann zu fragen, ob er damit anderen schaden oder nutzen will.

Menschen sprechen nicht immer offen über ihre Motive. Denken Sie an die vier Elche im Kapitel KONFLIKTMANAGEMENT. Darum halte ich es für wichtig, über die Motive zu reflektieren, die Menschen in ihren Handlungen antreiben. Auch eine gewisse Distanz zum Klienten ist hilfreich. Berater sollten mit den Führungskräften und Mitarbeitern des Klienten einen freundlichen, wertschätzenden und offenen Umgang pflegen ohne eine Person besonders hervorzuheben.

8. *Leadership*

Eine Sonderstellung nimmt die Arbeit mit einer einzelnen Führungskraft ein. Hier ist zwischen Beratung und Coaching zu unterscheiden. Berater werden als Experten unter anderem zu Fragen von Strategie, Taktik und Veränderungsprozessen aktiv. Im Coaching entwickelt der Klient mit Unterstützung des Coaches seine weiteren Schritte selbst. Dies ist zwar dem Befähigungsgedanken der Organisationsentwicklung sehr nahe, Coaching verlangt jedoch vom Coach noch einige weitere Kompetenzen und hat ein besonderes Setting. Darum ist dem Thema Coaching ein eigenes, das folgende Kapitel gewidmet.

9. Coaching



9. Coaching

9.1. ... ist

Ursprünglich kommt Coaching aus dem Sport. Ein Coach unterstützt Sie darin, das nächste Tennisturnier in Wimbledon zu gewinnen. Im Boxen ist der Coach unmittelbar an Ihrer Seite, wenn Sie in den Ring steigen. Im Fußball geht um Team-Coaching. Im Geschäftsleben ist der Coach nur in Ausnahmefällen dabei, wenn der Klient die im Coaching erarbeiteten Erkenntnisse umsetzt. In allen Bereichen des Coaching geht es um Fähigkeiten und mentale, psychische und manchmal auch physische Stärke und Ausdauer des Klienten.

Begriff Coaching

Coaching ist, einen Menschen oder eine Gruppe von Menschen auf der Basis eigener fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenzen darin zu unterstützen, ein privates oder berufliches Ziel zu beschreiben und in einem umschriebenen Zeitraum zu erreichen oder ein Scheitern zu erkennen, anzuerkennen und Alternativen zu entwickeln. Coaching zielt auf die berufliche und persönliche Weiterentwicklung ab und ist eine Fortbildung des Klienten. Beide, Klient und Coach, lernen von- und miteinander.

Warum und für wen kommt Coaching in Frage? Um welche Themen geht es im Coaching?

9.2. Anlässe, Klienten, Themen

Sowohl Veränderungen im Unternehmen als auch der Wunsch nach Veränderungen im Unternehmen oder in der eigenen Karriere können Anlässe für ein Coaching sein. Dazu zählen beispielsweise Umstrukturierungen, Beförderungen, neue Aufgaben, neue Projekte, Gründung eines eigenen Unternehmens, der Schritt in die Freiberuflichkeit, ein Ortswechsel des Lebenspartners und vieles mehr. Zu Klienten im Coaching zählen Unternehmer, Führungskräfte, Freiberufler, Fachkräfte, Wissenschaftler, Studierende und auch Berater selbst. Neben dem Einzel-Coaching gibt es auch das Coaching von Gruppen und (Projekt-)Teams.

Coaching beinhaltet eine Standortbestimmung und das Finden neuer Wege. Dazu gilt es Fragen aus mindestens zwei Perspektiven zu klären, aus der der eigenen Person und der des Unternehmens. Aus individueller Sicht kann der Klient fragen: Will ich das, was ich jetzt mache, weiter machen? Wo will ich hin? Warum, wozu, wie, mit wem und wann? Aus organisationaler Sicht kann der Klient fragen: Wo will das Unternehmen hin? Um welche Werte, Ziele, Entscheidungen und Strategien geht es?

Für den Einzelnen kann es darum gehen, den weiteren Berufsweg zu untersuchen. Welche Aufgabenfelder will ich in den nächsten Jahren bearbeiten? Welche Positionen will ich einnehmen? Bin ich qualifiziert? Was fehlt? Was ist da? Wohin will ich gehen? Will ich das Unternehmen verlassen oder bleiben? Wie gehe ich mit Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern, Kunden, Partnern und – vor allem – mit meinem privaten Umfeld, beispielsweise meiner Familie, in diesen Entscheidungen und Phasen der Veränderung um? Wen beziehe ich wie in meine Entscheidungsprozesse ein?

Mit Hilfe dieser und weiterer Fragen können Klienten klären, ob und wenn ja, wie sie neue Aufgaben übernehmen wollen. Dies kön-

9. Coaching

nen die Leitung eines Projektes, einer Abteilung oder eines Bereiches sein. Auch die Gründung eines Unternehmens oder die Arbeit als Freiberufler sind typische Coachingthemen. Außerdem wollen Klienten ihre Strategien und Umsetzungen überdenken oder an der Kommunikation mit Kollegen, Vorgesetzten, Kunden und Partnern arbeiten. Eine typische Frage ist dabei, wie sie ihre Leistungen und Produkte vertreten und für andere interessant machen können. Im Verlauf einer Berufsbiographie können Themen hinzukommen wie die Gründung eines Unternehmens mit 45plus und etwas später das Herangehen an die Weitergabe, an das Thema Unternehmensnachfolge.

Gruppen und Teams wollen häufig den Umgang miteinander klären. Gibt es gemeinsame Ziele, Werte und Regeln? Wie organisieren und kommunizieren wir unsere Arbeit und Zusammenarbeit? Dazu gehören auch Weiterbildungen und Urlaube. Wie gehen wir mit Verantwortung um? Wie verhalten wir uns gegenüber Kunden und Kollegen außerhalb unserer Gruppe, unseres Teams? In Teambildung und Teamentwicklung bearbeiten Coach, Teamleiter und Klienten diese Fragen. In Projekten kommt ein zumeist konkreter Arbeitsauftrag mit Termin hinzu.

Sowohl im Einzel- als auch im Teamcoaching geht es bei vielen Klienten auch um Selbst- und Zeitmanagement und die Balance zwischen Berufs- und Privatleben. Zum Privatleben gehört neben Familie, Freunden und sozialem Engagement auch die Zeit für sich allein. Den Begriff *work-life-balance* halte ich für unzutreffend. Wir leben auch, wenn wir arbeiten, und – zum Glück – haben die meisten Menschen Freude an ihrem Beruf und an ihrer Arbeit. Es geht also darum eine Balance in den Bereichen zu finden, die unser Leben ausmachen, unsere Balance.

9.3. Einen Coach finden

Zertifikate wachsen mittlerweile wie Äpfel auf den Bäumen. Gerade im Coaching hat die Anzahl der Berufsverbände in den letzten zwanzig Jahren zugenommen. Nicht immer ist ein Zertifikat eines Berufsverbandes mit einer Qualifikation gleichzusetzen.

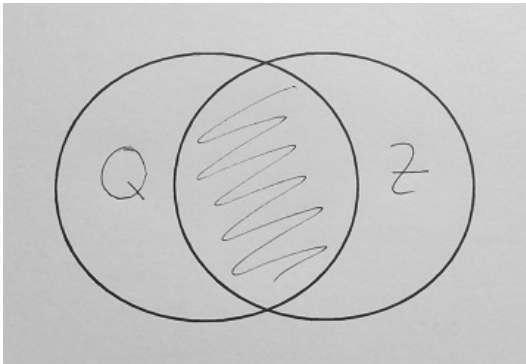


Abbildung 9.1.: Qualifikation und Zertifikat

Coaches müssen ihre Qualifikationen beschreiben, ihr Selbstverständnis formulieren und erläutern, mit welchen Theorien, Konzepten und Philosophien sie arbeiten, wie sie den Verlauf gestalten und wo sich ihre Honorare bewegen. Vertraulichkeit und Diskretion müssen selbstverständlich sein. Diese Beschreibung erfolgt zum einen in ihrem Internetauftritt und anderen Publikationen und zum anderen im Erstgespräch. Wenn es sich um eine kurze Orientierung und Verabredung handelt, ist diese natürlich honorarfrei. Wenn ein Coach und ein Interessent über seine Vorstellung und Ziele und das Coaching sprechen und dabei in das Thema einsteigen, kann das Gespräch sehr rasch eine halbe Stunde und mehr

9. Coaching

dauern und ist schon ein Coaching. Dies kann und sollte nicht honorarfrei erfolgen.

Damit können Sie als möglicher Klient Hinweise darauf bekommen, ob ein Mensch als professioneller Coach für Sie in Frage kommt – auch wenn er vielleicht nicht ein Coaching-Zertifikat eines Verbandes, sondern andere, entsprechende Qualifikationen hat. Wenn Sie es darauf anlegen, können Sie in wenigen Wochen zertifizierter Coach werden. Das Buch „Coaching“ von Christopher Rauen (2008) enthält Checklisten für die Suche nach einem Coach.

Fragen Sie also wie bei Beratern und anderen Menschen, mit denen Sie zusammenarbeiten wollen, nach Qualifikation, „Chemie“ und Zertifikaten:

- Ist dieser Coach qualifiziert, solide ausgebildet und erfahren?
- Passen wir zusammen, unsere Werte und Lebensweisen?
- Welche Zertifikate hat er, von Coaching- und anderen Berufsverbänden, die die Qualität von Beratung und Coaching im weiteren Sinn im Auge haben? Dazu gehören beispielsweise Medizin, Psychologie und Jura.

9.4. Qualifikation von Coaches

Da der Begriff Coaching und die Aussagen „ich bin Coach“ oder „ich coache“ mittlerweile inflationär gebraucht werden – alle coachen, alle machen „Change“ – ist Qualitätssicherung in und zu diesem Beruf von großer Bedeutung. Die Auswahl eines Coaches muss auf Basis fundierter Qualitätskriterien möglich sein. Eine zentrale Rolle spielen dabei Berufs- und Fachverbände. Im Handwerk, der Medizin, bei Kaufleuten, Juristen und in Architektur und Wissenschaft ist dies zum Teil schon seit mehr als tausend Jahren der Fall.

Berufsverbände

Berufsverbände entwickeln Curricula und sind unter anderem für die Überprüfung des Ausbildungsstandes ihrer Mitglieder (zum Beispiel Ärztekammern) sowie für die Pflege guter wissenschaftlicher Praxis und Weiterbildung (zum Beispiel die Gesellschaft für Informatik) zuständig. Mittlerweile gibt es auch im Coaching eine ganze Reihe von Berufsverbänden (Barczynski 2019; Rauen Group 2023; RTC 2023). In der Regel muss der Kandidat für die Aufnahme in einen solchen Verband gewisse Qualifikationskriterien erfüllen und für eine Zertifizierung als Coach eine Prüfung ablegen. Zum Zertifizierungsverfahren kann zum Beispiel gehören, dass die Kandidaten ein Coaching durchführen, das von zwei Gutachtern beobachtet und beurteilt wird. Außerdem beschreiben die Kandidaten in einem kurzen Text ihr Selbstverständnis und ihre Herangehensweisen und untermauern dies mit wissenschaftlich anerkannten Modellen und Theorien.

Aus- und Weiterbildung

Es gibt Studiengänge zu Coaching und Supervision. In der Regel ist es jedoch so, dass Coaches eine andere Berufsausbildung oder ein Studium abgeschlossen haben. Sie kommen aus sehr unterschiedlichen Bereichen, wie Psychologie, Pädagogik, Jura, Soziologie, Ökonomie, Philosophie, Natur- und Ingenieurwissenschaften und auch Medizin. Einige kommen über einen therapeutischen Hintergrund zum Coaching, andere aus der „Business“-Welt der Ökonomie.

Qualifikationskriterien eines Coaches, die von Berufsverbänden nachgefragt werden, sind Erstausbildung oder Studium, Weiterbildung als Coach von 150 bis 200 Stunden und mehrjährige Erfahrung als Führungskraft oder Coach. Es können Weiterbildungen aus angrenzenden Bereichen anerkannt werden. Dazu zählen beispielsweise Systemische Organisationsberatung oder Gestalttherapie (DCV 2023).

Ein Coach sollte durch sein Studium und Weiterbildungen umfassende Kenntnisse zur menschlichen Psyche, soziologischen Aspekten wie beispielsweise Gruppendynamik und möglichst auch in einem Fachgebiet, wie Ökonomie, IT, Ingenieurwesen, Naturwissenschaften, Gesundheitswesen oder Recht erworben haben und dies kontinuierlich, also im lebenslangen Lernen vertiefen und ausbauen (Rauen 2008; Cox/Bachkirova/Clutterbuck 2010).

Die kontinuierliche Qualitätssicherung der Arbeit eines Coaches besteht aus regelmäßigen Inter- und Supervisionen, Fachlektüre und der Teilnahme an und der Gestaltung von Konferenzen und Fortbildungen. Coaches brauchen ein hohes Maß an Reflexionsfähigkeit. Sie müssen ihr Denken, Fühlen und Handeln immer wieder allein und im Gespräch mit anderen hinterfragen. Ein Coach muss sich kontinuierlich in seinem Fachgebiet und im Coaching weiterbilden. Hierzu gibt es Studiengänge und – zum Teil zertifizierte

- Fortbildungen. Coaches können und sollten als Lehrende oder Forscher zur Entwicklung des Coachings beitragen.

Selbstverständnis als Coach

Basis der Arbeit als Berater und auch als Coach müssen eine Philosophie, Theorien, Konzepte und ethische Standards sein. Ethische Standards sind Grundlage jeglicher professioneller Beratung und damit auch des Coachings (BDU 2023; DCV 2015; DVCT 2023). Fragen Sie Coaches und Berater nach ihrem Selbstverständnis. In den Internetauftritten und Veröffentlichungen von und in Gespräch mit Coaches werden Ihnen viele Varianten begegnen. Für mich persönlich ist ein Coach vor allem Begleiter.

Begriff Ein Coach

ist Zuhörender, Beobachtender, Analysierender, Anspornender, Ermunternder, Erdender, Mitlernender und manchmal auch Berater. Kurz, ein Coach ist Begleiter.

Wieder einmal finde ich in der englischen Sprache einen klaren Begriff dafür: companion. Es bedeutet unter anderem Begleiter und Weggefährte. Kennen Sie Samweis aus dem Fantasy-Roman „Herr der Ringe“? Er ist einer der heimlichen Helden dieser Geschichte (Tolkien 2007). Ich habe so einen Kollegen.

Auf der Suche nach Ihrem Coach können Sie zum Beispiel im Vorgespräch erfragen, auf welcher Basis und wie dieser Coach erkennt, was ein Klient braucht und wo seine eigenen Möglichkeiten und Grenzen liegen. Meine Antwort lautet: Grundlage meiner Arbeit als Coach sind mein Selbstverständnis als Ärztin und die Verpflichtungen, die ich mit diesem Beruf übernommen habe. Im Verlauf der letzten mehr als dreißig Jahre habe ich vieles gelernt,

9. Coaching

das Baustein meiner Aus- und Weiterbildung auch als Coach und dem Umgang mit meinen Klienten und Kunden ist. Meine Klienten kommen auf Empfehlung oder sie haben mich durch Vorträge, auf Konferenzen oder bei anderen Gelegenheiten kennengelernt. Manchmal werden sie auch durch meinen Blog oder meine Bücher auf mich aufmerksam.

Ärzte müssen strengen ethischen Standards folgen. Wir unterliegen der Schweigepflicht. Wir müssen uns kontinuierlich weiterbilden, unser Wissen an andere weitergeben und das Wohl des Patienten stets zu unserer ersten und wichtigsten Handlungsmaxime machen. Dazu gehört auch, Patienten – und im Fall des Coaching – Klienten Alternativen zur Arbeit mit mir aufzuzeigen, insbesondere, wenn ihre Fragen meine Kompetenzen überschreiten. Dies abgrenzen zu können, habe ich als Ärztin gelernt und hinterfrage es in meinen fortdauernden Inter- und Supervisionen.

Abgrenzen können

Anlässe für ein Coaching sind neue berufliche Aufgaben oder Veränderungen im beruflichen oder privaten Umfeld. Vom Coach verlangt die Abgrenzung zu Psychotherapie, Fachberatung, Training und Mentoring eine hohe Differenzierungsfähigkeit und einen fachlich fundierten diagnostischen Blick.

Psychotherapie dient der Behandlung von psychischen Erkrankungen, wie Depressionen und Suchterkrankungen.

Fachberatung bezieht sich auf ökonomische, technische, rechtliche, medizinische, ökologische und soziale Themen.

Training zielt ab auf den Erwerb einer Fähigkeit, beispielsweise Computerkenntnisse, oder das Loslassen von einer Gewohnheit, wie das Telefonieren in Besprechungen.

9.4. Qualifikation von Coaches

Mentoring beschreibt die Unterstützung eines an Jahren oder in seiner Berufserfahrung Jüngeren durch einen Älteren. Diese Patenschaft zwischen einem jungen beziehungsweise neu zu einer Organisation hinzugekommenen Mitarbeiter und einer erfahrenen Führungskraft kann organisationsintern oder innerhalb einer Berufsgruppe angesiedelt sein.

Wenn ein Coach sieht, dass der Klient seine Fragen und Anliegen eher mit einem anderen Zugang bearbeiten sollte oder könnte, muss er dies dem Klienten sagen und mit ihm das weitere Vorgehen abstimmen.

Es gibt auch Menschen, die gar kein Coaching brauchen. Einige Menschen sind schon mit Anfang dreißig sehr wohl in der Lage, strukturiert ihre Werte und Ziele in der Auseinandersetzung mit ihrer Umgebung zu reflektieren, mögliche Umsetzungen zu erkennen und sich auf den Weg zu machen. In diese Reflexionen fließen sowohl Beruf als auch Lebenspartner, (zukünftige) Familien und Freunde ein. Diese Menschen beherrschen Lebensbalance. So etwas erkennen sie und ich zum Beispiel beim ersten Sondierungsgespräch. Es ist ein schönes Gefühl, diesen Menschen sagen zu können: „In meinen Augen brauchen Sie kein Coaching, Sie können es schon.“ – „Wollen Sie denn gar kein Geld verdienen?“ – „Nicht mit Menschen, die eine Leistung von mir nicht wirklich brauchen. Aber empfehlen Sie mich gerne weiter.“

9. Coaching

9.5. Ablauf

Ein Coach ist in der Regel freiberuflich tätig. In großen Unternehmen können auch Mitarbeiter der Personalabteilung als Coaches zum Einsatz kommen. Eine besondere Form ist das Coaching durch Vorgesetzte. Hier ist allerdings zu bedenken, wie weit Führungskräfte als Coach neutral sein können oder ob es sich einfach um eine gute Personalführung handelt.

Schweigepflicht

Klienten bearbeiten mit ihrem Coach sehr persönliche Dinge. Es geht um Entscheidungen und Verhalten unter anderem in ihrer Arbeitswelt, die auch Einfluss auf ihr Privatleben haben und umgekehrt.

Coaching hat einen Anfang und ein Ende. Es geht um mindestens ein konkretes Thema, das Klient und Coach in einem umschriebenen Zeitraum mit einem zu Beginn des Coachings zu definierenden Ziel bearbeiten. Zumeist ist Coaching ein Einzel-Coaching, in dem ein Klient und ein Coach zusammenarbeiten. Weitere Formen sind Gruppen- und Team-Coachings. Dort arbeitet eine Gruppe oder Team mit einem oder auch zwei Coaches. Manche Topmanager arbeiten mit zwei Coaches, die ein Team bilden.

Eine besondere Situation entsteht, wenn Auftraggeber und Klient nicht übereinstimmen, beispielsweise wenn ein Unternehmen Führungskräften Coaching zukommen lassen möchte. Hier ist eine gute Auftragsklärung und die Wahrung der Schweigepflicht, beides Merkmale guter Beratungspraxis, besonders wichtig.

Die Schweigepflicht bezieht sich auf die Gespräche zwischen Coach und der Person, die er coacht. Dies bedeutet, dass ein Coach ohne

ausdrückliche – schriftliche (!) – Genehmigung des Klienten nichts aus dem Coaching an Dritte, also auch nicht an den Auftraggeber, weitergeben darf. Wie ein Coach damit umgehen sollte, ist in der Fachliteratur beschrieben (Schneider 2001; Cox/Bachkirova/Clutterbuck 2010). Ich finde es am einfachsten, wenn sich nur der Klient mit dem Auftraggeber über die Inhalte des Coachings austauscht.

Vorgespräch

In einem Vorgespräch klären Coach und Klient die Rahmenbedingungen, wie Ablauf, Vergütung, angewendete Methoden und vor allem Themen und Ziel(e) dieses Coachings. Das Vorgespräch dient dem gegenseitigen Kennenlernen. Coach und Klient müssen zueinander passen. Vertrauen muss sich entwickeln. Kurze Sondierungsgespräche sollte ein Coach nicht in Rechnung stellen. Längere Gespräche, in denen Klient und Coach neben den Rahmenbedingungen auch in das Thema einsteigen, sollten nicht honorarfrei erfolgen.

Coaching To Go?!

Was haben Instant-Kaffee, Drei-Gänge-Menüs, Segeln und Coaching miteinander zu tun?

„Instant klingt billig und wenig hochwertig“ meinte ein Intervisionskollege, als ich mit ihm über die unterschiedliche Dauer und Umfang von Coachings sprach. „Weit gefehlt. Unter Regatta- und anderen Seglern ist die Qualität von guten Instant-Kaffees, Suppen und anderen Mahlzeiten ein Dauerthema. Wir versorgen uns gegenseitig mit Tipps und manchmal auch mit dem Kaffee selbst. Wenn du einen längeren Törn machst und das Wetter schlecht

9. Coaching

wird, kochst du kein Drei-Gänge-Menü. Das kommt dann im Hafen.“ – „Und was hat das mit Coaching zu tun?“ – „In einem Coaching kann es um kurzfristige, sehr dicht gepackte Reflexionen und Entscheidungen gehen, die innerhalb von einem oder zwei Gesprächen klar werden wie in einer Regatta oder Sturmfahrt. Es kann aber auch eine längerfristige Reflexion sein, die sich zum Beispiel um grundlegende Fragen in der Lebensgestaltung dreht. Beispielsweise der Weg zum eigenen Unternehmen oder einen Berufswechsel oder oder oder. Da gibt es vieles. Das entspricht dann eher einer Atlantiküberquerung.“ – „Und die Klienten lernen dann wie die Segler neue Länder, Menschen und Kulturen kennen. Wann kann ich mitkommen?“ fragte mein Kollege. Wie immer kommt es also auf den Klienten an. Er entscheidet über die Rahmenbedingungen und dem Umfang seines Coachings.

Zeiten

Im ersten Coachinggespräch gilt es, das bereits im Vorgespräch skizzierte Ziel des Coachings schärfer zu konturieren. Dieses Ziel überprüfen Klient und Coach im weiteren Verlauf des Coachings immer wieder. Es kann sein, dass der Klient aufgrund der im Coaching gewonnenen Erkenntnisse sein ursprüngliches Ziel erweitert oder ändert.

Coachinggespräche dauern meist sechzig bis neunzig Minuten – manchmal sind sie kürzer, manchmal länger. Im Verlauf stellt sich heraus, ob es insgesamt ein, zwei, drei oder zehn Gespräche werden oder etwas dazwischen. Auch zeigt sich, welche Abstände Klient und Coach wählen, beispielsweise zwei oder vier Wochen oder auch mehrere Monate. Es kommt immer darauf an, was der Klient bis zum nächsten Coachinggespräch eigenständig bearbeiten will.

Ein Coaching kann also zwischen einem Gespräch an einem Tag und ein oder zwei Jahren dauern. Eine längere Begleitung vor allem von Führungskräften und Unternehmern bezeichne ich eher als Reflexionsgespräche. Diese Menschen wollen sowohl die Fähigkeiten eines Coaches – Befähiger, Spiegel, Ansporer und vieles mehr – als auch inhaltliche Gesprächspartner. Sie fragen nach Meinungen, Einschätzungen und Empfehlungen. Der Coach muss in seiner Stellungnahme sehr darauf achten, diese als persönliche Einschätzungen zu kennzeichnen, wie ein Moderator, der seine neutrale Rolle verlässt und als Experte Stellung nimmt.

Eine Sonderform nimmt das Coaching über einen oder mehrere Tage ein. Sehr gut geeignet ist dafür der Rückzug aus dem Alltag in Form eines Retreats. Dies kann in einer Berghütte oder auch auf einem Segelboot stattfinden. Retreats beschreibe ich im Band III WERKZEUGE.

Ausstieg und Abschluss

Wichtig ist es, als Coach den Klienten die Möglichkeit und damit die Freiheit und Selbständigkeit zu geben, das Coaching jederzeit zu beenden. Also nicht ein Paket zu buchen, sondern von Gespräch zu Gespräch entscheiden zu können, ob er weitermachen oder aufhören möchte. Bereits im Vorgespräch und im ersten Coachinggespräch wird in der Regel deutlich, wie lange dieses Coaching wahrscheinlich dauern wird. Spätestens im zweiten oder dritten Gespräch besteht hierzu Klarheit. Beide, Klient und Coach, verpflichten sich dazu, dem anderen zu signalisieren, wann es genug ist. Am besten erfolgt dies vor dem nächsten Gespräch, damit beide das Coaching abschließen können. Meist haben beide unabhängig voneinander zur gleichen Zeit den Eindruck, wann der Abschluss erfolgen sollte.

9. Coaching

Im Abschlusstermin reflektieren Klient und Coach die ursprüngliche Zielsetzung, den Verlauf und die angewendeten Methoden. Diese Qualitätssicherung dient sowohl dem Coach in seiner weiteren Arbeit als auch dem Klienten im Prozess des Loslassens. Ein weiterer Termin sollte ungefähr sechs Monate nach Abschluss des Coachings folgen. Er ist für beide, Klienten und Coach, wichtig. Diese Reflexion kann zeigen, ob das Coaching nutzbringend war, was Klient und Coach aus diesem Coaching gelernt haben, wie es sich mittelfristig ausgewirkt hat und was Coach und Klient verbessern können.

Handelt es sich um ein Coaching mit drei Parteien – zahlender Auftraggeber (Unternehmen), Klient (Mitarbeiter) und (externer) Coach – können diese die Zufriedenheit des Auftraggebers mit dem Coaching anhand initial zu Dritt festgelegter Themen, Ziele und Kriterien untersuchen. Die drei Beteiligten können in einem gemeinsamen Gespräch die Qualität des Coachings am Ende und einige Monate nach dem letzten Coachinggespräch beurteilen.

9.6. Methoden

Coaching umfasst vor allem persönliche Gespräche. Weitere Bestandteile im Sinne eines gemischten Coachings (engl.: blended coaching) können ein Austausch via E-Mail und Telefon sein. Nach jedem Treffen sollte der Coach eine fundierte Dokumentation verfassen. In den Gesprächen kommen Interventionen wie Visualisierungen, Zielsetzungs- und Ordnungsprozesse, Reflexion, Feedback und Hausaufgaben zur Anwendung. Meist findet Coaching in den Räumen des Coaches oder auf neutralem Gebiet statt. Auch für das Coaching von Topmanagern ist dies zu empfehlen. Es gibt noch weitere Möglichkeiten.

Frische Luft beim „Walk to talk“

Mittlerweile finden meine persönlichen Coachinggespräche eher selten in geschlossenen Räumen statt. Der Klient und ich gehen spazieren, wir machen einen Walk to talk. Im Park, an einem Fluss, im Wald oder – das finde ich am schönsten – am Meer.

Nach anfänglichem Zögern ist die Freude der Klienten groß. Grund für das Zögern ist zum Beispiel die Vertraulichkeit. Ein Park ist ein öffentlicher Raum – und es interessieren sich herzlich wenige Menschen für die Gespräche anderer. Sie können auch gar nicht mitkommen. Das würden wir merken. Die Klienten schätzen besonders, wie das Gehen, die schöne Umgebung und die Möglichkeit, einander eben eher selten anzusehen, Konzentration und Kreativität fördern. Außerdem erhalten die Klienten von mir eine Dokumentation, die das Erarbeitete zusammenfasst. Sie können unsere Gespräche also immer wieder nachvollziehen und reflektieren.

Als der erste Coaching-Winter anbrach, war ich gespannt, wie die Klienten mit dem Wetter umgehen würden. Es gibt kein schlechtes

9. *Coaching*

Wetter, nur unangemessene Kleidung, so der Kommentar. Außerdem reserviere ich immer ein Dach über dem Kopf. Denn Zuverlässigkeit in den Terminen ist im Coaching ebenso wichtig wie in anderen Bereichen.

Coaching ohne Coach

Besondere Formen des Coaching sind das Selbst-Coaching und das interkollegiale Coaching sowie die Supervision. Selbst-Coaching verlangt eine hohe Reflexionsfähigkeit und Disziplin. Christoph Eichhorn (2009) beschreibt in einem kurzen und gleichzeitig umfassenden Buch, wie Sie vorgehen können. Im interkollegialen Coaching sind die Beteiligten in Methoden des Coachings aus- und weitergebildet und unterstützen einander regelmäßig. Auf die Supervision geht der letzte Abschnitt dieses Kapitels ein.

9.7. Nutzen

Klient und Coach gehen eine Arbeitsbeziehung miteinander ein, in deren Verlauf beide voneinander lernen und sich entwickeln. Coaches sind in ihrer Rolle neutral. Sie sind Experten. Damit unterstützen sie ihre Klienten in der Reflexion ihrer Situation in Berufs- und Privatleben. Dies soll die Klienten in die Lage versetzen, Entscheidungen zu ihrem weiteren Vorgehen zu fällen und diese Erkenntnisse umzusetzen. Wie in der Beratung ist der Klient für den Inhalt verantwortlich und der Coach für den Prozess.

Coaching ist eine Fortbildung

Allmählich ist es selbstverständlich, dass Menschen von ihrem Coaching erzählen. Es hat sich aus der „Psycho-Ecke“ befreit. Dabei ist der Begriff Psycho-Ecke äußerst geringgeschätzt. Vor Menschen, die in der Lage sind, einen zu ihnen passenden Psychotherapeuten zu finden, eine Psychotherapie über einen Zeitraum von Wochen bis Jahren zu machen und sie erfolgreich abzuschließen, habe ich großen Respekt.

Zurück zum Coaching. Es ist eine anerkannte Personalentwicklungsmaßnahme und damit eine Fortbildung. Sie können Coaching also (a) steuerlich geltend machen und (b) als Qualifikation in Ihrem Profil aufnehmen.

Ein Coach für mich

Es gibt einige Fragen, die Sie Ihrem (möglichen) Klienten und auch sich selbst stellen können, wenn Sie feststellen wollen, ob ein Coaching angebracht sein könnte: In welcher Situation befinden

9. *Coaching*

Sie sich? Wo wollen Sie hin? Welche Entscheidungen und Umsetzungen stehen an? Wie balancieren Sie Berufs- und Privatleben aus? Wie wollen Sie an diese Fragen herangehen?

Diese und andere Fragen können auch beantworten, welche Form dafür in Frage kommt. Soll es ein Einzel-Coaching, interkollegiales Coaching, Einzel- oder Gruppensupervision oder interkollegiale Supervision sein? Der Supervision ist ein eigener Abschnitt am Ende dieses Kapitels gewidmet.

Zur Abwägung des Nutzens gehört die Betrachtung des Aufwandes. Neben Zeit, Arbeit und Wegekosten, die Klienten für ihr Coaching aufwenden, ist da noch das Honorar.

9.8. Wer zahlt was?

Das Honorar von Coaches hat eine sehr große Bandbreite. Wie Sie es festlegen können, beschreibt der Abschnitt „Honorare“ im Band I BERATEN. Ein Tipp: Werden Sie bitte misstrauisch, wenn das geforderte Honorar sehr gering ist. Was will der Coach damit bezwecken? Gleiches gilt für in Ihren Augen zu hohe Sätze. Sprechen Sie mit dem Coach darüber in den Sondierungsgesprächen.

Einige Klienten finanzieren ihr Coaching selbst, beispielsweise, wenn sie sich beruflich neu orientieren möchten. Die Firma soll dies nicht unbedingt wissen. Wenn jemand nun Coachingbedarf für sich feststellt und auch möchte, dass nicht er selbst, sondern seine Firma das Coaching fördert und finanziert, wie kann er dann vorgehen?

Coachingbedarf im Unternehmen formulieren

In einer Entwicklungsabteilung sind die Mitarbeiter mit der Führungskompetenz des Abteilungsleiters unzufrieden. Ihr Unternehmen ist Teil einer mittelständischen Unternehmensgruppe im produzierenden und entwickelnden Technik- und IT-Bereich. Im Verlauf der vergangenen zwei Jahre haben sich viele Kollegen in andere Abteilungen und Bereiche versetzen lassen. Der Abteilungsleiter hat mit einer Mitarbeiterin über seine Belastung gesprochen. Neue Kollegen scheinen auch nicht mit seiner Führungskompetenz zufrieden zu sein. Kann der Abteilungsleiter etwas an dieser Lage ändern? Wenn ja, wie?

Der Abteilungsleiter hat Leidensdruck und öffnet sich der Mitarbeiterin gegenüber. Sie können zusammen überlegen, wie er der

9. Coaching

Geschäftsführung den Bedarf nach Unterstützung plausibel machen kann. Dazu muss der Abteilungsleiter bereit sein, seinen Unterstützungsbedarf zu formulieren. Zunächst muss der Abteilungsleiter mit sich selbst klären, ob ein Coaching für ihn denkbar ist und was er davon erwartet. Außerdem sollte er formulieren, welche Anforderungen er an den Coach stellt. Dazu gehören neben den Qualifikationen des Coaches auch eine Aussage dazu, ob es ein externer Coach sein soll oder ob auch ein als Coach ausgebildeter Mitarbeiter des Unternehmens in Frage kommt.

Der Abteilungsleiter sollte ein oder mehrere Gespräche mit der Geschäftsführung führen. Darin sollte er darauf eingehen, welche Defizite er sieht und welche Möglichkeiten er bei sich sieht, die ein Coaching bearbeiten kann. Vor allem sollte der Abteilungsleiter den Nutzen für das Unternehmen herausstellen. Welchen Nutzen könnte das Unternehmen aus einer Unterstützung des Abteilungsleiters ziehen?

Arbeitszufriedenheit und somit Effizienz und Effektivität steigen. Dies lässt sich nur schwer messen und somit in Zahlen ausdrücken. Jedoch ist davon auszugehen, dass es weniger Frustration und somit Energie- und Zeitverlust geben wird, wenn sowohl der Abteilungsleiter selbst als auch seine Mitarbeiter mit seiner Führungskompetenz zufrieden sind. Es ist zu erwarten, dass die Fluktuation in der Abteilung zurückgeht. Gleiches gilt für die damit verbundenen Kosten der Personalrekrutierung und Einarbeitung. Eine Neubesetzung kostet ungefähr fünfzig Prozent eines Jahresgehaltes und mehr. Wissen und Erfahrung in dieser Abteilung bleiben erhalten. Es handelt sich um eine Entwicklungsabteilung. Also geht mit dem Weggang von Mitarbeitern auch Wissen verloren, dem zentralen Produktionsfaktor dieser Abteilung.

Nach dieser Reflexion dieses Abteilungsleiters zu seinem Coachingbedarf geht es im Folgenden um eines der Instrumente zur Reflexion von Beratern und Coaches.

9.9. Supervision

Berater und Coaches müssen sicherstellen, dass sie über ihre Arbeit, also die Menschen, mit denen sie arbeiten, nachdenken und sich und ihre Arbeit weiterentwickeln. Dazu ist die Supervision ein seit mehr als hundert Jahren erfolgreich angewendetes Instrument. Sie kann als Intervision in einer Gruppe oder als Einzelperson oder Gruppe mit einem Supervisor erfolgen. Selbst Supervisor zu werden, ist ein ähnlich langer Weg wie der zum Coach oder zum Therapeuten.

Supervision dient der fachlichen, methodischen und persönlichen Entwicklung und ist Fortbildung. Sie ist auch ein zentrales Instrument in der Qualitätssicherung. Coaches und Supervisoren müssen genauso wie psychotherapeutisch tätige Menschen während ihrer gesamten beruflichen Laufbahn an einer Supervision teilnehmen (Schneider 2001; Cox/Bachkirova/Clutterbuck 2010).

Wurzeln – zum Beispiel Balint

Supervision ist in der Psychologie, Medizin und Pädagogik entwickelt worden, damit die Experten in diesen Einrichtungen über Jahre und Jahrzehnte hinweg fachlich auf hohem Niveau und mit Empathie mit Klienten, Patienten und Lernenden arbeiten können (Schneider 2001).

Michael Balint, ein ungarischer Arzt und Psychoanalytiker, hat in England in den 1940er und 1950er Jahren zusammen mit seiner Frau Enid eine Supervision für Ärzte entwickelt (Balint 1964; DBG 2023). Er hatte erkannt, dass regelmäßige Gespräche und Reflexionen zu den psychologischen Aspekten der Erkrankungen seiner Patienten seine Kollegen entlasten und ihre Fähigkeiten zu differenziertem Vorgehen und zur Empathie vertiefen.

9. *Coaching*

Die Gruppe, an der ich einige Jahre während meiner Zeit in der Kinderchirurgie teilgenommen habe, bestand aus Frauen und Männern, die Ärzte, Physiotherapeuten, Ergotherapeuten, Theologen und Psychologen waren. Wir trafen uns alle vierzehn Tage für zwei Stunden. Unser Supervisor war ein in der Balint-Arbeit und der psychosomatischen Medizin ausgebildeter und erfahrener Augenarzt, Dr. Wolfgang Schultz-Zehden. Wir haben von ihm und voneinander viel gelernt.

Mit-Fühlen: Die Kunst der Empathie

Empathie bedeutet, sich in einen anderen Menschen, in seine Situation, Gefühlswelt, Möglichkeiten und Einschränkungen hineinversetzen zu können, sie nachzuempfinden und auf sie reagieren zu können. Dies kann Mitgefühl sein, das Sie durch Freude oder Trauer ausdrücken, oder ein Impuls, den anderen zu unterstützen.

In der von einem Supervisor geleiteten Gruppensupervision bearbeiten Gruppen von acht bis zwölf Menschen in regelmäßigen Treffen ihre Beziehungen zu Klienten, Angehörigen und Kollegen und klären ihre Gefühle, ihre Einstellungen und ihr weiteres Vorgehen. Supervisoren kommen in der Regel nicht aus der Einrichtung, sondern sind Externe. Verschwiegenheit, Respekt und Empathie sind zentrale Bestandteile der Arbeit einer Supervisionsgruppe. Die Treffen finden in zwei- bis vier- oder achtwöchigen Abständen statt und dauern ungefähr zwei Stunden. Pro Treffen bearbeitet die Gruppe in der Regel einen Fall, den eines der Mitglieder vorstellt.

Ebenso wie das interkollegiale Coaching gibt es eine interkollegiale Supervision, die Intervision. Auch hier sollten die Beteiligten

9.9. Supervision

mit den Theorien, Konzepten und Methoden durch entsprechende Weiterbildungen vertraut sein. Freiberufler schätzen diese Form der Supervision, da sie hiermit sowohl als Supervidierte als auch als Supervisoren ihre Kompetenzen vertiefen können.

Die Grundsätze der Supervision – fachliche Qualifikation der Supervisoren, Verschwiegenheit, Respekt und Empathie – können und sollten auch in der Unternehmensberatung gelten.

Mit diesem Exkurs in das Coaching und die Supervision schließt Band II MENSCHEN. Der dritte Band, WERKZEUGE, enthält Instrumente und Methoden für die Arbeit mit Menschen und in Projekten und anderen Veränderungsprozessen. Lassen Sie sich durch die Lektüre und das Ausprobieren inspirieren, auch eigene Werkzeuge zu entwickeln.

Teil II.
Außerdem ...

Dank

Aus eins mach vier. Der Ursprung dieser Buchreihe war der – im Austausch mit Lektoren und Kollegen sogenannte – „erste Elch“. Er erschien 2013 als „Basiswissen Consulting – Der Elch auf dem Tisch und andere Beratungskonzepte“. 2015 kam „der zweite Elch“ dazu: „Elche fangen – Beobachtungen, Interviews und Fragebögen im Consulting“. Im Sommer 2016 entwickelte sich aus diesen Büchern der Grundstock zur Reihe ELCHE FANGEN. Wie kam es dazu?

Peggy, die mit mir im Park sitzt und sagt: „Christa, dein Buch ist so dicht geschrieben. Das sind eigentlich drei. Ich muss sehr langsam lesen.“ Jan, der immer mal wieder fragt: „Muss das auch rein?“ – „Ja, die Studierenden und die anderen, die in das Consulting einsteigen, kennen das nicht unbedingt. Und Querverweise ins Internet oder in andere Bücher sind genauso unbequem wie Querverweise innerhalb eines Buches.“ Schließlich Karo, die sagt: „Warum machst du nicht drei Bücher daraus? Drei kleine, dann kann sich jeder überlegen, ob er alles oder nur einen Teil haben möchte.“ Im Herbst dann die Entscheidung, auch den alten zweiten Elch mit in die Reihe zu nehmen. Dann sind es vier. Wie die vier Elche. Darüber nachdenken konnte ich sehr gut mit Marko, der die Kunst, Motorrad zu fahren, und die Kunst des Dialogs bei „trinken wir einen Kaffee?“ beherrscht. Wir haben zwar schon beim „ersten Elch“ Kaffee getrunken, aber der Sommer 2016 und der Wiedereinstieg waren anders.

Außerdem ist da noch Cord. Er hat entscheidenden Anteil daran, dass wir in Aachen – und auch später – Elche sehen, fangen und auch bändigen konnten. Er inspirierte mich dazu, Informatikern die Kunst des Interviews nahezubringen. Wir entwickelten hierfür und für vieles andere Instrumente und Vorgehensweisen. Durch unsere Zusammenarbeit waren Forschen, Lehre und die Betreuung

der Studien- und Abschlussarbeiten in der Informatik für mich als Quereinsteigerin überhaupt erst machbar.

Mit vielen Menschen habe ich in äußerst anregenden Projekten und Fortbildungen zusammengearbeitet. Ein paar möchte ich nennen, die wichtige Impulse gegeben haben. Astrid und Hans-Ulrich, meine Beschützer. Sandra: Kontakte und Herrin über Bits und Bytes, Lesen und Kommentieren. Noch eine Sandra, Claudia, Max, Robert und Alexander: Ideen, Geschichten, Lesen und Kommentieren. Karo macht ein wunderbares Sprachlektorat. Dann gibt es noch Martina: „Mach mal“. Elisabeth, Frank und Veronika: „Ja, das wird gehen.“ Rudi: „Ich bin im Titel.“ Henning, Frank, Thomas: „Machen Sie, wie Sie denken.“ Wilhelm, Dieter, Georg, Klaus, Elske und Ulrich, weil sie Paul sind. Erwin, Katja, Giacomo, Irma, weil sie Hans und Anna sind. Hans-Peter und Hanno, weil sie mich Zaungäste und Skeptiker zu schätzen gelehrt haben. Armin, Bettina, Christoph und Britta, weil sie mit mir „Wechselbäder“ durchlebt und darüber mit mir gelacht haben. Ortrud, Regula, Eike, Birgit, Kerstin und Angela, weil sie Lara sind. Hans, Hans-Werner und Rainer für Modelle und Geschichten. Christel, Christiane, Tobias, Holger, Gerd, Gregor und Maria, weil sie Geschichten finden. Christine: Vielfalt und Sprache. Patricia und Nikolaus: „Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden“ (Heinrich von Kleist). Jan, Thomas, Oliver und noch eine Christel: „Ich glaub, mich knutscht ein Elch.“ Alexander und die Bedeutung von Kaffee-Termin-Kalendern im Stakeholdermanagement. Karina: „Denk an das Vorwort und den Buchdeckel.“ Und Gonny und Han für Druckerlabel im Endspurt und viel Meer.

Besonders wichtig sind immer wieder die Studierenden, zum Beispiel in Aachen, Mainz, Berlin, Fulda, Mannheim und Furtwangen, von denen ich durch ihre Fragen und durch ihre Seminar- und Abschlussarbeiten so viel lerne.

Quellen

- Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) – Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz vom 14. August 2006 (BGBl. I S. 1897), das zuletzt durch Artikel 4 des Gesetzes vom 19. Dezember 2022 (BGBl. I S. 2510) geändert worden ist. – <https://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/agg/> (10 Oktober 2023)
- Andler N. Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting: Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden. 3. Auflage. Erlangen, Publicis Publishing 2010.
- Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) – Arbeitsschutzgesetz vom 7. August 1996 (BGBl. I S. 1246), das zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 31. Mai 2023 (BGBl. 2023 I Nr. 140) geändert worden ist: Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG). – <https://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/arbschg/> (10 Oktober 2023)
- Balint M. Der Arzt, sein Patient und die Krankheit. Aus dem Englischen übersetzt von K Hügel. Stuttgart, Klett-Cotta 1964 (5. Aufl. 1980). – siehe auch <https://balintgesellschaft.de/ueber-die-dbq/michael-balint> (11 August 2023)
- Banard C. The Functions of the Executive. Cambridge, Mass, Harvard University Press 1938 – Zitiert in: Crainer S. The Management Century. New York, Jossey-Bass 2000.
- Barczynski D. Coaching-Verbände. Kompetenzvermittlung durch Mitgliedschaft im Coaching-Verband. Coaching-Magazin 2019; 2. – <https://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/coaching-verbaende> (11 August 2023)
- BDU. Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen. Qualität im Consulting ... Berufsgrundsätze und Qualitätsstandards. – <https://www.bdu.de/verband/qualitaet-im-consulting/> (16

August 2023) [mit links zum donwload BDU-Berufsgrundsätze / Code of Conduct (2022) und BDU-Qualitätsstandards (2017) – zu verstehen im Sinne von Werten & Ethik]

Bennis W. The Leadership Advantage. Leader to Leader 1999; 12 (Spring): 18-23. – http://www.prodaio.com/uploads/1/1/4/8/11482976/the_leadership_advantage_-_warren_bennis.pdf (10 Oktober 2023)

Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) – Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, 2909; 2003 I S. 738), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 14. März 2023 (BGBl. 2023 I Nr. 72) geändert worden ist. – <https://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bgb/> (10 Oktober 2023)

Collins J. Jim Collins. – <https://www.jimcollins.com/> (23 September 2023)

Collins J. Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. Harvard Business Review 2005 (July-August): 1-11. – <https://hbr.org/2005/07/level-5-leadership-the-triumph-of-humility-and-fierce-resolve> (18 August 2023)

Cox E, Bachkirova T, Clutterbuck DA (Eds). The Complete Handbook of Coaching. London, Sage 2010.

Crainer S. The Management Century. New York, Jossey-Bass 2000.

Cummings TG (Ed). Handbook of Organization Development. Los Angeles, Sage Publications 2008.

Davies R, Sedley L. Agiles Coaching. Praxis-Handbuch für Scrum-Master, Teamleiter und Projektmanager in der agilen Software-Entwicklung. Frechen, mitp 2010 (en 2009).

DBG. Deutsche Balint-Gesellschaft e.V. Michael Balint 1896-1970. – <https://balintgesellschaft.de/ueber-die-dbg/michael-balint> (11 August 2023)

- DCV. Deutscher Coaching Verband e.V. – <https://coachingverband.org/> (11 August 2023)
- DCV. Deutscher Coaching Verband e.V. Ethikrichtlinie vom 21.03.2015 – <https://coachingverband.org/ethikrichtlinie/> (11 August 2023)
- DCV. Deutscher Coaching Verband e.V. Honorarempfehlungen. – <https://coachingverband.org/honorar-empfehlung-des-dcvs/> (11 August 2023)
- DCV. Deutscher Coaching Verband e.V. Zertifizierungsantrag vom 23.01.2023 – <https://coachingverband.org/wp-content/uploads/DCV-Zertifizierungsantrag.pdf> (11 August 2023)
- DCV. Deutscher Coaching Verband e.V. Zertifizierungsordnung vom 23.01.2023 – <https://coachingverband.org/wp-content/uploads/DCV-Zertifizierungsordnung.pdf> (11 August 2023)
- DeMarco T, Lister T. Peopleware: Productive Projects and Teams. 2nd edition. New York, Dorset House Publishing Company 1999. (deutsch: Wien wartet auf Dich)
- DeMarco T, Lister T. Waltzing With Bears: Managing Risk on Software Projects. New York, Dorset House Publishing Company 2003. (deutsch: Bärenango: Mit Risikomanagement Projekte zum Erfolg führen)
- Dueck G. Kooperation, Frauen und die F-Quote. Informatik-Spektrum 2011; 34: 408-412. – https://www.academia.edu/61568663/Kooperation_Frauen_und_die_F_Quote (28 September 2023)
- DVCT. Deutscher Verband für Coaching und Training. Ethik. (o.D.) – <https://www.dvct.de/verband/ethik/> (16 August 2023)
- Eichhorn C. Souverän durch Self-Coaching. Ein Wegweiser nicht nur für Führungskräfte. 4. Auflage. Göttingen, Vanelehoek und Ruprecht 2009.

- Fischer D. Controlling – Balanced Scorecard, Kennzahlen, Prozess- und Risikomanagement. München, Vahlen 2009.
- Follet MP. Community is a Process. Reproduced from Philosophical Review, Vol. XXVIII, 1919, pp. 576-88. – Download via <https://mpfollett.ning.com/mpf/follett-writings> (10 August 2012)
- Follet MP. The New State: Group Organization The Solution Of Popular Government. 1918 – Reprint by Franklin Classics 2018 – also accessible via http://sunsite.utk.edu/FINS/Mary_Parker_Follett/Fins-MPF-01.html (10 August 2023)
- Follet MP. Leader and Expert (1927). [in Follet 1941]
- Follet MP. Some discrepancies in leadership theory and practice (1928). [in Follet 1941]
- Follet MP. Dynamic administration: the collected papers of Mary Parker Follet / edited by Henry C. Metcalf and L Urwick. London, Pitman 1941 – Reprint by Martino Fine Books 2013. – also accessible via <https://mpfollett.ning.com/mpf/follett-writings> (10 August 2023)
- Gesellschaft für Informatik e.V. (GI) – <https://gi.de/> (10 Oktober 2023)
- Grundgesetz (GG) – Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 100- 1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 19. Dezember 2022 (BGBl. I S. 2478) geändert worden ist. – <https://www.gesetze-im-internet.de/gg/> (28 September 2023)
- Hall ET. Beyond Culture. New York, Anchor Books 1977, 1989.
- Hall ET. The Dance of Life. The Other Dimension of Time. New York, Anchor Books 1984.

- ICTC – Information and Communications Technology Council. Human Resources Management Guide for Canadian Information and Communications Technology Companies. 2nd Edition, Ottawa, March 2008 – https://itac.ca/uploads/news/ICTC_hr_guide.pdf (09 August 2023)
- IOS Press. Accelerate Research. Increase Impact. – <https://www.iospress.com/> (10 July 2023)
- Ißler I, Spreckelsen C, Weßel C. Implementing Software Development Guidelines in a Medical Informatics Research Project. *Methods Inf Med* 2007; 46: 641-645. – <https://doi.org/10.1055/s-0038-1625422> (21 July 2023)
- Kling R. Learning About Information Technologies and Social Change: The Contribution of Social Informatics. *The Information Society*, 2000; 16: 217–232.
- Kohler K. Nerds als Helden – Ein wenig mehr Silicon Valley in Deutschland wäre schön! *Informatik Spektrum* 2015;1 (38): 37-40.
- Kuhn S, Wirz S, Yaman E. Konfliktmanagement – Als Berater richtig handeln. Seminararbeit im Fach Consulting: Sozial- und Methodenkompetenz. Mannheim, DHBW Mannheim, Studiengang Wirtschaftsinformatik 2015 – Download via <http://www.christawessel.de/2015/11/02/beispiele/> (mit freundlicher Genehmigung der Autoren)
- Levi D. *Group Dynamics for Teams*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications 2007.
- Lübke KT, Pause BM. Always follow your nose: The functional significance of social chemosignals in human reproduction and survival. *Hormones and Behavior* 2015; 68 (2): 134-144. – <https://dx.doi.org/10.1016/j.yhbeh.2014.10.001> (10 Oktober 2023)
- McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York, McGraw-Hill 1960 – zitiert nach Cumming 2008, S. 240.

- Metzger W. Gestalt-Psychologie. Ausgewählte Werke aus den Jahren 1950 bis 1988. 2. Auflage. Frankfurt am Main, Verlag Waldemar Kramer 1999.
- Mock T, Levent E. Generationsübergreifendes Teambuilding und Teammanagement – Digital Natives und Digital Immigrants in der Arbeitswelt. Seminararbeit im Fach Consulting: Sozial- und Methodenkompetenz. Mannheim, DHBW, Studiengang Wirtschaftsinformatik 2012. – Download mit freundlicher Genehmigung der Autoren via <https://www.christa-wessel.de/2015/11/02/bispiele/> (10 Oktober 2023)
- Mohr N, Woehe JM, Diebold. Widerstand erfolgreich managen: Professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten. Frankfurt am Main, Campus 1998.
- Moos R. Blog. – <https://www.weidenbornverlag.de/blog/rudi/> (10 Oktober 2023)
- Naisbitt J. Megatrends. Ten New Directions Transforming Our Lives. New York, NY, Warner Books 1982.
- Neuntes Buch Sozialgesetzbuch (SGB IX) – Neuntes Buch Sozialgesetzbuch vom 23. Dezember 2016 (BGBl. I S. 3234), das zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 6. Juni 2023 (BGBl. 2023 I Nr. 146) geändert worden ist: Sozialgesetzbuch Neuntes Buch – Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen – (Artikel 1 des Gesetzes v. 23. Dezember 2016, BGBl. I S. 3234) (Neuntes Buch Sozialgesetzbuch – SGB IX). – https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_9_2018/ (10 Oktober 2023)
- NZZ. Dresden: Ein Elch hinter Glas. Neue Zürcher Zeitung 26. August 2014 – <https://www.nzz.ch/panorama/ein-elch-hinter-glas-id.727307?reduced=true> (10 Oktober 2023)
- Perkins DNT. Ghosts in the executive suite: Every business is a family business. Branford, CT, Syncretics Group 1988. – zitiert in Cummings 2008, S. 464 ff (siehe oben)

- Perkins DNT (and colleagues). The Syncetics Group. The Edge. – <https://synceticsgroup.com/the-edge/> (02 August 2023)
- Rauen C. Coaching. 2. überarbeitete Auflage. Göttingen, Hogrefe 2008.
- Rauen Group. Coaching-Report. – <https://www.rauen.de/coaching-report.html> (11 August 2023)
- Rauen Group. Coaching-Verbände – <https://www.rauen.de/coaching-report/coaching-markt/verbaende.html> (11 August 2023)
- Rogers, EM. Diffusion of innovations (5th ed.). New York: Free Press 2003. (first published 1962)
- RTC. Roundtable Coaching e.V. [Dachverband deutscher Coaching-Berufsverbände] – <https://www.roundtable-coaching.eu/> (11 August 2023)
- RTC. Roundtable Coaching e.V. Ethisches Verhalten im Coaching. Stand 19.08.2018 – download via <https://www.roundtable-coaching.eu/coaching-ethik/> (11 August 2023)
- Schein EH. Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jossey Bass 1985.
- Schindler R. Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe. *Psyche* 1957; 11: 308-314.
- Schnegg M, Lang H. Netzwerkanalyse – Eine praxisorientierte Einführung. *Methoden der Ethnographie* Heft 1. 2002. – <http://ethnographic-methods.org/wp-content/uploads/2018/08/Netzwerkanalyse.pdf> (10 Oktober 2023)
- Schneider J. Supervision. Supervidieren und Beraten lernen. 2. Auflage. Paderborn, Junfermann 2001.
- Schön DA. Beyond the Stable State. New York, Norton 1973.
- Schön DA. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. New York, Basic Books 1983.

- Schultz-Zehden W. Das Auge – Spiegel der Seele: Neue Wege zur Ganzheitstherapie. München, Artemis und Winkler 1992.
- Schulz von Thun F, Ruppel J, Stratmann R. Miteinander reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. 10. Auflage. Reinbek, Rowohlt 2009.
- Schwarz G. Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen. 8. Auflage (1. Auflage 1990). Wiesbaden, Gabler 2010.
- Seifert JW. Visualisieren. Präsentieren. Moderieren. 23. Auflage. Offenbach, Gabal Verlag 2009.
- Senge PM. The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization. Revised edition. London, Doubleday 2006. – (1st edition 1990). – deutsch: Senge PM. Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart, Schäffer-Poeschel 2011.
- Sennett R. Together. The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation. New Haven & London, Yale University Press 2012 (deutsch: Zusammenarbeit. Was unsere Gesellschaft zusammenhält).
- Serres M. Erfindet euch neu! Eine Liebeserklärung an die vernetzte Generation. Berlin, edition suhrkamp 2013.
- Shapiro M. The Mary Parker Follett Network. 2023 (since 2011) – <https://mpfollett.ning.com/> (10 August 2023)
- Shem S. House of God. New York, Dell Publishing 1978. Stein LI. The doctor-nurse game. Arch Gen Psychiatry. 1967 Jun; 16(6):699-703. doi: 10.1001/archpsyc.1967.01730240055009. PMID: 6027368. – <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/6027368/> (10 October 2023)
- Stiftung Produktive Schweiz. Die Zukunft des Arbeitens. Zurich 2011 – auffindbar online mit <autor> und <titel>, ergibt einen langen link, darum hier dieser Hinweis (09 August 2023)
- Sunzi. Die Kunst des Krieges. München, Droemer 1998.

- Tannenbaum SI, Beard RL, Salas E. Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments. Chapter 5 in: Kelley K (Ed). Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology. *Advances in Psychology* 1992; 82: 117–153.
- Tolkien JRR. *The Lord of the Rings* (3 Book Box set). London, Harper Collins Publ. UK 2007. ISBN-13: 978-0261102385 (first published 1954 and 1955).
- Trebiën D, Hansen P, Luinstra S, Franke S, Brandes U u.v.a. *AUGENHÖHE – der Film*. Berlin 2015. – <https://augenhoehe-film.de/filme/> (09 August 2023)
- Tuckman BW. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin* 1965; 63 (6): 384-99. – <https://doi.org/10.1037/h0022100> (22 June 2023)
- Tuckman BW, Jensen MAC. Stages of small group development revisited. *Group and Organizational Studies* 1977; 2: 419- 427. – <https://doi.org/10.1177/105960117700200404> (22 June 2023)
- Ulich E, Wülser M. *Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektive*. 4. Aufl. Wiesbaden, Gabler 2010.
- von Kleist, Heinrich. Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden. *Nord und Süd*, Bd.4, 1878, S. 3-7. – zugänglich via Wikisource vom 03 Januar 2012 – https://de.wikisource.org/w/index.php?title=Ueber_die_allm%C3%A4hliche_Verfertigung_der_Gedanken_beim_Reden&oldid=1746709 (10 Oktober 2023)
- Watzlawick P, Beavin JH, Jackson DD. *Menschliche Kommunikation*. Stuttgart, Huber 1969.
- Watzlawick P. *The Situation Is Hopeless But Not Serious (The Pursuit of Unhappiness)*. New York, W. W. Norton & Company, Reprint

edition 1993 – de: Watzlawick P. Anleitung zum Unglücklichsein. 15. Auflage (Erstausgabe 1983). München, Piper 2009.

Weißbach B, Schülken T, Hüttig D. Je mehr kulturelle Vielfalt, desto besser? Zufriedenheit bei der Arbeit in multikulturellen Teams. Personalführung 2007; (3): 40-47. – Ausführliche Fassung: Zufriedenheit und Einstellung – wesentliche Faktoren bei der Arbeit in multikulturellen Teams. via <https://www.idm-diversity.org/files/Weissbach2007.pdf> (10 Oktober 2023)

Hinweis: so nicht anders angegeben, stehen Publikationen von Weßel und von Weßel et al. auf <https://christa-wessel.de> zum Download als PDF zur Verfügung.

Weßel C. Behandlungspfade als Qualitätsmanagement-Instrumente. Dissertationsschrift zur Dr. med. Basel (CH): Universität Basel, 1999.

Weßel C. Continued Multi-disciplinary Project-based Learning (CM-PBL) 2002–2007. Project Report. Aachen: RWTH Aachen, Department of Medical Informatics 2007.

Weßel C. Blog. 2011 ... – <https://www.christa-wessel.de/> (22 Juli 2023)

Weßel C. Vom „kam anders“ – Agilität in konservativen Unternehmen entdecken. In: Volland A, Engstler M, Fazal-Baqaie M, Hanser E, Linssen O, Mikusz M (Hg): Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2017 – Die Spannung zwischen dem Prozess und den Menschen im Projekt. GI LNI-Proceedings Band 276. Bonn 2017: 71-80.

Weßel C. Beraten: Philosophien, Konzepte und das Projekt. Weidenborn Verlag 2017.

Weßel C. Menschen: Lassen Sie uns zum Äußersten greifen ... reden wir miteinander. Weidenborn Verlag 2017.

- Weßel C. Werkzeuge: Von 8+1 W bis Smarte Ziele. Weidenborn Verlag 2017.
- Weßel C. Entdecken: Beobachtungen, Interviews und Fragebögen kompakt und kompetent angewendet. Weidenborn Verlag 2017.
- Weßel C. Andere arbeiten lassen: Lernen und Lehren an Hochschulen mit dem A A L. Weidenborn Verlag 2019 (print), 2023 (eBook).
- Weßel C. Sozioinformatik: Von Menschen & Computern . . . und Bibern. Weidenborn Verlag 2021 (print), 2022 (audiobook), 2023 (eBook)
- Weßel C. Refugium: Vom Bücher schreiben, machen & verbreiten auf einem Boot. Weidenborn Verlag 2021 (print), 2023 (eBook)
- Weßel C. Social Informatics Experience: Learning about people and computers. Weidenborn Verlag 2023 (ebook)
- Weßel C, Christoph U, Geisler S. Efficient Quality Assurance in Process Models – An Example: The Combination of Team Reviews and Pass Arouds. In: Höhn R, Petrasch R, Linssen O (Ed.). Vorgehensmodelle und der Product Life-cycle – Projekt und Betrieb von IT-Lösungen. 15. Workshop der Fachgruppe WI-VM der Gesellschaft für Informatik e.V. (GI). Shaker, Aachen 2008: 176–189.
- Weßel C, Spreckelsen C. Continued Multidisciplinary Project-Based Learning – Implementation in Health Informatics. *Methods Inf Med.* 2009; 48 (6): 558–563. – <https://doi.org/10.3414/me0586> (21 July 2023)
- Weßel C, Weymann F, Spreckelsen C. Streamlining Qualitative Research Methods for Medical Informatics - A Methodological Approach. In: Engelbrecht R, Hasman A (Ed.). *European Notes in Medical Informatics. Ubiquity: Technologies for Better Health in Aging Societies. Proceedings of MIE2006. CD-ROM. ISSN 1861-3179.* Munich, EFMI: ENMI European Notes in Medical

Informatics Vol II No 2, 2006: MIE 2006 pp 371-376.

Wiegiers K. Porcess Impact. – <https://www.processimpact.com/> (10 October 2023) – [recent books and forthcomming trainings]

Wiegiers K. Creating a Software Engineering Culture. Software Development 1994; 2 (7). – <http://www.processimpact.com/articles/culture.pdf> (10 October 2023)

Wiegiers K. Seven Truths About Peer Reviews. Cutter IT Journal 2002; 15 (7). – https://www.processimpact.com/articles/sven_truths.pdf (10 October 2023)

Wiegiers K. Creating a Software Engineering Culture. New York (NY), Dorset House Publishing Company 1996.

Wiegiers K. Peer Reviews in Software. A Practical Guide. Boston, Addison Wesley 2002.

zur Verwendung und Zitierung von Wikipdia siehe den folgenden Abschnitt IMPORTANT NOTE

Wikipedia contributors, 'Mary Parker Follett', Wikipedia, The Free Encyclopedia, 14 June 2023, 02:22 UTC, <https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Mary_Parker_Follett&oldid=1160041408> [accessed 27 September 2023]

Wikipedia contributors, 'TV-Glotzer', Wikipedia, The Free Encyclopedia, 28 March 2022, 10:48 UTC, <<https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=TV-Glotzer&oldid=1079739070>> [accessed 21 July 2023]

Wikipedia – Die freie Enzyklopädie. Seite „Gestalttheorie“. Bearbeitungsstand: 24. November 2022, 04:46 UTC. URL: <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Gestalttheorie&oldid=228252973> (Abgerufen: 9. August 2023, 14:11 UTC)

Wikiquote. Seite „Aristoteles“. Bearbeitungsstand: 31. Mai 2023, 08:51 UTC. URL: <<https://de.wikiquote.org/w/index.php?title=Aristoteles&oldid=521178>> (abgerufen am 10. Oktober 2023)

Wilson EO. Consilience: The Unity of Knowledge, New York, NY, Knopf 1998.

important note

(aus SOZIOINFORMATIK 2021 & 2023, S. 29)

Für die weitere Vertiefung zu den hier folgenden und anderen Gebieten und Begriffen der Sozioinformatik gibt es zahlreiche Fachliteratur. Auch lohnt sich ein Besuch der deutschen, englischen, französischen, spanischen und niederländischen Wikipedia. Ich bin sicher, dass Wikipedia auch in weiteren Sprachen interessante Beiträge anbietet. Es lohnt sich, einen Eintrag in mindestens zwei Sprachen zu prüfen, da sie einander oftmals gut ergänzen. Oft taucht die Frage auf, ob Wikipedia so fundiert ist, dass Einträge als Quellenangabe beispielsweise in Arbeiten von Wissenschaftlern und Studierenden zulässig sind. Dazu hat mir der Eintrag auf der englischen Wikipedia unter der Funktion „cite this page“ gefallen:

IMPORTANT NOTE: Most educators and professionals do not consider it appropriate to use tertiary sources such as encyclopedias as a sole source for any information—citing an encyclopedia as an important reference in footnotes or bibliographies may result in censure or a failing grade. Wikipedia articles should be used for background information, as a reference for correct terminology and search terms, and as a starting point for further research. As with any community-built reference, there is a possibility for error in Wikipedia’s content—please check your

facts against multiple sources and read our disclaimers for more information.

https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Special:CiteThisPage&page=Social_science&id=964378904&wpFormIdentifier=titleform [accessed 09 Jul 2020 12:03]

Eine ähnliche Anmerkung findet sich derzeit (03 Nov 2020 [& 26 Nov 2023]) auf der Seite „Citation“ (Französisch), jedoch (noch?) nicht auf den Seiten „Artikel zitieren“ der deutschsprachigen Wikipedia oder „Citar artículo“ (Spanisch), „Cita questa pagina“ (Italienisch), „Deze pagina citeren“ (Niederländisch).

Neu hinzugekommen ist: Die deutsche Version erläutert, wie Wikipedia zu zitieren ist [28 Sep 2023].

Verzeichnisse

Begriffe, Leitgedanken, Reflexionen

Kapitel 1

- Reflexion: Risiken und Chancen von Vielfalt
- Reflexion: Vielfalt - echt oder Feigenblatt?
- Reflexion: Nutzen von Diversity Management

Kapitel 2

- Reflexion: Was passiert, wenn nichts passiert?
- Reflexion: Der Eisberg dreht sich

Kapitel 4

- Begriff: Konflikt
- Reflexion: Konfliktarten und -lösungen

Kapitel 5

- Reflexion: Teamarten

Kapitel 6

- Reflexion: Das ungeliebte Omega und andere Rollen

Kapitel 8

- Begriff: Führungskraft – Leadership
- Reflexion: Führungskräfte als Vorbilder

Kapitel 9

- Begriff: Coaching
- Begriff: Ein Coach

Abbildungen und Tabellen

Abb. 1.1: Projektkultur - Rahmen

Abb. 2.1: Eisberg (neu in Auflage 2)

Abb. 2.2: Vier Seiten der Kommunikation nach Schulz von Thun

Tab. 5.1: Entscheidungsmatrix verteilte Teams (Beispiel)

Tab. 6.1: Matrix: Gruppendynamische Phasen nach Tuckman und dazu passende Moderationstechniken

Abb. 6.1: Fence Sitter Matrix bei den „Maschinenbauern“

Abb. 8.1: Wollen – Können – Dürfen

Abb. 9.1: Qualifikation und Zertifikat

Auflage 2: Ergänzungen

Auflage 2 enthält Korrekturen von Rechtschreib- und grammatikalischen Fehlern, Ergänzungen in den Stichworten und Quellen – hier vor allem Aktualisierungen der URL – und einige neue Abschnitte. Die folgende Liste soll ermöglichen, dass Sie sowohl das Buch von 2017 genießen können, als auch die Neuerungen der zweiten Auflage im open access ebook nutzen können.

neu: im Vorwort ELCHE FANGEN die Abschnitte *Die zweite Auflage* und *Für wen sind diese Bücher?* und *Open Access eBooks* und *Auflage 1 & Auflage 2 in Einklang bringen*.

ergänzt: in der EINLEITUNG dieses Buches ein Motto vorangestellt.

neu: im Kapitel MITEINANDER REDEN Abbildung 2.1 Eisberg.

ausgetauscht: im Kapitel MITEINANDER REDEN im Abschnitt WAS PASSIERT ... im Axiom 1 „Berater“ gegen „Sie“.

gestrichen: im Kapitel MODERATION im Abschnitt WEGE IN DIE MODERATION den Satz *Hierauf gehen jeweils ...*

ergänzt: im Kapitel KONFLIKTMANAGEMENT im Abschnitt ELCHE SIND SCHÖN im zweiten Absatz einen Verweis auf ein Beispiel in Band I BERATEN hinzugefügt.

neu geschrieben: im Kapitel KONFLIKTMANAGEMENT im Abschnitt STÖRUNGEN den einleitenden Absatz (es sind nun zwei).

korrigiert: im Kapitel MITEINANDER ARBEITEN zu Beginn des Abschnittes MEIN BEITRAG DEIN BEITRAG die Quellen zum Zitat *Das Ganze ...*; ebenso in den QUELLEN.

korrigiert: im Kapitel GO WEB im Abschnitt SYNOPSIS den letzten Punkt der Aufzählung (... *Evaluationsgespräche* ...) vervollständigt.

korrigiert und erweitert: in Kapitel LEADERSHIP im Abschnitt FÜHRUNGSSTILE und dort im Unterabschnitt *Von autoritär bis geteilt* mehr zu den Arbeiten von Mary Parker Follet.

neu: im Kapitel COACHING im Abschnitt ANLÄSSE KLIENTEN THEMEN am Ende des Absatzes *Mit Hilfe dieser und weiterer Fragen ...* einen Satz hinzugefügt: *Im Verlauf einer Berufsbiographie ...*

neu: am Ende der QUELLEN den Abschnitt IMPORTANT NOTE hinzugefügt. Er bezieht sich auf die Verwendung von Wikipedia.

neu: ZUSAMMENFASSUNG am Ende des Buches und auf dem Back-Cover.

Stichwortverzeichnis

Ein Register ohne Buch hat mir manchmal genützt, ein Buch ohne Register nie. (Thomas Carlyle, 1795-1881)

Schreiben Sie uns, welche Begriffe wir ergänzen, erweitern oder auch weglassen können: mail@weidenbornverlag.de

Index

- AAL – andere arbeiten lassen, 136
- ABC-Analyse, **70**, 102
- Absentismus, 77
- Adjourning, **102**, 123
- Agile Methoden, 91, **94**, 141
- Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), 36
- Alpha, **104**, 118
- Anerkennung, **93**, 132
- Angst, 56, **97**, 153
- Anlass, 67, **121**, 164
- Arbeit im Raum, **57**, 102
- Arbeitsbedingungen, 33, **92**, 130
- Arbeitsgruppe, 27
- Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), 131
- Auftragsklärung, 166
- Augenhöhe, 42
- Ausbildung, 30, 54, **152**, 162
- Ausstrahlung, 148
- Authentizität, 142, **145**

- Balance, 88, 93, 140, 144, **158**, 165, 174
- Balint, Michael, 177

- Banard, Chester, 131
- Begleiter, 163
- Beobachten, **44**, 57, 163
- Berater, 17
 - externe, 17, 34, 46, **54**
 - Fach-, 54
 - interne, 17, 34, **54**, 70
 - Karriere, 16
- Beta, **104**, 118
- Beziehung, 16, **41**, 64, 70, 173
- Bild, 49, **65**
- Bonus, **93**, 132
- Buergerliches Gesetzbuch (BGB), 131
- Buerokratie, 94

- Check-In/Check-Out, **57**, 102, 123
- Checkliste, 18
- Coach, 163
- Coaching, 89, 110, **156**
 - Abgrenzung, 164
 - Bedarf, 175
 - Formen, 172
 - interkollegiales, 172
 - Methoden, 171
 - Selbst-Coaching, 172

INDEX

- Vorgespräch, 167
Commitment, 33, 96, 125,
 135, 142
Compliance, 135
Controlling, 17, 130
- Datenschutz, 88
Datensicherheit, 88
Demut, **148**, 152
Dialog, **48**, 57, 68, 74, 91,
 102
Dienstleister, 139
Digital
 Founders, 83, **87**
 Immigrants, 83, **87**
 Natives, 83, **87**
Digitale Medien, 30, 44, **87**
Dilemma, 69
Diskretion, 57
Diskussion, **48**, 57, 91, 102
Diversity Management, **33**,
 84
Dokumentation, 58, **114**, 130,
 171
Dolmetscher, **28**, 138
Druse, Bild der, **67**, 121
- Eisberg-Modell, **41**, 100
Elche, **15**, 63, 64, 70, 117,
 153
Empathie, 46, 57, 149, **178**
Entschlossenheit, 148
Entzerrung, 70
Ethische Standards, **131**,
 163
Experte, 27, **55**, 82, 118, 128,
 154, 169
- Fachberatung, 164
Fachkräftemangel, 36, 109,
 129, 149
Facts and Feelings, 40
Fakten und Gefühle, **40**, 75
Feedback, **89**, 93, 102, 132
Fehler, 16, **62**, 64, 70, 93, 148,
 151
Fehlerkultur, 64
Fence Sitter, 107
Fence-Sitter-Matrix, 107
Fest, **93**, 123
Fishbowl, 57
Fluktuation, **77**, 176
Follet, Mary Parker, 106, 131,
 146
Forming, **102**, 120
Fortbildung, 34, 57, **89**, 132,
 156, 162, 173, 177
Freiraum, 136
Fuehrungskompetenz, 126,
 149
Fuehrungskraft, 17, 33, 44, 54,
 64, 74, 84, **128**, 157,
 166
Fuehrungsstil, 92, 104, 131,
 145
- Gamma, **104**, 119
Gandhi, Mahatma, 135
Gefühle, 41
Gehen, 171
Geschichten, 31, 49, **65**
Gesprächsführung, **53**, 90,
 149
Gesprächsleitfaden, 133
Gesundheitswesen, 113

- Gier, 153
 Globalisierung, 82
 Großgruppenmoderation, 57
 Grundgesetz (GG), 36
 Gruppe, **80**, 100, 158
 Gruppenarbeitstechnik, **57**,
 102
 Gruppendynamik, 53, 67, 84,
100
 fördern, 103
 Phasen nach Tuckman,
 84, **101**, 112, 118
 Rollen nach Schindler,
104, 112, 118
 Synchronisation, 103
- Hall, Edward T, 82
 Hammer, 42
 Hierarchie, 56, **106**
 Honorar, 159, **175**
 Humor, **65**, 116
- Interessen, 62, **76**
 Intevision, 177
- Kaffeemaschine, 138
 Karriere, 16, **63**, 70, 133, 143,
 157
 Kennedy, John F, 135
 Kennenlernen, siehe auch
 Forming, 120
 King, Martin Luther, 135
 Klausur, **49**, 52, 57
 Klient, 17, **20**, 137, 140, 153,
 157
 Kling, Rob, 30
 Klärung, **66**, 75, 106
- Kommunikation, **40**, 53, 145
 formell, 139
 informell, 138
 Kommunikationstheorie, 42
 4 Ebenen nach Schulz
 von Thun, 45
 5 Axiome nach
 Watzlawick, 42
 Kompetenz, 89, 128, **149**,
 156
 fachlich, 89
 methodisch, 89
 sozial, 89
 Konflikt, 53, **74**, 80, 100, 104,
 153
 Konfliktmanagement, 53, **74**,
 90, 105, 153
 konstruktiv beunruhigend,
 66
 Kritik, 89
 Kultur, 24, **30**, 82, 83, 85, 123,
 138, 145, 168
 Kulturanalyse, **35**, 108
 Kunde, 140
 Kämpfen und Klären, siehe
 auch Stroming,
 120
- Leadership, 128
 Level 5, 148
 Shared, 146
 Lehren, **142**, 163
 Leitfaden, Gespräch, 133
 Lernen, 16, 80, **142**, 156
 Lebenslanges, **87**, 150
 Loslassen, siehe auch
 Adjourning, 123

INDEX

- Machbarkeitsstudie, 18
Macht, 16, 42, **63**, 70, 153
management by walking,
130
Marketing, 139
Maschbas, **107**, 133, 148
Materialwirtschaft, 139
Maus mit Fell, 27
Mediation, 77
Mediator, 74
Mensch, 96
Mentor, 124, 133, **152**
Mentoring, 34, 134, **165**
Merkmal, 24
 angeboren, 24
 erworben, 24
Metapher, 63
Mitarbeit, 89, **135**
Mitarbeitergespräch, 132
Moderation, 27, 49, **52**, 101,
149
Moderator, **52**, 70, 74, 169
Motivation, 96, 122, **135**
Motto dieses Buches, 48
multi-
 disziplinär, 30, 54, **82**,
118, 149
 kulturell, 30, **82**
 lokal, 82
 temporal, 82
Muster, 49

Narrative, 31, **49**
Nearshoring, 84
Neid, 153
Netzwerkanalyse, 71

Neuntes Sozialgesetzbuch
 (SBG IX), 36
Normen, siehe auch Regeln,
100
Norming, **102**, 121

Offshoring, 84
Omega, 67, **104**, 119
Open Access, 146
Open Source, 146
Open Space, 49, **57**
Organisation, 17
Organisationales Lernen, 87
Organisationsanalyse, 18, 31
Organisationsentwicklung,
152
Orte, 85

Pandemie, 88
Panne, **62**, 84
Passing Forward, 14
Performing, **102**, 122
Perkins, Dennis, 15
Personal-
 entwicklung, 17, 34, 65,
 131, 173
 führung, **129**, 166
 pflege, 131
 wirtschaft, 139
Philosophie, 159
Produktentwicklung, 18
Profi, 56
Projekt, **114**, 158
Projektkultur, **32**, 119
Prozess
 Beschreibung, 29, **93**
 Verbesserung, 18

- Prävention, 68
 Psycho-Ecke, 173
 Psychotherapie, 164
- Qualitäts-
 management (QM), **64**,
 130
 sicherung, 119, **161**, 162,
 170
 zirkel, 49
- Quellenangaben, 197
- Re-Forming, **101**, 122, 124
 Rechtsabteilung, 139
 Reflective Practitioner, 57
 Reflexion, **68**, 75, 89, 96, 125,
 152, 162, 169
 Regeln, **30**, 68, 76, 80, 91, 101,
 121, 124, 158
 Respekt, **34**, 44, 56, 65, 97,
 116, 145, 178
 Retreat, **49**, 52, 57, 169
 Review, 49
 Rhythmus, 82
 Risikomanagement (RM), **62**,
 64, 130
 Rogers, Everett, 72
 Rolle, 25, 44, 80, **100**, 104,
 118, 136
 aufgabenorientierte,
 104
 individualistische, 105
 Sozialrolle, 104
 Räume, 92
- Schein, Edgar, 24, **30**
 Schindler, Raoul, 67, **104**
- Schuldsuche, **64**, 150
 Schulz von Thun, Friedemann,
 45
 Schwarz, Gerhard, 41, **62**,
 76
 Schweigepflicht, 166
 Schätzung, 86, **140**
 Selbstbewusstsein, 46, **97**,
 140
 Selbstmanagement, 158
 Selbstverständnis, 26, 30, 131,
 142, 159, 163
 Social Media, 30, 84, **87**,
 146
 Software-Engineering Culture
 (SWEC), 32
 Sozialisation, 152
 Sozioinformatik, **30**, 113
 Sparringspartner, 113
 Spaziergang, 171
 Sprache, 26, **27**, 30, 45, 54, 62,
 85, 135
 Stakeholder, 107
 Analyse, 138
 Management, 138
 Stoerung, 56, 65, **66**, 77
 Storming, **102**, 120
 Supervision, 89, 110, 162, 174,
 177
 Supervisor, 177
 SWOT-Analyse, 133
 Synchronisation, siehe auch
 Gruppendynamik,
 103
- System, 82
 Systemtheorie, 150

INDEX

- Tabu, 16, **62**
- Team, 53, **80**, 100, 158
Arten, 82
Aufnahme neues
Mitglied, 91
fließend, 82, 119, **124**
Kultur, 91
selbstorganisierend, 82,
146
Team-Coaching, 80
Teamarbeit, 91
Teamentwicklung, 80,
91
Teamfähigkeit, 149
verteilt, 84
- Training, 49, **164**
- Traum, 135
- Tuckman, Bruce, 101
- Umsetzungsphase, siehe auch
Performing, 122
- Unsicherheit, 27, **142**
- Unternehmen, 82, **128**, 157
- Unternehmensanalyse, 18,
30
- Unternehmenskultur, 30
- Ursachensuche, 64
- Verantwortung, 74, 89, **128**,
136, 143, 158
- Vertrauen, **65**, 80, 92, 142,
167
- Very Important Person (VIP),
56
- Veränderung, **72**, 101, 107,
142, 157
- Veränderungsenergie, 107
- Vielfalt, **24**, 54, 85, 145
- Vision, **31**, 49, 116, 124, 135
- Visualisierung, 27, **57**, 171
- Vorbild, 33, 64, 135, **136**,
142
- Vorgehensmodell, 94
- Vorgespräch, 91, 124, 163,
167
- Walk to talk, 171
- Watzlawick, Paul, 40, **42**
- Web 2.0, 84, **87**
- Weiterbildung, **89**, 92, 152,
162
- Werkzeugkoffer, 18
- Werte, **24**, 62, 76, 80, 91, 100,
114, 124, 131, 157,
158
- Wertschätzung, 43, **65**, 97,
142, 145
- Wikipedia, **197**
- work-life-balance, 158
- Workshop, 27, **49**, 57, 70
- World Café, **49**, 57
- Zeit, **69**, 77, 82, 92, 96, 101,
106, 113, 126, 132,
158
- Zeitmanagement, 58, **149**,
158
- Ziel, 31, 62, 76, **80**, 91, 96,
114, 124, 131, 135,
157, 168
- Zuhören, 44, 57, 65, **145**,
163
aktiv zuhören, 45
- Zusammenarbeit, 26, 46, **48**,
62, 80, 96, 100, 119,
140

Zusammenfassung

Christa Weßel

Menschen

Lassen Sie uns zum Äußersten greifen ...
reden wir miteinander

Gruppen und Teams in Projekten und „ganz normalen Linienfunktionen“ sind mittlerweile bunt, verteilt, fließend und stehen unter Druck. Termine, Wettbewerb, Ergebnisse, Ausfall wichtiger Experten ... Der zweite Band handelt vom Umgang mit Vielfalt, vom Bewegen in fremden Berufskulturen, von Kommunikation und Gruppendynamik, Leadership, Coaching und wie Sie mit Konflikten umgehen können.

Die Buchreihe Elche fangen

Organisationsentwicklung kompakt für Menschen, die als Führungskraft, Beratende, in Teams und Gruppen, am Beginn ihres Berufsweges oder schon mittendrin sind.

Warum Elche? Stellen Sie sich vor, in einer Besprechung steht ein Elch auf dem Tisch. Riesig, tiefend und deutlich riechend. Und keiner sagt: „Guck mal, ein Elch.“ Mehr noch. Die Menschen beugen sich sogar zur Seite, um ihr Gegenüber vorbei an den Beinen zu sehen. Worum wollen sie in dieser Besprechung nicht reden? Über die vier Themen, die nicht nur nur dunkle, sondern auch helle und kraftvolle Seiten haben? Es geht um Macht, Karriere, Beziehungen und Fehler. Macht ist erforderlich, um Entscheidungen umzusetzen. Karriere heißt der Weg, also auch der Berufsweg. Beziehungen haben Menschen immer. Aus Fehlern und der Vermeidung von Fehlern können Menschen lernen.

Willkommen in der Welt der Metaphern und Geschichten und der Arbeit mit handfesten betriebswirtschaftlichen, soziologischen und technischen Methoden und Werkzeugen, kurz: in der Welt der Organisationsentwicklung.



Weidenborn Verlag

<https://weidenbornverlag.de/>