

WIE LADE ICH DEN MUT EIN?

Veränderungsprozesse im
kollegialen Führungs-Coaching.



VON DOROTHEE BLAESS

„Es hat so gutgetan, euch zuzuhören. Schon das hat mich entlastet: einfach nur dazusitzen und zu lauschen, welche Gedanken und Ideen ihr zu meinem Anliegen habt, und eurem Austausch zu folgen. Ich konnte zugleich passiv und aktiv sein, beteiligt und unbeteiligt, aufmerksam und entspannt. Von dem, was ich hörte, ging viel in Resonanz mit mir, und ich hab mir auch Dinge notiert. Ich fühle mich inspiriert und sehe neue Handlungsoptionen für mich.“

Das ist die Rückmeldung einer Teilnehmerin in einer kollegialen Führungswerkstatt für weibliche Führungskräfte. Gerade hat die Gruppe ihr Anliegen bearbeitet, für das sie neue Lösungsansätze finden möchte. Sie ist Erzieherin, selbst Mutter zweier Schulkinder, und sie leitet mit ihrem Mann eine Kindertagesstätte, die sie vor drei Jahren nach ihren Vorstellungen gründete. Es ist ihre erste Leitungsfunktion. Das Team besteht aus mittlerweile 14 Mitarbeiterinnen, einige arbeiten in Teilzeit. Eine Mitarbeiterin war früher Erzieherkollegin von ihr.

Erwartung und Erleben

Momentan erlebt die Teilnehmerin ihre Führungssituation als kräftezehrend. Die gemeinsame Arbeitsweise im Team leide, Regeln würden nicht von allen eingehalten. Wenn sich am Ende eines Arbeitstages nicht alles auf seinem Platz befände, gehe ihr das besonders nah, da die Kindertagesstätte ihr ganz persönliches Projekt sei. Sie frage sich, wie sie in ihren vielen

gleichzeitigen Rollen ihren eigenen Erwartungen und denen des Teams gerecht werden könne, ohne in Widerspruch mit ihrem eigenen Bedürfnis nach Harmonie zu geraten. Und ohne den Überblick und die Energie zu verlieren.

Als Leiterin und Begleiterin kollegialer Führungs-Coachings bin ich selbst immer wieder berührt und beeindruckt vom Mut, mit dem Menschen Problemerleben und vermeintliche Schwächen offenlegen. Wer keine Lösung parat hat, macht sich ja schnell angreifbar, riskiert, als inkompetent bewertet zu werden. Dies berührt eine zutiefst menschliche Angst, den Bedingungen einer Gruppe oder der Gesellschaft nicht mehr gerecht zu werden, auf Ablehnung zu stoßen, aus der Gemeinschaft zu fallen. Gerade für Führungskräfte ist dieser Mut keineswegs selbstverständlich. In ihrer exponierten Stellung spüren besonders sie die Erwartung, fehlerlos zu arbeiten und ihren Mitarbeitern Vorbild zu sein. Sie erleben zuweilen, dass eigene Fehler von anderen, vor allem, wenn sie sich als Konkurrenten sehen, rasch ausgenutzt werden. Also werden Fehler möglichst gut verborgen oder wegargumentiert. Unternehmen gehen dabei wichtige Verbesserungsimpulse verloren.

Der Mut, die eigenen Fehler und Schwächen zu erkennen und einzugestehen, ist der entscheidende Schritt in Wachstums- und Entwicklungsprozessen. Der Scheitelpunkt, an dem eine Krise gewendet werden kann. Mut zu fördern, halte ich für ein wesentliches Anliegen von Entwicklungs- und Veränderungsmethoden, sei es für den Einzelnen oder eine Gruppe. Ein systemischer Beratungs-

raum, der dies auf unterschiedlichen Ebenen leistet, ist das kollegiale Coaching, in unserem Fall für Führungskräfte.

Bedingungen für das kollegiale Coaching

Wie lädt kollegiales Führungs-Coaching den Mut ein? Es beginnt bei der wertschätzenden und einladenden Haltung der Leitung. Jemanden einzuladen bedeutet, dass er sich als Gast etwas nehmen darf, nicht nehmen muss. Es meint auch das Willkommenheißen von Erfahrungen, die als schwierig und problematisch erlebt werden. Sie bekommen einen Raum, in dem sie angeschaut werden können. Das öffnet den Horizont für Lösungsaspekte, lädt seinerseits Lösungsdenken ein.

Ein solcher Raum benötigt Schutz und Vertrauen. Auch Vertrauen ist Mut, es steckt das Wort „trauen“ darin. Der kollegiale Beratungsraum erhält durch gemeinsame Vereinbarung einen Rahmen – für den Umgang mit sich selbst, mit dem anderen sowie mit allen in diesem Raum geteilten Erfahrungen. Die Teilnehmer verpflichten sich zu Vertraulichkeit, Freiwilligkeit, Wertschätzung und Selbstverantwortung. Struktur und Inhalt des kollegialen Coachings bauen auf den Anliegen der Teilnehmer auf. Sie benennen die Themen, die Anliegen, um die es gehen soll. Das Lernen geschieht also selbstbestimmt und bedarfsorientiert – gute Bedingungen für positive Erfahrungen und Emotionen. Es steigert das Selbstvertrauen, die Teilnehmerinnen lernen an den Erfahrungen ihrer Kolleginnen. Und es beruhigt, dass andere auch nur mit Wasser kochen. ▶

Die Beratungsphase ist das Kernstück: sie ist der eigentlich kreative Prozess.

Meine Erfahrung ist, dass Menschen, die sich als Erste ein Herz fassen und mutig ihr Problemerleben schildern, die anderen ermutigen, inspirieren und dazu einladen, es ihnen gleichzutun. Das wirkt sich sofort auf das Gruppenklima aus: aus Distanz entsteht Nähe und eine fokussierte Arbeitsatmosphäre. In solchen Momenten ist „Führung“ durch Vorbildfunktion ganz faktisch erlebbar; als Führungskompetenz wird sie ganz nebenbei durch Nachahmung mittrainiert.

Eine Methode, die Kompetenzen und Perspektiven der gesamten Gruppe

für die Entwicklung von Lösungsoptionen zu nutzen, ist die Beratung im Reflecting-Team. Sie wurde auch im Fallbeispiel genutzt: Nachdem die Fallgeberin über Sachverhalt und Hintergrundinformationen gesprochen hat, formuliert sie ihr Anliegen an die Runde: sich mit mehr Klarheit in ihrem Team durchzusetzen und besser mit der Angst umzugehen, danach nicht mehr gemocht zu werden.

Hypothesen und Ideen

Die Gruppe setzt sich im Kreis zusammen, die Fallgeberin hält Ab-

stand außerhalb des Kreises und hört dem Beratungsteam zu. Die Kolleginnen fassen nun den Kenntnisstand zusammen, stellen Hypothesen auf, beziehen weitere Perspektiven ein und sammeln Ideen für den Lösungsprozess. Sie würdigen Komplexität und Rollenvielfalt der Führungsaufgabe der Fallgeberin.

Sie äußern zum Beispiel die Hypothese, dass es der Fallgeberin vor dem Hintergrund ihres ganz persönlichen Kita-Projektes schwerfalle, Verantwortung abzugeben und zu delegieren. Sie lasse den Anspruch erkennen, sich um alles selbst zu kümmern. So entsteht für sie mit dem Wachsen der Kita ein zunehmender Leistungsdruck. Bei ihren Mitarbeiterinnen führe es dazu, dass sie sich ganz darauf verließen. Das sei einerseits komfortabel, andererseits hemme es deren Motivation und Initiative. Darin vermuten die Kolleginnen der Coaching-Runde auch einen Grund für die Unzufriedenheit im Team. Einen hilfreichen Ansatz erkennen sie darin, gegenseitig die Erwartungen zu klären. Es könne für die Fallgeberin außerdem hilfreich sein, ihr Vertrauen ins Team zu stärken und den eigenen Führungsanspruch zu klären.

In der dem Beratungsprozess folgenden Auswertungsphase zeigen sich die Teilnehmer immer wieder begeistert und inspiriert von dem produktiven Prozess, den sie hierbei erleben: Die Redebeiträge ergänzen sich, bauen aufeinander auf, widersprechen sich, ein neuer Aspekt wird eingebracht, wiederum diskutiert und ergänzt. Diese Beratungsphase ist das Kernstück, sie ist der eigentlich kreative Prozess. Hier wird besonders

Kollegiale Beratung im Reflecting-Team

1. Vorbereitungsphase. Der Fallgeber benennt sein Ziel. Er erklärt den Sachverhalt anhand von Hintergrundinformationen, bisheriger Vorgehensweise, Rollen und Lösungsversuchen. Er nennt die Frage bzw. sein Anliegen an das Team.
2. Der Fallgeber stellt seinen Fall dar. Anschließend stellt das Team Verständnisfragen, z. B. zum geschilderten Sachverhalt, zu Rahmenbedingungen, zu vorangegangenen Geschehnissen sowie zur Fragestellung des Fallgebers. Zu diesem Zeitpunkt werden nur Fragen gestellt, es werden weder Ideen noch Vorschläge eingebracht.
3. Input des Reflecting-Teams in einem geschlossenen Sitzkreis. Der Fallgeber sitzt außerhalb und hört nur zu. Das Team tauscht Ideen aus, ohne zu werten. Es fasst seinen Kenntnisstand zusammen, bezieht weitere Perspektiven mit ein, sammelt Ideen und macht Hypothesen für mögliche Lösungsansätze.
4. Rückmeldung des Fallgebers. Dazu kommt er wieder in den Kreis. Er sagt, was ihn aus der Beratungsrunde angesprochen hat, und äußert, welche Impulse umsetzbar erscheinen und was er als Nächstes angehen möchte. Das Reflecting-Team hört zu, kommentiert jedoch nicht.
5. Ergebnissicherung. Der Fallgeber schreibt auf, welche Schritte er unternehmen will.
6. Auswertung der Beratung. Die Erfahrung der Beratungsmethode wird gemeinsam besprochen und ausgewertet.
7. Feedback des Fallgebers beim nächsten Treffen, welche Schritte er umgesetzt hat und was sie bewirkt haben.

deutlich, welche Ermutigungs-Ressourcen die unterschiedlichen Erfahrungen, Kontexte und Kompetenzen sowie das Einfühlungsvermögen der Teilnehmer für den Lösungsprozess darstellen.

Ein wichtiger Aha-Effekt für die Fallgeberin ist, dass sie sich durchaus Zeit nehmen kann eine Lösung zu finden. Zeit, in der sie alles andere ruhen lässt und sich darauf konzentriert, was ihr in der Leitung der Kita besonders wichtig ist. Dazu gehört auch darüber nachzudenken, welchen Anspruch die Kita in ihrem Auftreten nach außen und in der bedürfnisgerechten Versorgung der Kinder verfolgt. Die Fallgeberin erkennt, dass sie sich nicht einmal sicher über die Vorstellungen aller ihrer Mitarbeiterinnen ist, inwieweit ihnen z.B. bewusst ist, was ihnen in der Arbeit wichtig ist und worauf es auch ihr als Leiterin ankommt. Und ihr wird klar, dass die Lösung auch darin liegt, mit ihrem Mann viel enger als bisher zusammenzuarbeiten und sich mit ihm zu beraten. Denn er führt zwar die Personalgespräche, doch sie leitet die Mitarbeiterinnen unmittelbar und

kennt die Frauen schon von daher besser als er.

Noch in dieser Runde spricht sie davon, wie entlastet und erleichtert sie sich fühlt. Und bei der nächsten Zusammenkunft kann sie über erste Schritte zur Lösung berichten und darüber, wie sehr sich das Klima in ihrer Einrichtung zu wandeln beginnt. Zunächst folgte sie nicht mehr automatisch dem gewohnten Impuls, den Mitarbeiterinnen alles „hinterherzuräumen“. Stattdessen schrieb sie auf, was sie störte und wie sie sich den Ablauf vorstellte.

Das half ihr, gegenüber den Mitarbeiterinnen klare Worte zu finden. Die Erwartungsklärung von Führung und Team in einer der nächsten Teamsitzungen verdeutlichte, dass nicht jede Mitarbeitererwartung zugleich Führungsaufgabe war. Das ermöglichte es der Fallgeberin, sich als Führungskraft abzugrenzen. Sie begann, die Begriffe „Harmonie“ und „Konflikte“ für sich neu zu deuten und Letzterem auch positive Bedeutung zuzuschreiben. Das Klima erlebte sie schon jetzt als offener und entspannter als zuvor. ◀◀



Zur Autorin

Dorothee Blaeß

Juristin, Mediatorin, systemischer Coach, GFK-Trainerin in Oberbayern, Schwerpunkte: Führung und Beziehungskultur, Konfliktberatung, Potenzialentfaltung.