



Praxisfall zum Leitprozess Resonanz: Coaching nach dem Wechsel

von Ulrike Wolski

Zielauftrag: Konflikte in der neuen Rolle lösen

Herr Berger ist Führungskraft in einem handwerklich geprägten Bereich eines Konzerns. Dorthin ist er vor mehreren Monaten intern gewechselt. Er ist für knapp 40 Mitarbeiter verantwortlich und führt fünf Teamleiter. Die Arbeitsbeziehung zwischen Hr. Berger und den Teamleitern war von Beginn an angespannt und hat sich mit der Zeit dramatisch verschlechtert. Die von Hr. Berger „mitgebrachte“ Kultur, sein als distanziert und kontrollierend erlebter Führungsstil, und die Tatsache, dass er einen von der Mannschaft bevorzugten Konkurrenten überflügelt hat, haben eine Kluft zwischen ihm und seiner Führungsriege aufreißen lassen. Missverständnisse, negative Zuschreibungen, Vorwürfe – mit all dem sieht sich Hr. Berger offen und verdeckt konfrontiert. Gelingende Kommunikation, ein konstruktives Miteinander und damit wirksame Führung und eine zielgerichtete Weiterentwicklung des Bereichs (Hr. Berger hat einige Innovationen und Veränderungen anstoßen wollen) scheinen aktuell kaum mehr möglich.

Auftragsklärung

Hr. Berger wendet sich an einen Berater/Coach, um die Schieflage im Führungsteam aufzulösen. Am liebsten wäre es ihm, wenn die Teamleiter sich einsichtig zeigten und man zügig wieder zur Tagesordnung bzw. zur Umsetzung der anstehenden Neuerungen übergehen könnte. Zugleich ahnt er, dass es so leicht nicht gehen wird. Er versteht sich als Macher, als jemand, der sich Unsicherheiten nicht anmerken lässt, der die Dinge mit sich selbst ausmacht, Entscheidungen sachlich und alleine trifft und nüchtern kommuniziert. Seiner Mannschaft fühlt er sich fremd – er nimmt die Bereichskultur so wahr, als ob man unterschiedliche „Sprachen“ spricht. Die rustikale Nähe, die hier gepflegt wird, liegt ihm nicht. Trotzdem möchte er näher an seine Leute rücken und sich als Teil eines Führungsteams verstehen. Im Kern handelt es sich bei dem Auftrag um einen Team- bzw. Bereichsentwicklungsprozess; die Beratungsarchitektur wurde entsprechend aufgesetzt, und mit einem Coaching für Hr. Berger verknüpft.

Coaching-Verlauf

Der Druck, den Hr. Berger erlebt und der Eindruck, dass er meint schnell eine Lösung herbeiführen zu müssen, ist angesichts der aktuellen Entwicklungen im Unternehmen durchaus realistisch. Nichtsdestotrotz geht es erst einmal darum zu „verlangsamen“, um wieder das Vertrauen seiner Mannschaft zu erlangen. Die Anforderung an Hr. Berger ist: Offenheit und echtes Interesse für sein Team zu entwickeln. Mit dieser Haltung gilt es in Erfahrung zu bringen, was wirklich los ist – also zuhörfähig zu werden (Bemerkung: Im Zuge des Teamprozesses wurden auch die Teamleiter damit konfrontiert, welche problematischen Zuschreibungen sie in Bezug auf Hr. Berger aktiv vornehmen und wie sie somit situationsverschärfend agieren). Für Hr. Berger geht es darum, Feedback aufzunehmen, auch wenn er etwas nicht sofort nachvollziehbar oder übertrieben findet. Er baut dafür im Coaching innere Toleranz und Spielraum auf. Es kostet ihn viel, nicht ungeduldig abzuwehren oder in schnelle Lösungen zu gehen, um Sicherheit, Entscheidungs- und Tatkraft zu signalisieren. Ist er zu schnell, läuft er Gefahr, dass seine Leute den Austausch als Alibiveranstaltung verstehen, ihm Desinteresse zuschreiben und nicht kooperieren. Sie haben ein ganz feines Gespür dafür, ob er sich wirklich eindenkt und –fühlt und Verständigung anstrebt oder in seinem eigenen Universum kreist und vor allem zügig Ergebnisse verabschieden will. Es geht für Hr. Berger also um den Aufbau von Resonanzfähigkeit. Dabei sind auch Nicht-Verstehen (Was meinen die eigentlich und was wollen die?) und die damit



Metatheorie der Veränderung

einhergehende Unsicherheit (Was machen wir jetzt damit? Was bedeutet das konkret für morgen?) zu tolerieren, ohne innerlich und äußerlich sofort in Aktion gehen zu müssen. Im Coaching arbeiten wir daran, wie es gelingen kann, sich nahbarer zu machen und damit vertrauensbildend zu wirken. Zum Beispiel indem er Einblick in seine eigene innere Lage erlaubt und damit greifbarer, einschätzbarer und glaubwürdiger wird. All dies ist nicht ganz das, mit was Hr. Berger bislang identifiziert war, und widerspricht zum Teil seinem Idealbild einer taffen Führungskraft. Jedoch: Er erkennt, um wie viel es geht und spürt auch die Chancen, die darin liegen. Er fragt nach, lässt Raum, hört aktiv zu und zeigt sich persönlicher. Zu Beginn gelingt ihm dies, indem er es sich bewusst vornimmt und nicht etwa weil es ihm in der Tiefe persönlich entspricht. Doch entwickelt sich eine solche Haltung nach und nach und wird genährt durch positive Erfahrungen im Austausch mit dem Führungsteam, wenn er Momente von Zugehörigkeit erlebt. Er macht sich also „resonanzfähig“ statt isoliert mit eigenen Lösungen den Bereich voranbringen zu wollen.

Coaching-Ergebnis

Aus dem Feedback seiner Teamleiter leitet Hr. Berger Veränderungen in seinem Verhalten ab. Schrittweise baut er durch verschiedene Aktivitäten und Änderungen wieder Vertrauen auf. Dies ermöglicht es, dass die Führungsmannschaft gemeinsam getragene Lösungen entwickelt, wie sie zusammenwirken will, Führung versteht und nach außen hin abgestimmt gegenüber den Mitarbeitern auftritt. Zudem beschließt die Runde Strategietage aufzusetzen, um den Bereich zukunftsfähig zu machen. Das Beziehungsgefüge in der Führungsmannschaft bleibt allerdings weiterhin „dünnhäutig“ und anfällig für Missverständnisse und Vertrauenseinbrüche. Jedoch können gemeinsam auch robuste Schritte getan werden, die bei Auftragserteilung beinahe undenkbar schienen und die für eine erfolgreiche Zukunft des Bereichs wichtig sind.

Theoretische Einordnung

Die Kernfrage ist: Worauf reagiert Hr. B.? Bislang „reagierte“ er durch seine fast ausschließliche Sachorientierung auf inhaltliche Informationen und Zielvorgaben des Unternehmens. Dabei entging ihm die Bedeutung der Beziehungsbotschaften und der emotionalen Signale aus seiner Mannschaft. So griff er die Schiefelage im Team erst auf als die Widerstände nicht mehr zu ignorieren waren. Da er sich entschied, konsequent keinen Einblick in seine Überlegungen, Entscheidungsprozesse und inneren Fragezeichen zu geben (was er selbst als Souveränität erlebte), wirkte er auf seine Mannschaft unnahbar. Er wurde als „Mensch aus Fleisch und Blut“ (in dieser Abteilung wichtig!) nicht ausreichend erkennbar. Damit entzog er seinen Teamleitern die Grundlage, auf ihn in Resonanz zu gehen. Das kostete Vertrauen. Die nicht lesbare Leerstelle füllte sein Team ungünstigerweise mit Unterstellungen, negativen Zuschreibungen und Gerüchten. War Hr. B. zuvor auf seine eigene Vorstellungswelt fokussiert, um die Dinge unter Kontrolle zu halten, lernte er nun, sich offen und neugierig in sein Gegenüber einzudenken/-fühlen und auch empathisch zu sein. Er trainierte sich in echter Zuhörfähigkeit und übte es, sich auf die Erfahrungswelt seines Gegenübers einzulassen ohne sofort zu werten oder etwas umsetzen zu wollen. Er erlaubte sich und seinen Leuten sich Zeit zu nehmen, um die Lage umfassend zu sondieren ohne Unangenehmes oder Ungewünschtes auszublenden. Darauf aufbauend fand man gemeinsam stimmige Lösungen, die zur Gesamtsituation passten.

Ulrike Wolski, ulrike.wolski@gestalttherapeutisches-zentrum.de, www.gestalttherapeutisches-zentrum.de

Disclaimer:

Um unsere Klienten und Kunden zu schützen und ihre Privatsphäre zu wahren, werden an dieser Stelle keine echten Namen verwendet und auf Bezeichnungen von Unternehmen und Branchen verzichtet. Die Fälle sind jedoch real und haben sich so abgespielt.



Metatheorie der Veränderung

Leitprozess Resonanz

Resonanz ist einer der acht Leitprozesse der Psychodynamik. Die Entscheidung, die jeder einzelne im Verhältnis zu seiner Umwelt zu treffen hat, besteht in der Frage: „Worauf reagiere ich (nicht)?“.

Jeder Mensch muss aus einer unendlichen Fülle auswählen, auf was er in sich und in der Welt achten möchte. Denn man kann nicht auf alles reagieren. Das dient der Reduktion von Komplexität – und der Absorption von Unsicherheit. Insofern muss man das meiste ignorieren. Der damit zusammenhängende Auswahlprozess kann natürlich nur punktuell bewusst stattfinden. Daher entwickelt jeder Mensch Muster, Gewohnheiten sowie affektive und kognitive Erwartungen (Bezugsrahmen, Schemata). Sie filtern, worauf man wie reagiert, welche Bedeutungen man bestimmten Ereignissen gibt und was man erst gar nicht zur Kenntnis nimmt. Diese Resonanzmuster sind erworben und damit auch veränderbar. Sie können durchaus dysfunktional werden, wenn z.B. bestimmte Informationen gewohnheitsmäßig ignoriert werden. Die eigenen Muster und Gewohnheiten bewusst zu erleben und zu reflektieren, eröffnet daher einen wesentlichen Zugang zu Veränderungsmöglichkeiten.