

2. Beratungsformate

Es gibt unterschiedliche und weitreichende Definitionen von Supervision und Coaching. In der vorliegenden Masterarbeit wurden jene beschrieben, die für das Forschungsthema relevant sind sowie sich mit meiner persönlichen Auffassung und beruflichen Erfahrungen decken. Zusätzlich werden diese Beratungsformate seitens der ÖVS (Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching) Definitionen (vgl. ÖVS 2015) im Detail dargestellt.

2.1 Abgrenzungen Supervision und Coaching

„Supervision und Coaching bezeichnen eigenständige Beratungsangebote für die arbeitsplatzbezogene Weiterbildung und Professionalisierung von Individuen, Gruppen, Teams oder Organisationseinheiten“ (Krall 2008: 18).

Diese Beratungsformate bieten eine Art Qualitätssicherung, um professionelle Arbeit im beruflichen Kontext zu erfüllen und sie unterstützen Innovations- und Entwicklungsprozesse. Der Coach, Supervisor bzw. die Supervisorin erforschen die Praxis und daraus entsteht Wissen (vgl. Krall 2008: 12).

Becker (vgl. 2013: 658f.) beschreibt Coaching als „Hilfe zur Selbsthilfe“ von Personen zu Themen wie soziale Konflikte, das Erarbeiten und Erreichen anspruchsvoller Ziele zur Qualifizierung neuer Herausforderungen, zur Erweiterung der eigenen Handlungskompetenzen sowie das Hinterfragen und verändern von hinderlichen Denk- und Handlungsmustern.

Schreyögg (vgl. 2003: 220) ordnet Supervision dem Bereich der Personenentwicklung zu, um den Menschen selbst zu entwickeln, hingegen gehört Coaching nach ihrem Verständnis zum Bereich der Personalentwicklung, zur Förderung menschlicher Funktionsträger. Supervision und Coaching verfolgen zwar unterschiedliche Schwerpunkte jedoch sind sie in der Praxis im Arbeitsansatz, in der Zielsetzung und im Anwendungsbereich nicht klar abgrenzbar (vgl. Krall 2008: 18).

Liska (vgl. 2009: 29) unterscheidet Supervision und Coaching. Supervision legt den Fokus auf die Verbesserung der Reflexionsfähigkeit in Bezug auf den beruflichen Kontext und es findet eine Beeinflussung auf das eigene Handlungs- und Denkmuster in beruflichen Situationen statt. Coaching aus der methodischen

und prozessorientierten Sichtweise sieht er als eine linear ausgerichtete Zeitskala mit dem Fokus in der Ziel- und Lösungsorientierung.

Zusätzliche ist noch festzuhalten, dass Coaching sowie Supervision auch eine präventive Funktion hat, indem während der Entstehung von Problemen und Konflikten schon lösungsorientiert vorgegangen werden kann sowie zur generellen Psychohygiene dienen (vgl. Birgmeier 2009: 278).

Fietze (vgl. 2009: 21) ergänzt die bisher genannten Aussagen in Bezug auf Coaching dahingehend, dass Coaching den Anspruch zur Selbst- und Situationsreflexion hat sowie die Generierung und Aktivierung schon vorhandener Kompetenzen und Potenziale des Coachees. Die wesentliche Haltung im Beratungsprozess ist, sich auf Augenhöhe zu begegnen und den Klienten und Klientinnen die Kompetenz zur Lösungsfindung anzuerkennen. In Bezug auf Coaching beschreibt Schreyögg (vgl. Schreyögg 2003: 220 zitiert nach Liska 2009: 28f.), dass in vielen Unternehmen Coaching immer stärker in Einzelsettings sowie auch in Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen begleitend eingesetzt wird.

2.2 Führungskräftecoaching

Beim Führungskräftecoaching unterstützt ein interner oder externer Coach Führungskräfte bei der Klärung ihrer Führungsaufgaben, zur Reflexion der Selbst- und Fremdwahrnehmung im Umgang mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, zur Analyse und Veränderung des Verhaltens- und Führungsstils sowie das Bearbeiten von Herausforderungen und Konfliktsituationen (vgl. Becker 2013: 659).

Beucke-Galm (2010: 133) definiert „Coaching als Dialog mit sich selbst, der Gruppe und der Organisation.“ Dazu reflektieren Führungskräfte ihre Führungsarbeit und deren Entscheidungsalternativen sowie Konsequenzen. Wichtig dabei ist die Wechselwirkungen und Zusammenhänge zwischen den Ebenen Person, Gruppe und Organisation zu klären (vgl. ebd.:134.).

Das Coachen von Führungskräften erfordert einerseits Fachkompetenz wie die Grundkenntnisse über wirtschaftliche Abläufe, Fachbegriffe, organisatorische Strukturen und Zusammenhänge. Andererseits erfordert das Coachen auch Feldkompetenz in der speziellen markt- und organisatorischen Rahmenbedingungen, in denen sich die Führungskraft bewegen (vgl. Maurer 2009: 93).

Fach- und Feldkompetenz ist vor allem im Wirtschaftsbereich vorteilhaft und wenn man die Definition der ÖVS (vgl. ÖVS 2015) betrachtet, dass Coaching themenspezifische Unterstützung anbietet sowie in kurzen Trainingssequenzen

Fähigkeiten vermittelt, ist dazu eine entsprechende Fach- und Feldkompetenz notwendig.

Jedoch ist hier wichtig zu beachten, dass der Coach aufgrund der hohen Feldkompetenz in der Ebene der Prozessberatung bleibt, denn im Vordergrund steht die Selbstmanagement- und Selbstregulationskompetenzen der Führungskraft zu fördern (vgl. Maurer 2009: 93).

In Bezug auf Selbstmanagementkompetenz beschreibt Lichtmanegger (vgl. 2012: 13), Geschäftsführerin des Hernstein Instituts für Management und Leadership, die Fähigkeit der Lösungsorientierung und Resilienz, das bedeutet in weiterer Folge mit Spannungsfeldern und Widersprüchen umgehen zu können. Dazu wurde vom Hernstein Institut eine Befragung von 300 Managern und Managerinnen durchgeführt, in der sich zeigte, dass sich Selbstmanagementkompetenz vor allem durch Coaching und auch im Austausch mit anderen Kollegen und Kolleginnen weiterentwickelt.

In den unzähligen Publikationen zum Thema Coaching lassen sich Ähnlichkeiten in den Definitionen erkennen, dass von den meisten Autoren und Autorinnen Coaching als ein individuelles Personalentwicklungsinstrument gesehen wird, um Führungskräfte in ihrem vorhandenen Potenzial zu stärken, um damit die Qualität in der Führungsarbeit zu steigern (vgl. Maurer 2009: 50). Ergänzend dazu sieht Pühl (vgl. 2009: 23) Coaching zur Klärung, Veränderung, Steigerung von Führungs- sowie Managementkompetenzen und Entlastung auch als Psychohygiene.

Meine Vorgehensweise beim Führungskräftecoaching bestand vor allem darin, mit dem Coachee die verschiedenen Rollen zu klären, den Verantwortungs- und Aufgabenbereich zu analysieren sowie die unterschiedlichen Erwartungen an die Führungsrolle zu reflektieren (siehe Kapitel Reflexion Rollen, Aufgaben und Erwartungen). Dieser Klärungsprozess verschafft den Führungskräften Orientierung und Überblick, das wiederum vermittelt ihnen Entlastung und Sicherheit.

2.3 Fallsupervision

Ebbecke-Nohlen (vgl. 2013: 18ff.) definiert Fallsupervision als das Erarbeiten von Fragestellungen bzw. das Besprechen konkreter Fälle aus dem Führungs- bzw. Berufsalltag. Der Vorteil in diesem Beratungsformat liegt darin, dass die Supervisanden und Supervisandinnen durch die Auseinandersetzung mit einer konkreten Fallsituation neue Sichtweisen und Ideen für die Praxis und somit ein neues Verständnis für die Situation gewonnen werden kann. Die Qualität der Moderation ist Grundvoraussetzung für eine gelungene Reflexion, daher ist die Unterstützung durch einen professionellen Coach sinnvoll (vgl. Königswieser

2008: 72). Fallsupervisionen finden in Gruppen statt, die meistens aus fachgleichen Professionen zusammenfinden (vgl. Aksu 2011: 54).

Die Besonderheit besteht darin sich mit Kollegen und Kolleginnen auszutauschen, Sichtweisen und Anliegen einzubringen, die einander gedanklich und emotional berühren. Die Fähigkeit zum Dialog erfordert Selbstvertrauen, Prozessvertrauen, Offenheit und Mut. Selbstbeobachtung und Selbstreflexion ist in der heutigen Zeit eine Voraussetzung für organisatorisches Handeln, um Prozesse so zu gestalten, damit die erwünschten Resultate erreicht werden. Somit wird Prozesskompetenz neben der Ergebniskompetenz immer wichtiger (vgl. Beucke-Galm 2010: 139f.)

Mein Zugang zur Fallsupervision und auch im Rahmen des Führungskräfteprogramms beschreibt vordergründig den gemeinsamen Erfahrungsaustausch, das bedeutet für mich qualifiziertes Wissen bzw. Fach- und Feldkompetenzen untereinander auszutauschen, sozusagen ein voneinander und miteinander zu lernen, um daraus gemeinsam Lösungsvarianten zu generieren. Aufgrund meiner Erfahrungen im Einsatz von Fallsupervisionen im Bereich der Nachwuchsführungskräfteentwicklung, kann ich bestätigen, dass die Nachwuchsführungskräfte durch den gemeinsamen Austausch von Erfahrungen und Wissen und durch das Erarbeiten von Strategien und Lösungen sehr voneinander profitieren.

2.4 Gruppensupervision

In Gruppensupervisionen werden Fragen zu beruflichen Zusammenhängen in einer Gruppe von Teilnehmern und Teilnehmerinnen aus verschiedenen Bereichen oder Berufsgruppen bearbeitet (vgl. Ebbecke-Nohlen 2013: 20). Der Vorteil von Gruppensupervisionen liegt darin, dass die Teilnehmern und Teilnehmerinnen die Möglichkeit haben aus einer Vielfalt von beruflichen Erfahrungen sowie unterschiedlichen Perspektiven, Wahrnehmungen und Kenntnissen zu profitieren (vgl. Schliessler 2010: 147).

In diesem Ansatz sehe ich den Nutzen vor allem darin, dass die Vielfalt der unterschiedlichen Zugänge, Erfahrungen und Sichtweisen der Teilnehmer und Teilnehmerinnen einen umfangreicheren Perspektivenwechsel ermöglichen als andere Beratungsformate.

2.5 Organisationssupervision

Gotthardt-Lorenz (2009: 151) definiert Organisationssupervision als

„das Erkennen komplexer Zusammenhänge im Spiegel der im Hier-und-Jetzt ablaufenden sozio-emotionalen Vorgänge (...), und ist daher ein geeignetes Verfahren, um die sich immer schwieriger gestaltenden Verflechtungen in modernen Organisationen zu verstehen und zu beeinflussen.“

Organisationssupervision ermöglicht Spannungsfelder und Widerspruchskonstellationen im Organisationsumfeld, durch das Verbalisieren von Befindlichkeiten, Konflikten und emotionale Fragestellungen, zu betrachten (vgl. ebd.: 156).

Supervision und Organisationsberatung sowie auch Organisationsentwicklung können in ihrem Ansatz auf die Aufgabe der Organisation oder die Beziehungen in der Organisation fokussieren (vgl. Rappe-Giesecke 2009: 84). Beide Ansätze sind meiner Erfahrung nach bei der Begleitung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen wichtig und notwendig, da die Aufgabenorientierung und -klärung dazu beiträgt die Strukturen und Abläufe transparenter darzustellen. Der Einbezug der Belegschaft und das Klären von Beziehungen und der Kommunikation zwischen den Organisationsmitgliedern sowie den Beratern und Beraterinnen verschaffen Nachvollziehbarkeit und Gestaltungsmöglichkeit.

Rappe-Giesecke (vgl. 2009: 84) teilt ebenso die Auffassung, dass es unbedingt erforderlich ist, den Menschen sowie die Aufgabe in der Umsetzung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen zu berücksichtigen. Er geht dahingehend so vor, dass er mit seinen Klienten und Klientinnen erarbeitet, wie Aufgaben umgesetzt werden und was dabei gut und nicht so gut funktioniert. Diese Vorgehensweise hat folgende Wirkung, dass einerseits die einzelnen Personen entlastet und der Fokus auf die Strukturen und Prozesse gerichtet werden.

In meinen Führungskräftecoachings gehe ich mit einem ähnlichen Ansatz vor: Um die Komplexität zu reduzieren, lasse ich meine Klienten und Klientinnen die gut sowie nicht so gut laufenden Aufgaben, Situationen und Beziehungen erarbeiten, um somit Orientierung für den Verantwortungsbereich zu schaffen. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, Informationen zu verdichten, um einen guten Überblick vom System zu erhalten, da aus der Vogelperspektive Strukturen und Beziehungen besser sichtbar werden (vgl. Schwing/Fryszer 2012: 60).

2.6 Supervision nach ÖVS

„Supervision ist die professionelle Beratungsmethode für alle beruflichen Herausforderungen von Einzelpersonen, Teams bzw. Gruppen und Organisationen. Die Supervisorin/der Supervisor unterstützt Sie dabei, berufliche Handlungen zielgerichtet, effizient und erfolgreich zu gestalten.

Ziel von Supervision ist es, im Einzelgespräch, im Team oder in der Gruppe berufliche Situationen zu reflektieren und die Teilnehmer und Teilnehmerinnen zu befähigen, die damit verbundenen Probleme und Herausforderungen konstruktiv zu bewältigen, Konflikte zu lösen und Veränderungsprozesse aktiv zu steuern.“ (ÖVS 2015).

Supervision bietet nach ÖVS (vgl. 2015) demnach den Supervisanden und Supervisandinnen Unterstützung zur Reflexion sowie zur Entscheidungsfindung zu aktuellen Anlässen, Hilfestellung in schwierigen oder belastenden Arbeitssituationen und Konflikten, Aufgabenstellungen zu klären, erarbeiten und reflektieren, Prozessbegleitung bei Veränderungen, die Gestaltung innovativer Lösungen bei neuen Herausforderungen und als Mobbing- und Burnout-Prophylaxe.

Ich sehe Supervision als Instrument Personen in beruflichen Situationen einen Reflexionsrahmen sowie -raum zu ermöglichen. Vor allem in herausfordernden und belastenden Arbeitsbereichen dient diese Beratungsform zur Prävention von Belastungszuständen. Aus meinen beruflichen Erfahrungen nehme ich mit, dass die Begleitung von Veränderungsprojekten bzw. -maßnahmen unbedingt durch Supervision bzw. Fallsupervision erfolgen soll.

2.7 Coaching nach ÖVS

„Coaching ist eine spezielle Form von Supervision, die sich primär an Einzelpersonen mit Führungsaufgaben wendet. Die Kompetenz des Coaches basiert auf einer umfassenden und anerkannten ÖVS-Supervisionsausbildung. Coaching arbeitet mit spezifischer Zielformulierung, Methodik und Vorgangsweise. Charakteristisch ist dabei die themenspezifische Unterstützung durch eine begrenzte Anzahl von Beratungen sowie die Vermittlung von Fähigkeiten in kurzen Trainingsfrequenzen.“ (ÖVS 2015).

Coaching bietet gemäß ÖVS (vgl. 2015).

- Beratung und Begleitung bei Aufgaben im Führungs- und Managementbereich
- Klärung und Impulse zur Entwicklung der Führungsrolle
- Entfaltung der persönlichen Performance
- Begleitung und Hilfestellung bei Veränderungen und in Krisen
- Unterstützung bei der persönlichen Karriereplanung

Mein Verständnis für Coaching im Führungskräftebereich habe ich definiert als ressourcen- und lösungsorientiertes Arbeiten mit dem Fokus unterschiedliche Sichtweisen zu sensibilisieren und weiterzuentwickeln. Die Reflexion der eigenen Führungsarbeit durch die Klärung von Rollen, Funktionen, Situationen und Aufgaben. Zusätzlich gehören für mich die Analyse von schwierigen Situationen bzw. Konflikten und die Entwicklung konstruktiver Vorgehensweisen dazu. Gesamtbetrachtet ist die Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten, das Einneh-

men von unterschiedlichen Perspektiven und damit die Weiterentwicklung vorhandener Kompetenzen und Potentiale ein primäres Ziel von Coaching.

2.8 Organisationsentwicklung nach ÖVS

„Organisationsentwicklung ist eine Sonderform der Organisationsberatung, die die Betroffenen in den Entwicklungsprozess einbindet, d.h. Betroffene zu Beteiligten macht. Organisationsentwicklung konzentriert sich demnach im Wesentlichen auf den sozialen Wandel in Organisationen und kann als zielgerichtete Prozessbegleitung bei Veränderungen in Organisationen bezeichnet werden.“ (ÖVS 2015).

Maurer (vgl. 2000: 60) beschreibt Organisationsentwicklung als geplanten, gelenkten und systematischen Prozess, damit die Organisationskultur sowie deren Strukturen und Systeme in der Organisation verändert werden. Dabei wird das Ziel verfolgt das Arbeitsumfeld zu humanisieren, um somit die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen sowie die Leistungsfähigkeit der Organisation zu steigern. Die Prozessberatung findet auf Organisationsebene und Teamebene statt, dies sind organisatorische Einheiten, Gruppen, Abteilungen oder Betriebe.

Organisationsentwicklung bzw. Prozessberatung und -begleitung findet nach ÖVS (2015), wie folgt bei folgenden Themen statt:

- „Entwicklung Werte/Normen, Leitbilder, Ziele/Strategien, Konzepte/Produkte“
- „Aufbau- und Ablauforganisation, Kommunikationsstrukturen“
- „Veränderungsprozessen, insbesondere in Krisensituationen“
- „Managementsysteme, Führungskonzepte, Personalentwicklung“
- „Motivations- und Beteiligungsstrategien, Effektivität/Effizienz“
- „Change Management, Transformations-Management“

Organisationsentwicklung findet meiner Ansicht nach in Organisationen mit oder ohne externe Begleitung immerzu statt. Der laufende Wandel und das Anpassen an neuen Situationen und Herausforderungen erfordert für alle Organisationsmitglieder viel Verständnis, Geduld und Durchhaltevermögen. In meiner beruflichen Tätigkeit habe ich erlebt was es bedeutet, Veränderungsprojekte oder -maßnahmen ohne professionelle Begleitung durchzuführen. Die Meisten dieser Vorhaben waren mit Ablehnung und Widerstand gekennzeichnet und sind schlussendlich gescheitert. Aufgrund dieser persönlichen Erfahrungen kann ich empfehlen bei jeglicher Art von Veränderungsprozessen das Projekt bzw. die Maßnahme von Personen, die es verstehen professionelle Organisationsentwicklung zu betreiben, begleiten zu lassen.

Grossmann, Bauer und Scala (vgl. 2015: 9ff.) beschreiben Organisationsentwicklung als eine Methode, um soziale Systeme geplant zu verändern und als Konzept in Veränderungsmaßnahmen, in der die wesentliche Grundlage der Einbezug der Führungskräfte sowie der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Veränderungsprozess darstellt. Durch eine gründliche Reflexion sollen Ergebnisse und Lösungen nachhaltig gestaltet werden.

Auch diese Ansicht kann ich aufgrund meiner beruflichen Erfahrungen bestätigen, dass es bei jedem Veränderungsprojekt oder -maßnahme notwendig ist, die betroffenen Führungskräfte sowie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Prozess zu integrieren und diese mitgestalten zu lassen.

2.9 Reflexion im Führungskontext

„Reflexion gehört zur Lebendigkeit, zur Gesundheit, zum qualitativen Wachstum von Unternehmen wie Luft und Wasser zum Leben.“ (Königswieser 2008: 70).

Reflexion kommt aus dem Lateinischen „reflectere“ und bedeutet zurückbeugen, zurückdrehen, umwenden. John Locke war einer der ersten Begründer, der Reflexion als das Nachdenken über die eigenen Handlungen beschrieb (vgl. Friebe 2012: 20).

Königswieser und Hillebrand (vgl. 2011: 49) sehen reflektieren als das Zurückspiegeln im Kopf, sozusagen das Überdenken des Gedachten. Weiters führt Königswieser (2008: 74) aus

„Reflexion bedeutet die Auseinandersetzung mit der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft. Das Miteinbeziehen verschiedenster Blickwinkel – der Betroffenen (...), der relevanten Umwelten.“

Dies wird durch Friebe (vgl. 2012: 21) dahingehend bestätigt, dass Reflexion das bewusste Nachdenken zu einem bestimmten Thema hinsichtlich der Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Vergangenheit und der Erwartungen in der Zukunft bedeutet.

„Da jeder Beobachter stets - mehr oder weniger - Teil seiner Beobachtung und Beschreibung ist, bedeutet Reflexion immer zugleich auch Selbstreflexion.“ (Königswieser 2008: 70).

Selbstreflexion bietet die Möglichkeit sich selbst bewusst zu beobachten und die eigenen Motive, Ziele und Verhaltensweisen besser wahrzunehmen und kennenzulernen (vgl. Felfe/Franke 2014: 38). Dies wird erreicht durch das Sich-Zeit-Nehmen und Innehalten sowie Zurückschauen, Hinschauen und Vorrausschauen (vgl. Königswieser 2008: 72).

In Zeiten permanenter Veränderung ist die Reflexion von Alltagsroutinen und Innovationsprozessen notwendig. Die Grundlage innovativen Handelns liegt in der eigenen Reflexionsfähigkeit und Lösungskompetenz, um sich den ständig neuen Gegebenheiten anzupassen sowie den Wandel zu bewältigen. Um Wandel und Veränderung bewältigen zu können, braucht es individuelle und systembezogene Lernprozesse, in denen Wissen und Handlungsmöglichkeiten für aktuelle Herausforderungen generiert werden können (vgl. Krall 2008: 17).

Königswieser (vgl. 2008: 69) ist davon überzeugt, dass Veränderungen und Entwicklungen nur dann stattfinden, wenn das eigene Denk- und Handlungsmuster erkannt wird. Dazu bedarf es der Selbstreflexion durch denken, analysieren und beobachten. Alke (vgl. 2008: 75) beschreibt Reflexion als das kritische Infrage stellen der eigenen Annahmen, Glaubenssätze und des eigenen Handelns. Nach einer Erfahrung einen bewussten Schritt zurück zu machen, um darüber nachzudenken, was die wichtigsten Erkenntnisse für einen selbst und das weitere Handeln sind.

Im beruflichen Kontext sieht Königswieser (2008: 69) Reflexion als „bewusste Auseinandersetzung mit der eigenen Person, dem eigenen Unternehmen - mit der Art und Weise, wie man selbst agiert bzw. andere agieren. Dabei sollte die Subjektivität der eigenen Wahrnehmung mit berücksichtigt werden. Gemeinsame Reflexion führt zu gemeinsamen Situationseinschätzungen.“

Reflexion braucht räumliche und zeitliche Bedingungen, um sich aus dem schnelllebigen Alltag rausnehmen zu können, damit eine andere Denk- und Problemlösungsqualität entstehen kann (vgl. Königswieser 2008: 71). Sinnvoll ist es, sich zurückzuziehen und durch das schriftliche Bearbeiten einer Reflexionsaufgabe oder durch den Austausch unter Kollegen und Kolleginnen diesen Prozess zu intensivieren (vgl. Alke 2008: 75).

2.9.1 Führungskompetenz Reflexionsfähigkeit

Laut der ComTeam-AG Umfrage (vgl. 2015: 9) sind Selbstreflexion und Achtsamkeit für erfahrene sowie junge Führungskräfte derzeit die attraktivsten Weiterbildungsthemen.

Kratzer (vgl. 2012: 17) führt dies weiter aus, dass ein zentrales Element der Führung im 21. Jahrhundert die organisationale wie personale Reflexion und Selbsterkenntnis ist.

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung beschreibt im aktuellen DGFP-Praxispapiere (vgl. 2015: 8) die Reflexionsfähigkeit einer Führungskraft als Kompetenz das eigene Handeln objektiv zu analysieren, die Handlungsrouinen bewusst wahrzunehmen und deren Auswirkung auf die aktuelle Situation

und die geplanten Ziele sowie deren Rahmenbedingungen zu hinterfragen. Meifert, Sattler, Förster, Saller und Studer (vgl. 2011: 40) sehen Reflexionsfähigkeit bei Führungskräften als das Wahrnehmen von Führungsambivalenzen und die Fähigkeit die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Kollegen und Vorgesetzten zu spüren.

All diese Erkenntnisse wurden im Führungskräfteprogramm insofern mitbedacht, dass in allen Führungsmodulen Reflexionsarbeit als didaktische Vorgehensweise miteinbezogen wurde, die Transferaufgaben durch Elemente der Selbst- und Teamreflexion sowie Reflexionsdokumentation aufgebaut wurden und in den begleitenden Fallsupervisionen diese Erfahrungen gemeinsam reflektiert wurden. Dieser Prozess ist durch das Transfer- bzw. Reflexionsgespräch mit den Vorgesetzten zusätzlich begleitet worden.

2.9.2 Reflexion Rollen, Aufgaben und Erwartungen

„Jede Führungskraft hat unterschiedliche Anforderungen und Rollen zu erfüllen.“ (Häring/Litzcke 2013: 71). Die Klärung von Rollen und Aufgaben bietet der Führungskraft eine normative Orientierung, was zu tun ist und was nicht (vgl. Fischer-Epe 2011: 92). Um einer Rolle gerecht zu werden bzw. die Fähigkeit eine Rolle auszufüllen ist es notwendig im Vorfeld zu klären, welche Erwartungen an diese gestellt sind (vgl. Meifert/Sattler/Förster/Saller/Studer 2011: 31).

Viele Fragestellungen im Führungskräftecoaching richten sich um ungeklärte Rollen, Tätigkeiten, Aufgaben bzw. Verantwortungsbereiche mit denen die Position einhergeht. Auf die Rolle bzw. Funktion und Position sind unterschiedliche Erwartungen gerichtet. Einen Teil davon werden von Unternehmen in Form von Aufgabenbeschreibungen, Führungsgrundsätzen und Unternehmenswerten schriftlich definiert und zur Verfügung gestellt. Die informellen Erwartungen und Spielregeln sowie gemeinsamen Bewertungen in Organisationen sind von der Führungskraft zu klären bzw. zu erforschen (vgl. Fischer-Epe 2011: 91).

Das Rollenmodell von Schmid (vgl. 1994: 56) kann zur Klärung der Rollen helfen, dieser unterscheidet drei Welten aus welchen Rollen heraus Personen in einer Organisation handeln. Die Organisationswelt ist die Form, in der die Person auftritt bzw. die Funktionsbezeichnung, z.B. Vorgesetzter oder Mitarbeiter. Die Professionswelt ist die Qualifikation, die ein Mensch fachlich oder methodisch gelernt hat und in die Organisation mitbringt, z.B. Elektriker oder Lehrer. Die Privatwelt ist die Rolle, die eine Person im privaten Rahmen einnimmt, z.B. Mutter oder Ehemann.

In Coaching bzw. durch Reflexion ist die Differenzierung der verschiedenen Rollenwelten der erste Klärungsprozess, damit die Führungskraft versteht in

welchen unterschiedlichen Welten sie sich bewegt. Dadurch wird klar, dass jede Welt ihre eigene Logik und eigene Spielregeln hat (vgl. Häring/Litzcke 2013: 72). Wenn Führungskräfte die Erwartungen und Spielregeln der Organisation nicht erfüllen, haben sie geringe Chancen im Unternehmen angenommen zu werden bzw. zu Recht zu kommen (vgl. Fischer-Epe 2011: 91f.).

Daher setzte ich in meinen Führungskräftecoachings folgende Fragestellungen ein, um die Erwartungen zu klären: „Welche Erwartungen an Ihre Führungsrolle haben Sie an sich selber? Ihre Vorgesetzten an Sie? Ihre Mitarbeiter/innen an Sie? Ihre Kund/innen an Sie? Ihre Kolleg/innen an Sie? Das Unternehmen an Sie?“ Um das Rollenbewusstsein der Führungskraft zu schärfen empfiehlt Kienbaum (vgl. Meifert/Sattler/Förster/Saller/Studer 2011: 31) diese Fragestellungen, um die Erwartungen an die Führungsrolle zu reflektieren.

Konflikte in den Rollenwelten, in einer Person und zwischen Personen sind üblich und daher für Führungskräfte eine besondere Herausforderung. Daher eignet sich die Rollenklärung, um sich der eigenen Rollen bewusst zu werden, darin vorkommende Konflikte anzusprechen und dazu Lösungsvarianten zu erarbeiten (vgl. Häring/Litzcke 2013: 72ff.).

Auch Fischer-Epe (vgl. 2011: 98f.) sieht es als sinnvoll Konflikte unter dem Gesichtspunkt der unterschiedlichen Rollen zu analysieren. Das Verhalten von Konfliktpartnern bzw. Konfliktpartnerinnen unter der Perspektive der Rollenanforderung zu betrachten kann zu erleichternden Erkenntnissen führen und somit persönliche Distanz zum Konflikt schaffen.

In meinen Führungskräftecoachings stellte ich gerne die Frage: „Stellen Sie sich vor, Sie sind Ihr Vorgesetzter, was würden Sie mir zu diesem Thema erzählen?“ Die Vorgehensweise des inneren Rollentausches bestätigt auch Fischer-Epe (2011: 98f.) als sinnvoll, um Coachees für verschiedene Rollenanforderungen zu sensibilisieren und somit die Motive und Ziele des anderen nachvollziehen zu können.

Im Führungskräfteprogramm wurden diese Klärungsfragen zu Rollen, Aufgaben und Erwartungen im Zuge der Führungsmodule, Transferaufgabenstellungen, Reflexionsdokumentation, Fallsupervisionen und Transfer- bzw. Reflexionsgespräche eingesetzt.

Im nächsten Kapitel Falldarstellung und theoretische Auseinandersetzung wird die Ausgangssituation des Organisationsentwicklungsprojektes vorgestellt sowie alle weiteren systematischen Schritte bis zur Entwicklung eines Führungskräfteprogramms mit dem Fokus auf Transfer- und Reflexionsmaßnahmen.

Reflexions- und Transfermaßnahmen in der
Führungskräfteentwicklung
Konzeption, Durchführung, Prozessbegleitung und
Evaluation
Stadlober, S.
2017, IX, 83 S. 3 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-15447-9