

- Verlangsamung der Prozesse dort, wo es geht; Beschleunigung der Prozesse dort, wo es notwendig ist.
- Institutionalisierung einer Reflexionsgruppe zur Sicherung von Qualität und Nachhaltigkeit.
- Verbesserung der Selbstevaluation u. a. durch Arbeit mit einem spezifischen auf die Person zugeschnittenen Führungsdatensatz.
- Unterstützung bei der Schaffung einer kreativen Distanz zum Unternehmen.
- »Erlaubnis« zum Scheitern der Aufgabe.

Beim letztgenannten Sachverhalt handelt es sich bei flüchtigem Hinsehen um eine paradoxe Intervention. Dahinter steht aber eine zentrale Aussage.

Peter M. Senge gebraucht den Begriff »struktureller Konflikt«, wenn er die oft widersprüchliche Spannung zwischen beruflicher Identität und privater Identität anspricht. (6) Eine Führungskraft kann sich in einer Zerreißprobe wiederfinden. Hier gilt dann ein spirituelles Wahrheitskriterium als Lösung.

Bezogen auf die unternehmerische Aufgabe mag das ein Scheitern sein. Bezogen auf die Persönlichkeitsentwicklung mag das Scheitern ein notwendiger gewinnbringender Schritt sein, der oft mit dem Ausscheiden aus dem Unternehmen verbunden ist oder, wenn man bleiben will

oder muss, gilt ein Satz, eine religiöse Formel, die Martin Luther zugeschrieben wird: »Pecca fortiter!« (»Sündigt kräftig!«). Eine unvermeidbare Sünde auf Gottes Gnade und Barmherzigkeit hin. (7)

Es ist übrigens auffallend, dass in den letzten Jahren in der Managementliteratur zunehmend spirituelle Argumentationslinien aufscheinen. In diesem Zusammenhang gehören auch Überlegungen von Stephen R. Covey (8). ♦

Anmerkungen

- (1) Vgl. den Tipp in SOZIALwirtschaft aktuell 8/2005, S. 8.
- (2) Die Metapher erinnert an eine Wendung von Weick und Westley: »To learn in the bullring and during wartime conditions«. Erwähnt bei: Annette Kluge, Hugo Bellgardt, Lernen in der Kampfarena. Interaktionsthemen im Change Management als Lernplattformen nutzen, in: OrganisationsEntwicklung 4/2003, S. 28.
- (3) Peter M. Senge, Die fünfte Disziplin. 9. Auflage. Stuttgart 2003. Klett-Cotta.
- (4) Gareth Morgan, Löwe, Qualle, Pinguin. Imaginieren als Kunst der Veränderung. Stuttgart 1998. Klett-Cotta.
- (5) Vgl. Fredmund Malik, Führen, Leisten, Leben. 7. Auflage. München 2001. Heyme. S. 306–324).
- (6) a. a. O., S. 195–198 (»Die Verpflichtung zur Wahrheit«)
- (7) Deutsches Wörterbuch von Jacob und Wilhelm Grimm, Bd. 20, Leipzig 1942 (Hirzel), Stichwort »sündigen«, S. 1184.
- (8) Stephen R. Covey, Die sieben Wege zur Effektivität. 19. Auflage. München 2004. Heyne. Deutsche Erstausgabe 1992 bei Campus.

TEAM-COACHING

Der Freude folgen

■ Beate Blank

Das Ziel der Beratung von Teams ist die alltagsnahe Aktivierung von Ressourcen und Selbstheilungskräften. Methoden, die mit Assoziation und Imagination arbeiten, können dabei helfen, Arbeitsgruppen aus Sackgassen ihrer Kommunikation herauszuführen. Trotz Verschiedenartigkeit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer kann eine gemeinsame Identität herausgebildet werden.

Zur Verbesserung der Teamkultur, von Kommunikation und Zusammenarbeit wünschen sich viele ein Team-Coaching anstatt der gängigen Supervision. Mit dem Coaching-Begriff wird die Hoffnung verbunden, Handwerkszeug an die Hand zu bekommen,

- das sie zu Akteuren werden lässt
- das sowohl Leitung als auch Mitarbeiterschaft »coacht« – im Sinne von Ermächtigung mit den im Team innewohnenden Kräften.

Dieses Bedürfnis spiegelt keine Absage an Supervision. In Begleitung und Weiterentwicklung von Fachlichkeit und Qualität ist und bleibt sie unverzichtbar. Vielmehr erfordern die gestiegenen Anforderungen an Eigenständigkeit, Budgetverantwortung und Zukunftssicherung ein höheres Maß an Bereitschaft zur Zusammenarbeit, zur Selbstreflexion und Konfliktbewältigung. Vermeidungs- und Ausweichstrategien rauben Energie, Zeit und Geld, führen in Stagnation und Sackgassen.

Nachfolgend werden einige Instrumente vorgestellt, welche die Eigenkräfte von Teams als Ressourcen erkennen, nutzen und verstärken. Dabei wird bewusst auf bekannte Rituale verzichtet wie Blitzlichttrunden und Fragen: Was steht heute an? Gibt es ein Problem? Der Stärkenfokus blendet Schwierigkeiten nicht aus, aber er verengt sie nicht zu Problemen, sondern sieht sie als Herausforderungen, in denen noch nicht erkannte Potenziale des Teams liegen.

Dieser Perspektivwechsel schafft einen Raum, der Vertrauen schafft. Denn auf der inneren Teamagenda steht nicht: »Mit wem kann ich einfach nicht?« »Hoffentlich

bin ich heute nicht dran!« »Wie schütze ich mich vor Angriffen?«

Dieser innere Dialog verengt die eigenen Beiträge nicht selten zu Abwehr- und Rechtfertigungsstrategien. Eine angstfreie Einladung zum ergebnisoffenen Dialog scheint unmöglich.

Team-Coaching baut deshalb auf die ebenso simple wie wirkungsvolle Tatsache auf, dass die Kraft zur Ermächtigung mit unseren eigenen Menschenkräften aus der Quelle der Freude kommt und nicht aus Furcht. Um so mehr bedarf es zu deren Bestärkung, Förderung und Entfaltung eines spezifischen Handwerkszeugs. In diesem Sinne ist unser Wahlspruch »Der Freude folgen!« sowohl Inspiration als auch Arbeitsgrundlage.

Beispiel: durch Wertschätzung zur Teamarbeit

Ein Team formuliert übereinstimmend den Wunsch nach einer guten Team- und Streitkultur. Seit Jahren hat sich keine Verbesserung eingestellt. Im Gegenteil: Das Team stuft sich in dieser Hinsicht selbst als hoffnungslosen Fall ein, während jeder für sich sehr professionell arbeite und alle zusammen »bei Bedrohung von außen zur Hochform auflaufen und unschlagbar« seien.

Als Lösung wird vorgeschlagen: »Alle sollen sich endlich offen und ehrlich in die Karten schauen lassen.« Anhand der Begriffe Offenheit und Ehrlichkeit werden die Ambivalenzen identifiziert, die sich im Einzelnen selbst als widersprüchliche Bedürfnisse melden und sich gleichsam wie ein roter Faden durch die gemeinsame Kommunikation und Nicht-Kommunikation ziehen. Sprachlosigkeit in Teams ist nicht selten Ausdruck unerkannter Ambivalenzkonflikte und Ergebnis von Resignation und Rückzug nach wechselseitigen Kränkungen und Abwertungen.

Alle gemeinsam identifizierten Bedürfnisse werden auf ihre Stärken und Schwächen hin untersucht. Auch das dem Bedürfnis nach Offenheit und Ehrlichkeit entgegengerichtete Bedürfnis nach Abgrenzung und Schutz wird als Potenzial erkannt, das einzelne Teammitglieder stärker repräsentieren als andere; oder das seine Stärken und Schwächen aus Hierarchien und ungleichen Interessenverhältnissen bezieht. Lösungsansätze, die aus diesen Ambivalenzkonflikten führen, werden erarbeitet. Widersprüche zwischen Erlösungswünschen und Eigenverantwortlichkeiten werden sichtbar.

Das Team gewinnt so die Kontrolle über seine unbewussten Konflikte und entscheidet selbst, welche Schlussfolgerungen es aus seiner »Roten Spirale« zieht, das heißt aus seiner neu gewonnenen Einsicht in personale und organisationale Ambivalenzkonflikte. Ganz gleich, welcher Weg gewählt wird, steht am Ende dieses Prozesses ein Zugewinn an Bewältigungsoptimismus und Kontrollbewusstsein. Beides sind wesentliche Merkmale, die Empowermentprozesse kennzeichnen.

Beate Blank

Ambivalenzkonflikte erkennen – mithilfe der »Roten Spirale«

Teammitglieder sehen sich häufig mit unerkannten Ambivalenzkonflikten konfrontiert. Sie entspringen dem eigenen inneren Dialog und wechselseitigen Appellen: »Die anderen« sollen sich öffnen, sich einbringen, ihre Meinung sagen etc. Gleichzeitig läuft die innere und äußere Kontroverse mit dem persönlichen inneren und äußeren Kritiker und alles zusammen wie ein immerwährender synchronisierter Film. In solcher Verwirrung verschaffen sich ebenso widersprüchliche Emotionen symptomatischen Ausdruck.



Beate Blank ist Diplompädagogin und Sozialarbeiterin. Als selbstständige Unternehmerin ist sie Inhaberin der Firma »empowerment consulting®«. Schwerpunktmäßig tätig ist sie in der Beratung von Kommunen, Profit- und Non-Profit-Organisationen, in Fortbildung und Lehre sowie in Quartiersmanagement, Planung und Umsetzung von Beteiligungsprojekten. E-Mail blank@empowermentconsulting.de

Für diese verfahrenre Situation haben wir eine Methode entwickelt, die diese Ambivalenzkonflikte sichtbar machen kann. Die »Rote Spirale« zeichnet unbewusste und verdrängte Widersprüche nach und ist in der Regel die Voraussetzung für einen Einstieg in die Arbeit mit wertschätzenden Verfahren.

Vertrauen schaffen – durch wertschätzende Verfahren

Mit der Einsicht in personale und organisationale Ambivalenzkonflikte gewinnen wir eine entlastende Sicht auf uns selbst und unsere Realität. Für deren gegenwärtige und künftige Gestaltung ist die Wertschätzung des gewünschten Zustandes – der heute bereits im Keim vorhanden ist – von entscheidender Bedeutung. Hierfür brauchen wir nicht viel mehr als einen neuen Blick auf das Altbekannte; oder wie Marcel Proust es formulierte: »Die wahren Entdeckungen bestehen nicht im Finden von neuen Ufern, sondern im Sehen mit anderen Augen.«

Durch diese andere Sicht werden die in den Menschen innewohnenden Lebenskräfte mobilisiert und es entwickelt sich eine neue Form des Dialoges. Dieser fruchtbare Dialog integriert eine neue Sichtweise der »Realität«. Die wertschätzende Teamentwicklung ist nicht nur ein

Ansatz, vielmehr eine Grundhaltung, die gut mit bewährten Methoden, wie wertschätzenden Erkundung (Appreciative Inquiry), Zukunftskonferenzen oder anderen Groß- und Kleingruppenverfahren kombiniert werden kann. Wir haben uns im Rahmen von Team-Coaching auf die Anwendung der wertschätzenden Erkundung (AI) spezialisiert.

Im Gegensatz zur ausschließlichen Positivsicht, die im deutschen Kulturkreis und den Teams der Sozialen Arbeit

Was ist eigentlich »Appreciative Inquiry«?

»Wissen Sie nicht, dass die Welt voller Probleme ist?« fragt der negativ Denkende.

»Aber die Welt ist auch voller Lösungen«, erwidert der positiv Denkende.

Appreciative Inquiry als Methode unter dem Leitsatz »Think positive« wurde von David Cooperrider und Suresh Srivastva von der Case Western Reserve University, Texas in den 1980er Jahren entwickelt. Übersetzt werden kann der Begriff Appreciative Inquiry mit »wertschätzende Erkundung« oder »wertschätzende Entwicklung«.

Der Glaubenssatz, der hinter dieser Methode steht, ist der Glauben, dass in der Vergangenheit jedes Menschen oder jedes Teams etwas Gutes und Erfolgreiches gab: Das muss man (wieder) entdecken.

Die Methode geht von zwei Annahmen aus:

- Wir lernen weniger aus Fehlern, als vielmehr aus Erfolgen.
- Probleme lösen wir nicht, indem wir den alten Zustand wieder herstellen, sondern indem wir kreative Zukunftsentwürfe entwickeln.

Beim Appreciative Inquiry steht also nicht das Problem im Mittelpunkt, sondern die vorhandenen Ressourcen. Führungskräfte thematisieren nicht Probleme, sondern die positiven Erfahrungen, die kleinen und großen Erfolge des Unternehmens. Während die Auseinandersetzung mit vergangenen Misserfolgen und Niederlagen demotiviert, setzen erzielte Erfolge positive Erlebnisse und das Bewusstsein der Ressourcen und Möglichkeiten ungeahnte Energien frei.

Vorgegangen wird in vier Schritten:

- eigene Erfolge entdecken und ihr Zustandekommen verstehen
- eine Vorstellung davon entwickeln, wie die Zukunft sein soll
- Wege suchen, wie die gewünschten Ziele erreicht werden können
- die als wünschenswert erkannten Ziele annehmen und die als richtig erkannten Wege dorthin beschreiben, und zwar konkret: Wer macht was bis wann mit wem mit welchen Mitteln?

Appreciative Inquiry ist sowohl eine Philosophie als auch eine Methode, zum Beispiel für Coaching mit Einzelpersonen, Workshops mit mehreren Teilnehmern oder Großveranstaltungen in Unternehmen, Organisationen und kommunalen Einrichtungen.

häufig als amerikanische Verschlimmbesserung gesehen wird, integrieren wir in diese Verfahren auch die Negativsicht der Beteiligten.

Wie am Beispiel der »Roten Spirale« deutlich wurde, geht es dabei um eine Stärken-Schwächenanalyse, die auch in den benannten Schwächenpotenziale erkennt. Denn: Wenn wir die Integration der Problemsicht vermeiden, gehen uns wichtige Potenziale verloren, die zur Rückgewinnung von Kontrollbewusstsein unverzichtbar sind. Verkannt wird hierbei nicht, dass dies eine Gratwanderung ist; die viel Erfahrung und Können voraussetzt; denn alle wertschätzenden Verfahren leben von der Herstellung einer positiven und hoffnungsvollen Energie in Gruppen.

Zukunft aufbauen – auf den Ressourcen des Teams und seiner Organisation

Zur Gestaltung von Zukunft bieten wir Organisationen das Instrument der Zukunftswerkstatt an. Dieses bekannte Instrument wird konsequent auf den personalen und organisationalen Ressourcen der Einrichtung und ihrer Netzwerke aufgebaut. Im Mittelpunkt steht eine Ressourcenanalyse. Dennoch wird auch hier, auf Wunsch der Teilnehmer, die Problemanalyse integriert. Wir können in der Anwendung dieses ressourcengestützten Zukunftswerkstätten auf erstaunliche Ergebnisse verweisen, die auf mehreren Ebenen sichtbar werden:

- Die Zukunftsausrichtung (Change Management) und neue Projekte können oft aus den bereits vorhandenen Ressourcen heraus realisiert werden. Ein zusätzlicher Mitteleinsatz oder Akquise ist nicht erforderlich.
- Die Organisation gewinnt strategische Vorteile, indem sie das Gesetz des Handelns zurückgewinnt und nicht mehr ausschließlich durch Veränderungen und Einschränkungen von außen bestimmt wird.
- Die Teamkultur verbessert sich scheinbar nebenher um ein Vielfaches. Gestaltungswille und Gestaltungsoptimismus kehren zurück.
- Der einzelne Mitarbeiter, die einzelne Mitarbeiterin sieht sich selbst und die anderen mit »anderen Augen«. Potenziale und Zeitressourcen werden frei.
- Die Leitung kann diese Erkenntnisse für eine fördernde und bestärkende Personalentwicklung nutzbar machen
- Das Sichtbarmachen des Ressourcenpools erweitert sowohl den gemeinsamen Blick auf neue Chancen und Möglichkeiten und bietet gleichzeitig Sicherheit für die Umsetzung der Aufgaben der Zukunft.
- Die Organisation gewinnt deutlich an Kontrollbewusstsein und Bewältigungsoptimismus.

Selbsteilungskräfte wecken – Integrationschancen für Teams eröffnen

Kreativität ist eine wichtige Zugangssprache zu verborgenen Ressourcen. Besonders geeignet sind spielerisch-kreative Verfahren ohne Leistungs- und Ergebnissdruck. Ziel ist

die alltagsnahe Aktivierung von Ressourcen und Selbstheilungskräften von Teams.

In der Arbeit mit Gruppen habe ich in den 1980er Jahren eine Methode entdeckt, die in einem spielerischen Malprozess archetypische Signaturen entstehen lassen (Die Meerjungfrau lernt fliegen, Verlag AG SPAK, München 1990). Dieser Zugang zum kollektiven Unbewussten einer Gruppe, zu dem was verdrängt oder nicht erkannt wird und sich im Alltag häufig in Konflikten präsentiert, eröffnet überraschende Lösungen. Es besteht keinerlei Anspruch, malen zu können. Im Gegenteil: Jegliche Furcht vor Versagen oder Blamage wird durch die Spielregeln ausgeschaltet. Was zählt, ist allein das gemeinsame Werk. Es wird nicht erwartet, dass sich etwas Besonderes ereignet und sich archetypische Symbole zeigen. Häufig dient diese spielerisch-kreative Art und Weise der Kommunikation mit und ohne Worte auch

»nur« zur Entspannung, zum Abbau von Stress und Aggression. Auf diese Weise werden neue Räume zur achtsamen und wertschätzenden Begegnung eröffnet.

»Wertschätzung ist nicht nur eine Methode, sondern eine Grundhaltung«

Trotz Verschiedenartigkeit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bildet sich eine gemeinsame Identität heraus. Daher ist dieses Verfahren gut für heterogene Teams geeignet, die aufgrund ihrer interdisziplinären, sozialen oder kulturellen Zusammensetzung unterschiedliche »Sprachen« sprechen. Im Erleben von kreativen Kooperations- und Interaktionsmöglichkeiten können sich bisher unbekannte Perspektiven zur Bewältigung von Konflikten und zum Aufspüren von Ressourcen Einzelner, ganzer Gruppen und Organisationen ergeben. ♦

TANDEM-COACHING

Beratung unter Gleichen

■ Susanne Vespermann/Ulrich Otto

In der selbst gestalteten Lernpartnerschaft von zwei Führungskräften können angstfrei Themen der beruflichen Praxis besprochen werden. Abwechselnd übernehmen die beiden Partner die Rolle des Coaches.

Personalentwicklung im Sinne eines kontinuierlichen Anpassungs- und Veränderungsprozesses wird in sozialwirtschaftlichen Organisationen wichtiger. Während sich im oberen Management das Einzelcoaching in Veränderungsprozessen etabliert hat, erarbeiten sich Führungskräfte aus dem mittleren Management und Nachwuchskräfte ihre Führungskompetenz immer noch in externen Trainings und im Berufsfeld durch Versuch und Irrtum – mit entsprechendem Verschleiß an Motivation.

Tandem-Coaching, in dem die Partner sich wechselseitig beraten, bietet Unternehmen, Behörden und Non-Profit-Organisationen für diese Zielgruppen eine kostengünstige und transferunterstützende Alternative an (Vespermann; Otto 2005).

Grundidee

Interaktionsabläufe sowohl im Einzelcoaching als auch im Vorgesetzten- und Mitarbeiter-Coaching zeichnen sich dadurch aus, dass die Führungskraft stets einen der beteiligten Coaching-Partner ausmacht. Die Führungskraft

kann potenziell beide Positionen im Coaching übernehmen; sie kann ihre Mitarbeiter coachen und selbst von einem Berater gecoacht werden.

Beim Mitarbeiter-Coaching bleibt sie als Coach in der übergeordneten Rolle des Vorgesetzten (Brinkmann 1997; Meier 2001), während sie im personenbezogenen Einzelcoaching als gleichwertiger Partner eines externen Beraters beschrieben wird (Looss 1997).

Tandem-Coaching geht davon aus, dass die Führungskraft zu bestimmten Anliegen auch von einer anderen gleichrangigen Führungskraft gecoacht werden könnte. Ausschlaggebend für einen erfolgreichen Tandem-Coaching-Prozess, ist die auf Sympathie und Symmetrie basierende Beziehung (Schmidt 2001).

Dem Inhalt nach gibt es entsprechende Formen der Intervention seit den 1980er Jahren, beispielsweise kooperative Beratung, kollegiale Unterstützungsgruppe, kollegiale Selbsthilfe, Selbstberatungsgruppe, kollegiale Fallberatung, Fallberatungsgruppe oder kooperative Gruppenberatung. Immer geht es hierbei um Beratung unter Gleichen. Kollegen beraten sich in einer Gruppe gegenseitig und die Problemstellungen ergeben sich aufgrund des gleichen Berufsfeldes. Gemeinsam suchen sie beispielsweise fallbezogen nach Klärungen und Lösungen (Hendriksen 2000).

Diese Beratung kann Formen des Gruppenlernens mobilisieren, der Qualitäten zugeschrieben werden, die über individuelles Lernen hinausweisen (Unger 1998). Ebenfalls auf wechselseitig bereichernde Effekte zielen Patenmodelle