

Führen mit mediativer Kompetenz

Eine praktische Handlungsanweisung zum täglichen Gebrauch einer mediativ ausgebildeten Führungskraft

Abschlussarbeit zur Erreichung der Zertifizierung „Wirtschaftsmediator BMWA“

Eingereicht durch: Philipp Obermaier – 15.02.2017

Inhalt

1. Einleitung	3
2. Die drei Schritte der Führungssituation	4
2.1 Kommunikation.....	5
2.2 Delegation	6
2.3 Kontrolle	7
3. Die Schritte aus Sicht mediativer Kompetenz	8
3.1 Kommunikation.....	10
3.2 Delegation	11
3.3 Kontrolle	12
3.4 Kontext	13
3.5 Haltung.....	14
4. Schluss	15
5. Grafiken	17
5.1 Aktives Zuhören.....	17
5.2 Systemische Fragen.....	19
5.3 Eisbergmodelle.....	20
6. Quellenverzeichnis.....	22

1. Einleitung

Führung, Leadership wohl eines der meist untersuchten, dokumentierten und kommentierten Themen in der Geschichte der Betriebswirtschaft. Von Peter Drucker ab 1939 bis in die heutige Zeit gibt es unzählige Veröffentlichungen. Ganz praktische Handlungsanweisungen wie die „Praxis der Mitarbeiterführung“¹ bis hin zu ganzheitlichen Ansätzen² wurden darüber veröffentlicht.

Aktuell steht die Theorie der „Transformationalen Führung“³ im Fokus, die auf die „transaktionale Führung“ folgt bzw. diese ergänzt. Folgt man anderen Ansätzen wie den „sieben Stufen der Führung“⁴, so ist auch dies kein ganz neuer Ansatz.

Diese Arbeit folgt keiner der Theorien, bestätigt oder entkräftet diese – alle haben im Kontext ihre Berechtigung. Falls man einer Theorie nahe kommt, dann am ehesten jener der situativen Führung⁵ und des Reifegradmodells nach Hersey und Blanchard. Es geht hier um eine praktische Handlungsanweisung im Zusammenspiel mit der Anwendung mediativer Kompetenzen.

Die bisherigen zum Teil als sehr hilfreiche bewerteten „praktischen Handlungsanweisungen“⁶ greifen aus Sicht des Autors zu kurz – sie vermitteln nur Techniken oder Prozesse im Rahmen einer Aufgabe. Wirklich nachhaltig erfolgreich führen kann jedoch nur der, der sich im Kontext, aus der optimalen Haltung heraus und mit den nötigen Techniken ausgestattet für die passende Ansprache entscheidet.

Es wird im Folgenden darum gehen, die praktischen Schritte jeder Führungssituation zu beschreiben, um sie anschließend mit jener Haltung und Technik im Kontext in Einklang zu bringen, welche nach Auffassung des Autors einen „guten“ Mediatoren ausmachen.

Wenn der geneigte Leser diesen folgt, wird er erkennen, wie mächtig dieses Instrument und die dargestellten Techniken sind, wie erfolgreich im Sinne von „Menschen erreichen

¹ Kurt Haberkorn, „Praxis der Mitarbeiterführung“, 10. Erweiterte Auflagen 2002, expert Verlag, Rennigen-Malmsheim

² Andreas F. Philipp, „Die Kunst ganzheitlichen Führens“, 1. Auflage 2010, Literatur VSM, Wien

³ https://de.wikipedia.org/wiki/Transformationale_F%C3%BChrung

⁴ Martin Lerchner, „Holistic Leadership and Transformation“, Master Thesis 2009

⁵ P. Hersey, K. Blanchard, „Management of Organizational Behavior“. 4. Auflage. 1982, New York

⁶ Bsp. Sigmar Saul, „Führen durch Kommunikation“, 3. Auflage 1999, Beltz Verlag, Weinheim

und befähigend“ diese wirken – vorausgesetzt, echtes Interesse und authentische Haltung sind vorhanden.

2. Die drei Schritte der Führungssituation

Stellen wir uns folgende Situation vor: Ein Bergführer (hier ist der Begriff der Führung bereits enthalten) trifft sich mit einer ihm unbekannt Gruppe, die einen Gipfel erreichen will. Was wird er nun tun?

1. Er wird mit der Gruppe sprechen → Kommunikation
2. Er wird Aufgaben verteilen → Delegation
3. Am Gipfel / beim Abstieg wird er mit der Gruppe besprechen wie es war → Kontrolle

Dies sind die Elemente der Führung: Kommunizieren – Delegieren – Kontrollieren

In jeder Führungssituation werden diese Schritte Anwendung finden, auch wenn dies meist unbewusst erfolgt. Man spricht mit den Mitarbeitern, teilt Aufgaben zu und prüft, ob und wie diese erledigt wurden. Dieser natürliche Vorgang soll nun bewusst gemacht und mitsamt den optimalen Techniken versehen in einem höheren Grade erfolgreich eingesetzt werden.

Auch wenn bei allen drei Schritten die Kommunikation einen wesentlichen Faktor spielt und Kommunikation an sich Führung bedeutet, so soll sie in diesem Kontext als Handlungsschritt verstanden werden. Auf die „negative“ Bewertung, welche vor allem der Begriff der Kontrolle hat, wird unter dem Schritt der Kontrolle genauer eingegangen werden.

Insgesamt ist festzuhalten, dass, wenn die Führungskraft diesen drei Schritten folgt, jede Situation kontextbezogen erfolgsmaximierend gelöst werden kann. Auf den Begriff des Erfolges wird im Verlauf des Textes noch eingegangen werden.

Als Beispiel wird nun unser Bergführer dienen. Folgen Sie ihm in den drei Schritten der Führung und im Anschluss können Sie erkennen, wie diese mit der Haltung und den Techniken, die einem Mediator zu eigen sind, ihre Wirkung entfalten.

2.1 Kommunikation

Was bedeute Kommunikation als erster Schritt der Führung?

Unser Bergführer wird mit den Teilnehmern sprechen. Wer bin ich? Wer seid ihr? Was könnt ihr? Was wollt ihr?

D.h. der Bergführer wird die Fähigkeiten, das Ziel, die Erwartungen der Teilnehmer abgleichen.

Auch in einer realen Führungssituation, d.h. wenn sich die Führungskraft und die zu führenden Personen bereits kennen, wird ein Gespräch ähnlich ablaufen.

Die Aufgabe und das Ziel sind zu klären. Was ist zu tun → Aufgabe. Was soll in welcher Zeit und Qualität erreicht werden → Ziel.

Die Aufgabe beschreibt, was zu tun ist, das „Wie“ wird erst im Rahmen des zweiten Schrittes der Führung, also des Delegierens, definiert. Das Ziel, also was bis wann und in welcher Qualität erreicht werden soll, ist bereits Bestandteil des ersten Schrittes.

Die Gruppe hat nach dem ersten Schritt der Kommunikation also Klarheit, was bis wann in welcher Qualität erreicht werden soll. Des Weiteren ist allen Personen klar ersichtlich, welche Qualifikation und Erwartungen die einzelnen Teilnehmer haben.

Was hier so kurz und klar erscheint, kann je nach Bekanntheit und Fähigkeit der Teilnehmer zur eindeutigen Kommunikation durchaus einiges an Zeit bedürfen.

Kennen sich die Personen schon lange und handelt es sich um eine Standardaufgabe, so wird dieser erste Schritt schneller gehen. Sind sich alle unbekannt und die Aufgabe sowie das Ziel neu, sollte gerade auf diese Phase die größte Energie aufgewendet werden. Getreu dem Motto: „Das Happy End beginnt am Anfang“.

Zurück zu unserem Bergführer: Ist die Gruppe neu und begehen den Gipfel erstmals gemeinsam, sollte viel Zeit aufgewendet werden, kennen sich alle und begehen die Tour zum x-ten Mal, braucht es nur ein kurzes „Wie immer“ und los geht es.

2.2 Delegation

Nachdem Fähigkeiten, Erwartungen und das Ziel klar sind, wird der Bergführer die Aufgaben verteilen.

Es geht darum zu definieren, wer welche Aufgaben (also was hat er zu tun) mit welchen Kompetenzen (d.h. was darf er entscheiden & in wie weit ist er frei in dem „Wie“) und letztlich wofür hat er die Verantwortung. Also Delegation als Einigung über die AKVs der Personen.

Folgen wir unserem Beispiel. Angenommen es handelt sich um eine einfache Tour und die Bedingungen sind optimal. Die erfahrene Gruppe hat die Tour schon mehrfach gemeinsam erfolgreich begangen. Die Aufgaben werden nicht explizit verteilt. Jeder ist frei in seinem Tempo und bezüglich der Wahl des Weges und jeder ist für sich selbst verantwortlich.

Anders verhält es sich, wenn die Teilnehmer unerfahren sind. Der Bergführer wird sehr genau die Aufgaben definieren, also wer an welcher Position zu gehen hat, was er und wie er es zu tun hat. Regeln werden exakt definiert und alle geben ihr Einverständnis dazu ab. Auf dem Weg werden des öfteren Anweisungen gegeben und der Bergführer wird nur wenig Verantwortung an die Teilnehmer delegieren können bzw. dürfen.

Der hier so mechanisch beschriebene Prozess des „Delegierens“ hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab. Vor allem hat er stark mit der Beziehung der handelnden Personen und mit Vertrauen zu tun.

Auf beide Faktoren wird später noch genauer eingegangen. Nur so viel an diese Stelle: Je nachdem wie die Beziehung der Personen ist, wird sich die Delegation anders gestalten. Wie lange und genau kennt man sich? Welche Vergangenheit und Erfahrungen haben die beiden Personen miteinander? Wie sehr konnte man sich bisher auf einander verlassen? Wie groß ist also das Vertrauen der Personen in einander und in die Fähigkeiten des anderen?

Vertrauen ist ein risikobehafteter Vorschuss – gerade wenn man sich nicht gut kennt. Vertrauen in den anderen muss wachsen, hat jedoch auch viel mit dem Vertrauen zu sich und in die eigene Fähigkeit zu tun, den anderen richtig einzuschätzen. Eine

erfahrene Führungskraft wird schneller sein gegenüber „durchschauen“ als eine unerfahrene und erkennen können, was realistisch delegiert werden kann und darf.

2.3 Kontrolle

Die Kontrolle⁷ ist laut Duden eine „Überprüfung, der jemand, etwas unterzogen wird“.

Der Begriff ist in unserem Sprachgebrauch negativ belegt. Passender ist eher das Synonym „Check-up“ oder „Revision“, welche in einer Reflektion mündet.

Folgt man dem wirtschaftlichen Gebrauch⁸ des Begriffes, so ist Kontrolle die „Durchführung eines Vergleichs zwischen geplanten und realisierten Größen sowie Analyse der Abweichungsursachen“. Es geht also darum zu sehen, in wie weit ein definiertes Ziel erreicht wurde.

Der Erfolg sollte dabei nicht nur von dem Grad der Zielerreichung abhängen („geplanten und realisierten Größen“), sondern die „Analyse der Abweichungsursachen“ sollte auch die Art der Zielerreichung – selbst wenn es vollumfänglich erreicht wurde – implizieren. Nur durch dieses Vorgehen werden sowohl positive wie auch negative (kritische) Schritte auf dem Weg zur Zielerreichung ausreichend reflektiert. Die Chance aller Beteiligten, bewusst zu lernen, ist so gegeben, um dadurch künftig im Prozess der Zielerreichung sicherer agieren zu können. In der Reflektion ist auch die Führungskraft gefordert, sich ein Feedback der zu führenden Personen einzuholen. Kontrolle ist also keine „Einbahnstraße“, sondern vielmehr ein 360 Grad Feedback.

Kontrolle soll hier also als Gesamtreflektion aller am Prozess Beteiligten verstanden werden. Wie erfolgreich waren wir? In wie weit und in welcher Art haben wir das vorher verabredete Ziel erreicht? Was war gut? Welche Schwierigkeiten gab es? Was hätte ich noch gebraucht? Was hätte mir geholfen? Was habe ich anders eingeschätzt? Wo hatten wir Verständigungsschwierigkeiten? Was waren die Gründe? Etc.

⁷ <http://www.duden.de/rechtschreibung/Kontrolle>

⁸ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kontrolle.html>

Kontrolle dient der Möglichkeit aller, anhand der bewussten Auseinandersetzung mit dem gesamten Prozess zu lernen und zu wachsen.

3. Die Schritte aus Sicht mediativer Kompetenz

Was ist mediative Kompetenz? „Der Kompetenzbegriff in der Pädagogik geht u.a. zurück auf Wolfgang Klafkis Kompetenzmodell der kritisch-konstruktiven Didaktik. Gemeint sind die Fähigkeit und Fertigkeit, in den genannten Gebieten Probleme zu lösen, sowie die Bereitschaft, dies auch zu tun und umzusetzen. Im erziehungswissenschaftlichen Kompetenzbegriff sind also sachlich-kategoriale, methodische und volitionale Elemente verknüpft einschließlich ihrer Anwendung auf ganz unterschiedliche Gegenstände. Der Bedeutungskern umfasst Fähigkeit, Bereitschaft und Zuständigkeit.“⁹

Gehen wir davon aus, dass die Zuständigkeit als Führungskraft gegeben ist, so geht es in unseren Kontext übertragen um „Haltung & Technik“¹⁰. Zum einen geht es um die Fähigkeiten¹¹, den unter 2. beschriebenen Prozess durchzuführen, also welche Techniken nutzte ich zu welchem Zeitpunkt. Zum anderen geht es um die Bereitschaft, sich auf den Prozess einzulassen und vor allem darum, „wie“ die Technik angewandt wird. Bin ich in der Anwendung authentisch und glaubhaft → Haltung.

Haltung ist dabei der bedeutendere Begriff. Techniken kann erlernt werden, Haltung hat viel mit Selbstkenntnis und Selbstreflektion zu tun: Bezug nehmend auf die zuerst genannte Definition, „Volition als in der Psychologie beschriebenen Prozess der Bildung, Aufrechterhaltung und Realisierung von Absichten“.

Habe ich die Absicht und bin ich als Führungskraft überhaupt in der Lage, eine mediative Haltung anzunehmen?

Haltung in der Mediation:

- Offen

⁹ „Kompetenz und Co.“; Claudia Geier; Mai 2011

¹⁰ Norbert Fackler zu der Frage „Was ist Mediation“

¹¹ Der Einfachheit halber wird auf eine wissenschaftliche Trennung von Fähigkeit & Fertigkeit verzichtet, und hier der Begriff im Bezug auf Techniken synonym verwendet

- Vertrauensvoll
- Wertschätzend
- Am Gegenüber, seinen Interessen und Bedürfnissen echtes Interesse zu zeigen (mein Gegenüber spiegelt mir dabei wieder, ob mein Interesse als Führungskraft echt oder gespielt wirkt)
- Empathie¹²

Wichtigste Techniken:

- Aktives Zuhören
- Gewaltfreie Kommunikation
- Systemische Fragen

Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, die Techniken im Einzelnen weiter auszuführen. Bei tieferem Interesse sei auf die weiterführende Literatur verwiesen. Daher an dieser Stelle nur eine kurze Beschreibung, um ein gemeinsames Verständnis zu erzeugen.

Aktives Zuhören bedeutet, das Gesagte des Gegenübers ganzheitlich zu erfassen. Ziel ist es, aus den Gesagten nicht nur die sachliche Botschaft, sondern auch seine Bedürfnisse und Gefühle herauszuhören¹³.

Die Gewaltfreie Kommunikation (GFK) ist ein Konzept, das von Marshall B. Rosenberg entwickelt wurde. Vereinfacht umschreibt der Prozess folgende Schritte:

1. Wahrnehmung schildern
2. Wirkung schildern
3. Bedürfnis schildern
4. Wunsch formulieren

Systemische Fragetechniken zielen nicht auf die Sachebene ab, sondern dienen dazu, den Befragten anzuregen und das ganze System und die Auswirkungen auf dieses zu erleuchten. Die Fragen sind zukunfts-, lösungs- oder ressourcenorientiert.

¹² Empathie meint die Fähigkeit, sich in die Gefühle und Gedanken eines anderen Menschen hineinversetzen zu können, ohne ihn zu verurteilen (vgl. Mutzeck, 1996, 83)

¹³ Siehe auch „Grafiken“

3.1 Kommunikation

Wie unter 2.1 erläutert geht es um die Klärung, was zu tun ist (Aufgabe) und was in welcher Form zu erreichen ist. Der Kontext zur mediativen Führung wird wieder an unserem Bergführer-Beispiel deutlich.

Das Ziel „Erreichen des Gipfels“ ist auf den ersten Blick schnell gefunden. Jedoch stellt sich in den ersten Millisekunden des Gespräches heraus, ob die zu Führenden dem Bergführer vertrauen. Strahlt der Bergführer von seiner ganzen inneren Haltung heraus aus, dass er interessiert ist an der Gruppe oder arbeitet er nur einen Auftrag ab? Die innere Haltung spiegelt sich unbewusst nach außen.

Auch hat das erste offensichtliche Ziel etliche Facetten, welche die Führungskraft nur durch aktives Zuhören heraushören kann. Was sind weitere Interessen – ein bestimmter Weg, eine bestimmte Zeit? Was sind Befürchtungen der Gruppe?

Durch aktives Zuhören macht der Führer der Gruppe Ziele bewusst, die ihnen eventuell gar nicht bewusst waren („Wir wollen einen landschaftlich wertvollen Weg“) oder nicht artikuliert wurden¹⁴. Durch aktives Zuhören und systemische Fragen („Was wäre denn geschehen, wenn der Tag gut verlaufen wäre“ oder bei mehreren Zielen – „Auf einer Skala von 1-10, wie würden Sie das jeweilige Ziel bewerten) kommt die Führungskraft so den wahren Motiven auf die Spur.

Im beruflichen Kontext hat es noch eine weitere Dimension. Mitarbeiter sollen motiviert werden. Die kann am besten gelingen, wenn es die Führungskraft schafft, die Ziele des Unternehmens mit den Motiven des Mitarbeiters zu verbinden. Der Mitarbeiter wird sich jedoch nur öffnen, wenn er Vertrauen zu seiner Führungskraft hat und echtes Interesse an seiner Person spürt. Auch ist es leichter für die Führungskraft, Dinge zu erläutern wenn er versteht, was den Mitarbeiter antreibt.

Hier wird die Bedeutung der Haltung klar. Sie können noch so gut Fragen stellen, wenn der Mitarbeiter den Eindruck hat, sie wollen ihn nur ausfragen, wird er sich nicht öffnen. Auch sollte die Führungskraft in der Lage sein, seine (oder die des Unternehmens) Interessen und Befürchtungen auszusprechen. Nur wenn alle verstehen, was hinter der

¹⁴ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Eisbergmodell> & Grafiken

Sachebene liegt, kann es zu einer der „perfekten“ Delegation kommen, die dem Interessenausgleich dient.

3.2 Delegation

Ziel einer Delegation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft im mediativen Sinn ist der Konsens. Es gibt also keine „faulen“ Kompromisse oder ein einseitiges Durchsetzen der Interessen.

Wie unter 2.2 beschrieben ist die Verteilung der Aufgaben und wie diese auszuführen sind stark vom Erfolg der Kommunikation abhängig. Nur wenn die Führungskraft verstanden hat, was die Fähigkeiten und Motive sind, kann sie einen Interessenausgleich herbeiführen.

Am Beispiel der Berggruppe verdeutlicht: Ein Teilnehmer würde sich auf Grund seiner Erfahrung am besten eignen, der Gruppe voran zu gehen, jedoch scheut er es, die Verantwortung für andere zu übernehmen. Ein anderer führt gerne an, hat jedoch wenig Erfahrung. Die Lösung könnte sein, der Erfahrene geht hinter dem weniger Erfahrenen. Der weniger Erfahrene lässt sich jedoch auf exakte Spielregeln ein – obwohl er sich ungerne etwas sagen lässt – weil er verstanden hat, wie wichtig es dem Bergführer ist, dass die Gruppe sicher und ohne große Umstände ans Ziel kommt.

Im Idealfall wird das Vorgehen, also wer übernimmt welche Aufgabe und wie ist diese auszuführen, gemeinschaftlich erarbeitet und jeder gibt sein Commitment dazu.

Dies darf jedoch nicht in „Friedhöflichkeit“ oder „es allen recht machen“ münden. Perfektion gibt es nicht, es gilt im Kontext eine optimale Lösung zu finden, welche den größten Interessenausgleich darstellt. Die Führungskraft hat die Aufgabe, diese im Sinne des großen Ganzen herbeizuführen, nicht everybody's Darling zu sein. Als Führungskraft hat man die Aufgabe, Erwartungshaltungen zu deprimieren, d.h. auch Entscheidungen gegen einzelne zu treffen, wenn es der Sache dient. Umso wichtiger ist hier wiederum die Haltung. Kann man die Entscheidung glaubhaft erläutern, spürt mein Gegenüber, dass die Entscheidung nicht gegen ihn, sondern aufgrund des optimalen Interessenausgleichs getroffen wurde? Habe ich genug Offenheit und Empathie, um auch unangenehme Dinge wertschätzend und verständlich zu artikulieren?

Delegation inkludiert auch immer Entscheidungen durch die Führungskraft, denn letztendlich hat sie das letzte Wort und die Verantwortung – auch die Entscheidung am Ende des Tages gegenüber Dritten zu vertreten. Der Bergführer entscheidet, was und wie es gemacht wird – wenn die Bergtour schief geht, muss er auch dafür gerade stehen.

3.3 Kontrolle

Am Gipfel angekommen (wir gehen mal davon aus, dass das Primärziel der Tour erfolgreich war) erfolgt die Kontrolle oder wie in 2.3 benannt die Reflektion.

Das bedeutet zu sehen, wie erfolgreich waren wir, wie hoch sind der Grad und die Art der Zielerreichung. Wurden die während der Kommunikation besprochenen Sekundärziele erreicht? Wie wurden die Aufgaben erfüllt? Wenn wir den Prozess betrachten, was habe ich wann wahrgenommen, wie hat es auf mich gewirkt und aus welchem Bedürfnis heraus hätte ich mir was gewünscht (GfK)?

Ziel der Reflektion ist es für die Beteiligten, daraus für künftige Aufgaben zu lernen. Damit dies funktioniert, kann sich die Reflektion nicht nur auf die sachlichen Themen konzentrieren, sondern die Ebenen unterhalb der Wasserlinie des Eisberges¹⁵ müssen den Teilnehmern bewusst gemacht werden. Die meisten unserer Entscheidungen treffen wir weniger bewusst als uns klar ist, sondern sie werden durch unser Unterbewusstsein gesteuert und nachträglich rationalisiert. D.h. wenn man sich in einer Situation entscheidet, so trifft man diese Entscheidung in den meisten Fällen nicht so wie es vielleicht objektiv betrachtet richtig wäre, sondern aus einem Impuls heraus wie man es für sich in dieser Situation als optimal hält – was andere eventuell nicht so empfinden.

In der Reflektion geht es also sowohl darum, das Handeln des anderen zu verstehen, als auch darum, sich selbst die wahren Beweggründe für getroffene Entscheidungen bewusst zu machen. Der Effekt soll sein, dass man sich in einer künftigen ähnlichen Situation bewusster entscheiden kann, wie man handeln möchte.

Ein Beispiel soll das verdeutlichen. Junge Schiedsrichter werden durch ältere, erfahrene Schiedsrichter oftmals „begleitet“ und Spiele gemeinsam nachbesprochen. Betrachtet

¹⁵ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Eisbergmodell> & Grafiken

man die Beurteilungsbögen, so findet man rein sachliche Fragen. Die Nachbesprechung ist rein auf die fachliche Beurteilung ausgelegt. Gerade junge und unerfahrene Schiedsrichter kommen jedoch leichter in Stress oder unter Druck, gerade jetzt übernimmt das Reptiliengehirn. Nur wenn in der Reflektion ergründet wird, woher der Stress kam, kann der Schiedsrichter diesem frühzeitig in ähnlichen Situationen begegnen. Schiedsrichter sind ein schönes Beispiel für den Unterschied zwischen einer gewöhnlichen Kontrolle und einer Reflektion. Meist wird auf der Sachebene erarbeitet, ob die Entscheidung richtig im Sinne des Regelwerkes war oder nicht. In der Kontrolle, wie sie hier im mediativen Kontext verstanden werden soll, geht es eben gerade auch um die Ebenen, die meist verborgen sind und auch nicht angesprochen werden. Gerade hier liegt die Herausforderung für die Führungskraft. In vielen Branchen oder Funktionen geht es immer nur „sachlich“ zu. Wenn hier nach Bedürfnissen und gar Gefühlen gefragt wird, erhält man rationale Antworten, die Motive dahinter werden nicht thematisiert. Dies geschieht nicht ausschließlich bewusst, sondern meist, weil es die handelnden Personen nicht gewohnt sind, sich mit sich selbst oder ihren Gefühlen (schon gar nicht im beruflichen Kontext) auseinander zu setzen.

3.4 Kontext

Im Verlauf der kurzen Abhandlung wurde immer wieder auf den Kontext hingewiesen. Bleiben wir bei unserem Bergführerbeispiel. Der Kontext sind z.B. das Wetter, Ereignisse der letzten Bergtour (u.U. ein Unfall), andere Wandergruppen, die tagesaktuelle Verfassung der Gruppe (gab es z.B. am Vortag eine Feier) sowie die persönliche tagesaktuelle Verfassung des Bergführers (hatte er eben vielleicht noch Ärger).

Orientierungshilfen können dabei Umwelteinflüsse, systemisches Denken und Techniken wie die Stakeholderanalyse sein. All diese Themen spielen eine Rolle.

Wenn die Feuerwehr zu einem Brand ausrückt, wird es nicht viel Kommunikation in der aktuellen Situation geben – es gilt einen Brand zu löschen. Die Handlungen sind oftmals trainiert, so dass diese automatisch ablaufen. Die Extremsituation ist bekannt und die Automatismen werden abgespult. Die Kommunikation und Delegation muss lange vor dem Einsatz erfolgt sein. Auch die Breite an Möglichkeiten der Delegation zum Thema

„wie“ eine Aufgabe ausgeführt wird, ist beschränkt – ein Wasserschlauch muss eben in einer bestimmten Reihenfolge und Art verlegt werden, damit das Team die maximale Chance auf Erfolg hat.

Die Herausforderung an diesem sehr pragmatischen Führungsmodell sind also nicht die drei Schritte, sondern viel mehr, diese im Kontext optimal einzusetzen. Systemisch betrachtet würde man die Herausforderung mit „Der Kontext und die Beziehung (zwischen den agierenden Personen¹⁶) bestimmen die Intervention“ übersetzen. Die Interventionen sind hierbei die drei Schritte.

3.5 Haltung

Neben dem Kontext ist die Haltung der zweite kritische Faktor. Die drei Schritte sind recht klar. Die Techniken sind sachlich schnell erklärt und wie die Grafiken zeigen, gibt es im Internet hunderte von Seiten, auf welche diese in den verschiedenen Kontexten erläutert werden. Die Haltung jedoch muss durch die Führungskraft erlernt und verinnerlicht werden. Im Gegensatz zu einer einfachen Handlung oder Technik kann dies nicht durch stete Wiederholung geschehen. Bezugnehmend auf 3. „hat Haltung viel mit Selbstkenntnis und Selbstreflektion zu tun“.

Die Führungskraft hat die Aufgabe, sich mit sich selbst, ihren Motiven, Mustern und Werten auseinander zu setzen. Dies ist ein anstrengender und langwieriger Prozess, der eine gewisse Reife voraussetzt. Es stellen sich folgende Fragen: Ist die Führungskraft gewillt, diese Haltung einzunehmen? Falls „ja“ - hat die Führungskraft die nötige Zeit und Ressourcen, sich damit auseinander zu setzen? Wird dies gefördert und wer kann dabei unterstützen (siehe auch 3. „Volition“)?

Um sich auf diesen Prozess zu begeben, muss der Führungskraft erst einmal ihr aktueller Führungsstil bewusst werden, d.h. sie muss u.U. den blinden Fleck der unbewussten Inkompetenz¹⁷ beseitigen – die wohl höchste Hürde in der aktuellen deutschen Führungslandschaft.

¹⁶ Anmerkung des Autors

¹⁷ Rolf Oerter, Leo Montada, „Entwicklungspsychologie. Ein Lehrbuch“, 5. Auflage 2002, Beltz Verlag, Weinheim,

Nur wenn sich eine Führungskraft selbst bewusst in diesem Sinne ist, wird sie ihre volle Wirkung entfalten können – durch Wissen um sich selbst, ihre Stärken und Schwächen und das Vertrauen in die eigene Stärke und Wirkung dieser Haltung.

4. Schluss

Zum Ende soll die Arbeit noch in den Kontext vom Autor ausgewählter Führungsmodelle eingeordnet werden.

Von der Begrifflichkeit her steht der Handlungsanweisung dieser Arbeit das situative Führungsmodell nach Hersey und Blanchard nahe. Das erwähnte Modell unterscheidet situativ nach der Reife des Mitarbeiters. Diese Dimension greift eindeutig zu kurz. Wie oben beschrieben gibt es eine Vielzahl weiterer Einflussfaktoren, die eine Rolle spielen und daher in die Art der Führung mit einbezogen werden sollten. Daher widerspricht diese Handlungsanweisung nicht dem bekannten Modell, sondern erweitert es um entscheidende Dimensionen, die die Kritik an Hersey und Blanchard mildern könnten.

Das moderne Führungsmodell der transformationalen Führung bezieht sich auf die aktuellen Herausforderungen der VUKA Welt¹⁸. Es ist empirisch nachgewiesenermaßen erfolgreich, bezieht sich jedoch auf einen grundsätzlichen Führungsstil. Wenn z.B. der Zugleiter einer Feuerwehrtruppe im Brandfall führt, so wird dies in der aktuellen Situation wenig transformational erscheinen. Das hier beschriebene Vorgehen gibt eher die Handlungsanweisung, in welchen Schritten, mit welcher Haltung und Techniken das Modell mit Leben erfüllt werden könnte.

Es gibt viele weitere Theorien wie in der Einleitung erwähnt, den modernen steht dieses Modell nicht entgegen, sondern liefert eine praktische Umsetzungsanweisung – auch wenn der Weg dahin weit sein kann. Dieser Weg kann nicht nur auf Grund der hohen Anforderungen an die Führungskraft selbst, sondern auch auf Grund der in Deutschland aktuell vorherrschenden grundsätzlichen Führungskultur weit sein. Trotz der vielen wissenschaftlichen Erkenntnisse, der grundsätzlichen Aufgeschlossenheit der deutschen Gesellschaft herrscht gerade in den Führungsetagen noch ein preußisch

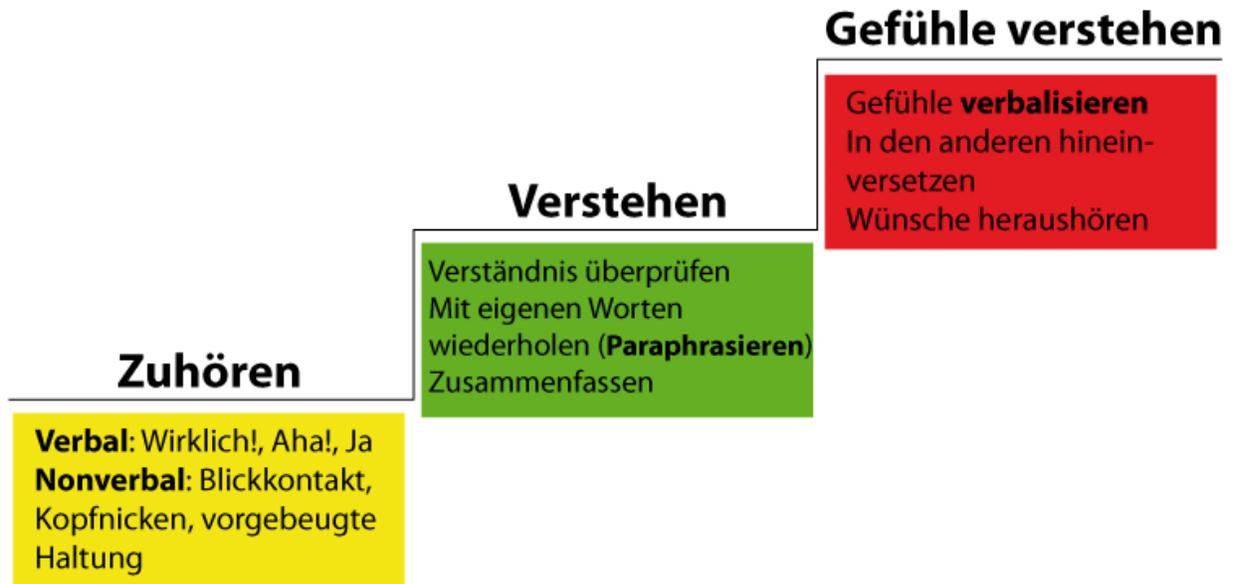
¹⁸ <http://www.business-wissen.de/artikel/digitalisierung-was-bedeutet-vuca/>

hierarchischer Führungsstil. Vorgesetzte erziehen und holen sich „Gleichgesinnte“ statt moderne Führungskräfte. Zur Führungskraft werden die besten Fachkräfte anstatt die auf Grund ihres Profils geeignetsten Mitarbeiter. Gerade vor den Herausforderungen der Digitalisierung stellt diese Tatsache den größten Hemmschuh in der Transformation tradierter Unternehmen und ganzer Branchen dar.

Von daher geht es in dieser Arbeit nicht um eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema, sondern um den „Appetithappen“ für Führungskräfte. Es sollen Ideen gesät werden, in welche Ecken die geneigte Führungskraft schauen kann, um ihre Führungskompetenz zu erweitern.

5. Grafiken

5.1 Aktives Zuhören



<https://www.tobiashug.ch/2011/06/23/aktives-zuhoren/>

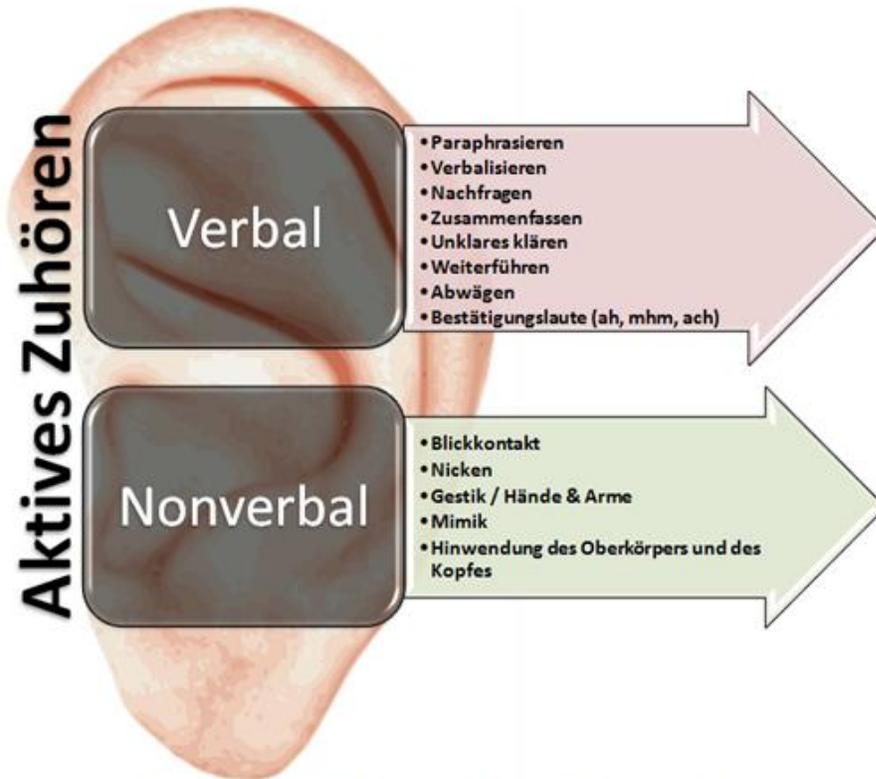


Abbildung 2: Elemente aktiven Zuhörens © Böning-Consult 2013

<http://www.coaching-globe.net/detail/article/coaching-basic-aktives-zuhoeren.html>

Die Techniken beim aktiven Zuhören

Paraphrasieren

Die Aussage des Senders wird in eigenen Worten zusammengefasst

Verbalisieren

Die Emotion des Senders wird verbalisiert und in eigene Worte gepackt

Nachfragen

Die Emotion des Senders wird verbalisiert und in eigene Worte gepackt



Zusammenfassen

Abschließend sollen Dinge zusammengefasst werden, um dem Sender die Möglichkeit zu geben, noch etwas zu ergänzen.

Unklares aufklären

Bei Unklarheiten solange nachhaken, bis diese aufgelöst wurden.

<https://zweikern.com/blog/aktives-zuhoeren>

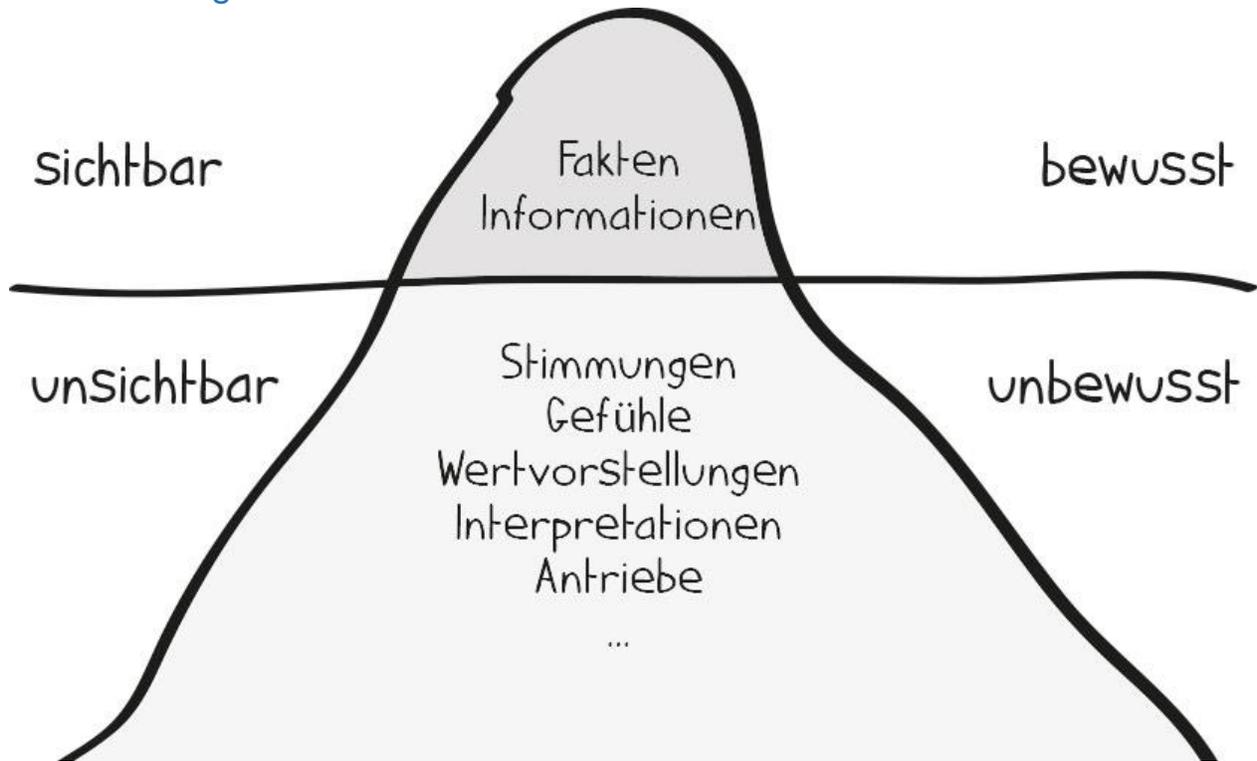
5.2 Systemische Fragen

DIE 8 WICHTIGSTEN SYSTEMISCHEN FRAGETECHNIKEN

#	Anlass	Ziel	Beispielfragen:	Art der Frage
1	Verfahrene Situation , die immer wieder kehrt	Verhaltensänderung herbeiführen	<ul style="list-style-type: none"> Beschreiben Sie die Situation aus Ihrer Sicht. Was tun Sie konkret, um diese Situation herbeizuführen? Kennen Sie dieses Verhalten bei sich auch in anderen Situationen? 	Verhaltens- und Situationsfragen
2	Komplexität in Gesprächen – diffuse Einschätzungen, Überforderung	Reduktion von Komplexität, eigene Position und Festlegung finden, Orientierung für nächste Schritte	<ul style="list-style-type: none"> Wie würden Sie die Intensität des Konflikts auf einer Skala von 0 bis 10 bewerten? Was fehlt bei Bewertung 0? Was müsste passieren, damit ihre Bewertung 10 ist? Was müsste passieren, damit sich die Bewertung verändert? 	Skalierungsfrage
3	Sehr rationale Problem-beschreibungen	Zugang zu Emotionen und deren Bedeutung für die Situation zu Erlangen	<ul style="list-style-type: none"> Wenn das Projekt z.B. ein Schiff wäre, wie würde es aussehen? Wäre es eine Luxusyacht oder ein Kanu, oder....? Welche Farbe? Welche Attribute fallen Ihnen noch dazu ein? Welche Projektmitglieder hätten welche Funktion darauf? Wie sind die Wetterbedingungen auf der See? 	Metaphern Frage
4	Konflikte im Team, persönliche Rückmeldung, Fremd- und Selbst-wahrnehmung liegen auseinander	Relationen und wechselseitige Zuschreibungen deutlich machen, ausdifferenzieren und auflösen	<p>Fragen um's Eck:</p> <ul style="list-style-type: none"> Wie sieht das wohl aus der Perspektive der KollegInnen aus der anderen Abteilung aus? Was würde mir Ihr Projektleiter sagen, wenn ich ihn fragen würde, was es hier gerade braucht? Wenn Ihre Mitarbeiter hier wären und ich sie fragen könnte, wie sie über das Problem denken, was würden sie wohl sagen? Wie denken Sie ist das Verhältnis zwischen Frau X und Herrn Y? Haben Sie Vermutungen, wie es den anderen Führungskräften mit den Veränderungen vermutlich ergeht? 	Zirkuläre Fragen
5	Problemance I	Potentiale für Lösungsmöglichkeiten aufdecken	<p>Suche nach Ausnahmen zum Problemzustand, Suche nach Best Practice:</p> <ul style="list-style-type: none"> Wann läuft es gut? Was ist dann anders, als wenn es schlecht läuft? Was wird in diesen Situationen getan, damit das Problem nicht auftritt? Was muss passieren, damit Ausnahmen häufiger auftreten? Wer kann wie dazu beitragen, dass sie Ausnahmen häufiger werden? 	Lösungsorientierte Fragen
6	Problemance II	Gedanklich „so tun als ob“ und Wirkung überprüfen, gedankliches Probehandeln (Gedankenexperiment)	<ul style="list-style-type: none"> Was würde passieren, wenn die Schwierigkeiten, die gerade im Projekt auftreten, schlagartig verschwunden wären? (Wunderfrage) Was wäre dann anders? Was würde sich nicht ändern? Was würden Sie persönlich anders machen? Wer würde es als erste merken? Wer als letzter? Wer wäre am meisten überrascht/erleichtert? Für wen hätte es vielleicht auch Nachteile? (Was ist das Gute im Schlechten? Funktionalität des Problems) 	Hypothetische Fragen
	Problemance in Veränderungsprozessen	Konkretisierung der Zukunft, Ausmalen der Vor- und Nachteile aktueller Entwicklungen	<ul style="list-style-type: none"> Wenn das Key-Account-Management in ihrem Unternehmen 5 Jahre in ihrem Unternehmen läuft, was wird dann anders sein? Was klappt besser? Was ist gleich geblieben? Was hat sich vielleicht verschlechtert? 	
7	Problemance III	Wiederholte Verhaltensweisen aufdecken und ändern	Wenn wir Ihr Verhaltensmuster als logische Abfolge von Schritten betrachten würden, welche Schritte müssten Sie der Reihe nach genau beachten, damit am Schluss das Problem heraus kommt?	Musterfrage
8	Missglückte Projekte, Schuldzuweisungen	Irritation erzeugen, um eigene Anteile und Handlungsoptionen zu identifizieren	<ul style="list-style-type: none"> Wie könnte man die Situation noch schlimmer machen? Wer müsste was machen? Was könnten Sie persönlich dazu beitragen? Wie gelingt es der Projektgruppe, dass ihre Vorschläge vom Lenkungsreis nicht aufgegriffen werden? 	Paradoxe Fragen

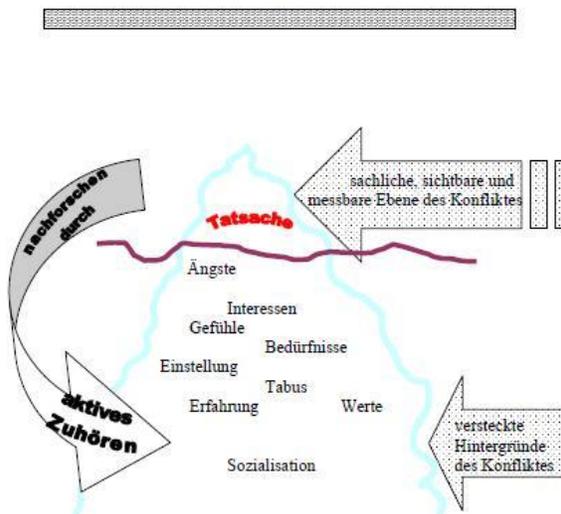


5.3 Eisbergmodelle



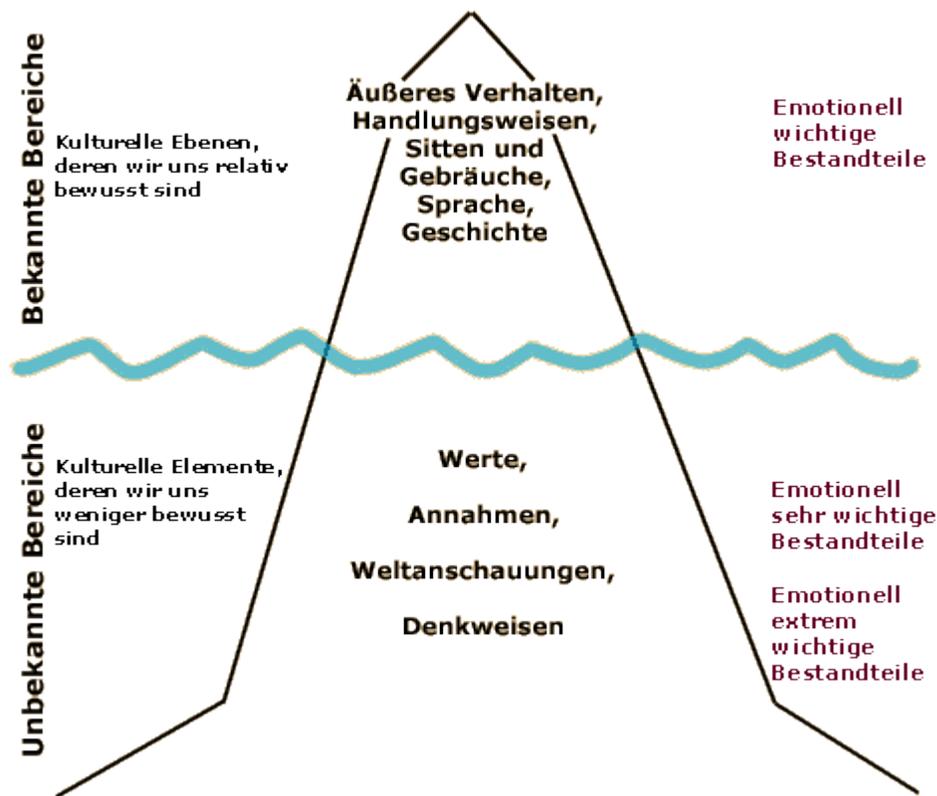
<https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-methoden-erklart/das-eisbergmodell/>

Eisbergmodell



http://stressbewaeltigung-konfliktloesung.de/modelle/aktives_zuhoeren/

Die Analogie des Eisbergs



<https://www.ofaj.org/paed/langue/sa03.html>

6. Quellenverzeichnis

Andreas F. Philipp, „Die Kunst ganzheitlichen Führens“, 1. Auflage 2010, Literatur VSM, Wien

Claudia Geier, „Kompetenz und Co.“, Mai 2011, Integrata

Kurt Haberkorn, „Praxis der Mitarbeiterführung“, 10. Erweiterte Auflagen 2002, expert Verlag, Rennigen- Malsheim

Martin Lerchner, „Holistic Leadership and Transformation“, Master Thesis 2009

P. Hersey, K. Blanchard, „Management of Organizational Behavior“. 4. Auflage. 1982, New York

Rolf Oerter, Leo Montada, „Entwicklungspsychologie. Ein Lehrbuch“, 5. Auflage 2002, Beltz Verlag, Weinheim

Sigmar Saul, „Führen durch Kommunikation“, 3. Auflage 1999, Beltz Verlag, Weinheim

Wolfgang Mutzek, „Kooperative Beratung. Grundlagen und Methoden der Beratung und Supervision im Berufsalltag“, 1996, Deutscher Studien Verlag

<http://www.business-wissen.de/artikel/digitalisierung-was-bedeutet-vuca/>

https://de.wikipedia.org/wiki/Transformationale_F%C3%BChrung

<https://de.wikipedia.org/wiki/Eisbergmodell>

<http://www.duden.de/rechtschreibung/Kontrolle>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kontrolle.html>