

Führen im Tangoschritt

„Ein Optimist sieht einen Schritt zurück nicht als Katastrophe, sondern als Einladung zum Tango“.

Zusammenfassung

Führung von Mitarbeitern ist ein emergenter Prozess, der zwar Muster aufweist, aber nicht vorherberechnet werden kann. Wie ein guter Tänzer beim Tango Argentino sollte eine Führungskraft die Aufmerksamkeit bei ihren Partnern haben und situationsabhängig auf die Umgebung reagieren. Mit der lösungsfokussierten Beratung wurde in den 80er Jahren eine Methode entwickelt, Interaktionen zwischen KlientIn und BeraterIn zu beobachten und Techniken entwickelt, die ein Gespräch erfolgreich machen. Diese Entwicklung stand im Gegensatz zu vielen psychologischen Modellen und Theorien. Heute steht eine Führungskraft vor einer ähnlichen Herausforderung. Dieser Artikel stellt Ähnlichkeiten zwischen der Situation eines lösungsfokussierten Beraters und einer heutigen Führungskraft fest und entwirft einige Ideen zur lösungsfokussierten (d.h. nicht theoriegetriebenen) Weiterentwicklung von Führungskräften und deren Unterstützung durch eine Organisation.

„It takes two to tango“

Beim Tango Argentino gibt es keine festgelegte Choreografie. Es tanzt der Herr mit der Dame zur Musik. Er lässt sich von der Musik und seiner Partnerin zu den passenden Schrittfolgen inspirieren. Dabei achtet er auf die Position seiner Partnerin, darauf, auf welchem Bein sie ihr Gewicht hat und welches frei ist. Natürlich achtet er auch darauf, nicht mit den anderen Tanzpaaren auf dem Parkett zu kollidieren und hat ein Auge darauf, in welcher Umgebung Platz genug für ausladende Figuren ist. Im Tanzkurs haben Herr und Dame viele mögliche und tangotaugliche Schrittfolgen gelernt. Einen guten Tangotänzer erkennt man daran, dass er auch Anfängerdamen sicher über das Parkett führt. Eine gute Tangotänzerin kann auch Figuren folgen, die sie noch nicht kennt. Im besten Fall ist beim Tanz die Aufmerksamkeit ganz beim Partner und bei der Musik und nicht bei den Schritten oder bei der Planung der nächsten Drehungen.

Die Führung von MitarbeiterInnen hat eine ähnliche Dynamik. Es gibt keine festgelegten, stets optimalen Vorgehensweisen. Welche Führung gerade angemessen ist, hängt von dem/r jeweiligen MitarbeiterIn und der Situation innerhalb und außerhalb der Organisation ab. Führungskräfte verfügen im guten Fall über ein Repertoire an Handlungsmöglichkeiten, und eine gute Führungskraft erkennt man daran, dass sie erfahrene und auch weniger erfahrene MitarbeiterInnen dazu bewegen kann, ihr Bestes zu geben. Eine gute Führungskraft ist während ihres Führungshandelns mit ihrer

Aufmerksamkeit bei den MitarbeiterInnen und nicht bei den Führungstheorien, die er oder sie möglicherweise in Workshops zur Führungskräfteentwicklung gelernt hat.

Wie beim Tango und auch bei der Führung von Mitarbeitern steht in der lösungsfokussierten Beratung die Interaktion im Zentrum. Es geht um das, was zwischen den Nasen passiert, und nicht um das, was zwischen den Ohren vermutet wird (Jackson & McKergow 2002). Im Folgenden finden Sie Überlegungen dazu, was Führung in Organisationen und Führungskräfteentwicklung vielleicht von lösungsfokussierter Beratung lernen kann, welche Ähnlichkeiten und Unterschiede sich finden. Sie erhalten auch einige Ideen dazu, wie Sie sich als Führungskraft weiterentwickeln können oder wie Sie als Führungskräfteentwickler dazu beitragen können, dass sich Führungskräfte in Ihrer Organisation weiterentwickeln.

Führung ist ein emergentes System

Führungskräfte können ihren Alltag selten komplett durchplanen. Das Führen von MitarbeiterInnen ist ein „emergenter“ Prozess, eine „Mischung aus Unvorhersagbarkeit und sich herausbildenden Mustern“ (Jackson & McKergow 2002, S. 41), wie z. B. das Wetter, ein Schwarm Vögel, Autos im Stau (Jackson & McKergow 2002, S. 41). Die Führungskraft (oder der Markt) gibt Impulse, die MitarbeiterInnen reagieren darauf (und aufeinander), darauf wiederum reagiert die Führungskraft, der Markt, die MitarbeiterInnen, und so weiter. Das System der Interaktionen ist so komplex, dass nicht vorausgesagt werden kann, welche Aktion der Führungskraft, der MitarbeiterInnen oder des Marktes welches Ergebnis haben wird (Streatfield 2001, S. 1-5). Man kann Führungshandeln nur beschreiben, lineare Ursachen- und Wirkungszusammenhänge können nicht identifiziert oder gar als „immer wenn, dann“ Satz verallgemeinert und als Empfehlung für alle Führungskräfte in allen Situationen für alle MitarbeiterInnen herausgegeben werden.

Moderne Führungskrafttheorien schließen den Kontext ein

Auch die Entwicklung moderner Führungskrafttheorien führte zu der Erkenntnis, dass Empfehlungen für das Führungshandeln immer die spezifische Situation der Organisation und der MitarbeiterInnen einbeziehen muss¹.

Eigenschafts- und Verhaltenstheorien

Die ersten Führungstheorien, die sogenannten „Eigenschafts“- oder „Great-Man“ Theorien, fokussierten stark auf die Eigenschaften, die die Führungskraft braucht, um in ihrer Rolle erfolgreich zu sein. Hier wurden häufig erfolgreiche Führungskräfte aus der Wirtschaft analysiert und deren Eigenschaften zum Vorbild erklärt (Khurana & Nohria 2010, pos. 1473). Dass vielleicht andere

¹ Einen guten Überblick über diese Entwicklung bieten Khurana & Nohria (2010) und Scholz (2000).

Führungskräfte mit ähnlichen Eigenschaften andere Unternehmen leiten, die weniger erfolgreich sind, bleibt dabei unberücksichtigt. Eine „Kontrollgruppe“ gibt es nicht (z. B. Collins 2002). Auch bleiben das Umfeld, die spezifischen Herausforderungen und die MitarbeiterInnen völlig unberücksichtigt. Die Eigenschaftstheorien gelten in der modernen Führungsliteratur als weitgehend überholt (Birker 1997, S. 128).

Ähnlich wie die Eigenschaftstheorien legen die Verhaltenstheorien den Fokus auf die Führungskraft. Sie konzentrieren sich dabei aber nicht auf die Eigenschaften der Führungskraft, sondern auf deren „Führungsstil“. Im Unterschied zu den Eigenschaftstheorien gilt das Führungsverhalten, der Führungsstil, als von der Führungskraft änderbar. Es gibt unterschiedliche Raster, die an die Führungsstile angelegt werden. Am beliebtesten ist wohl die in vielen Standardwerken (Birker 1997, Scholz 2002, Khurana & Nohria 2010) getroffene Unterscheidung von aufgabenorientiertem oder mitarbeiterorientiertem Führungsstil mit unterschiedlichen Graden der Partizipation der MitarbeiterInnen. Auch hier bleibt die Situation, der Kontext, weitgehend unberücksichtigt.

Situationstheorien

Situationstheorien, wie z. B. die Rollentheorie, die Kontingenztheorie nach Fiedler oder das „Situational Leadership“ von Hersey und Blanchard waren die ersten, die darauf Wert legten, dass die Führung zur Situation im Unternehmen und den MitarbeiterInnen passen muss. Nur eine gute Passung von Führungsverhalten und Mitarbeitererwartungen (Rollentheorie), Günstigkeit der Situation (Kontingenztheorie) oder Mitarbeiterreifegrad (Hersey und Blanchard) kann den Führungserfolg garantieren. Situationstheorien kategorisieren die Situationen anhand unterschiedlicher Parameter: Rolle, Günstigkeit, Mitarbeiterreife. Von dieser Kategorisierung ist für die Führungskraft das jeweils empfohlene Verhalten ablesbar (z. B.: „Habe ich eine Mitarbeiterin mit einem hohen Reifegrad, kann ich an sie delegieren und sollte keine genauen Vorgaben machen.“). Die Komplexität des Systems der Interaktionen wird durch die Klassifikation reduziert und einer linearen „wenn, dann“ Logik unterworfen.

Konsequenzen aus der Betrachtung der Führungstheorien: Was nun?

Grundannahmen „traditioneller“ Führungstheorien sind, dass die Führungskraft tatsächlich von überragender Bedeutung für den Organisationserfolg ist (und die Situation oder die Mitarbeiter nicht so wichtig sind) (Kellerman 2012, pos. 2997) und dass eine Organisation tatsächlich bewusst „gesteuert“ werden kann. Es gibt zwar inzwischen Kritik an den alten Modellen zu Führung und Management (Kellerman 2012, Mintzberg 2004, Pfeffer & Sutton 2006, Stewart 2009), aber wenig überzeugende Alternativen, die tatsächlich der emergenten Natur von Führung gerecht werden (oder dies auch nur versuchen).

Eine Möglichkeit aus dieser theoretischen Sackgasse könnte in der Übertragung der Lösungen, die in systemischer und lösungsfokussierter Beratung entwickelt wurden, auf den Führungskontext bieten. Viele systemische und alle genuin lösungsfokussierten Ansätze zur Beratung sind sich jedenfalls im Klaren darüber, dass ein „System“ der Interaktionen nicht linear gesteuert werden kann (Miller & McKergow 2012, S. 164, Schlippe & Schweitzer 2007, S. 90-91) und haben dennoch Möglichkeiten entwickelt, es durch Interaktionen zu beeinflussen.

Moderne Beratung schließt den Kontext mit ein

Sieht man sich die Entwicklung moderner Beratungs- und Psychotherapiemethoden aus einer gleich hohen Vogelperspektive an, wie im vorhergehenden Blick auf die Entwicklung von Führungstheorien, kann man durchaus Ähnlichkeiten in der Entwicklung von Führungstheorien und der von Beratungs- bzw. Therapieansätzen feststellen.

Medizinisches Modell

Im medizinischen Modell sieht der/die BeraterIn oder der/die TherapeutIn das Problem eines Klienten als Symptom einer Krankheit. Ist ein/e KlientIn traurig, antriebslos und hat Suizidgedanken, so wird als Ursache eine Depression vermutet. Diese Diagnose hilft dann, ein Vorgehen zur Lösung des Problems zu finden. Es wird davon ausgegangen, dass bei der gleichen Depression auch das gleiche Vorgehen helfen wird. Die Lebensumstände, der Kontext des/der KlientIn, wird nur erhoben, um die Diagnose zu stellen. Der Hauptwirkmechanismus wird hier, genau wie bei der Eigenschaftstheorie in der Führung, innerhalb des Menschen verortet. In einem Fall ist die Ursache der problematischen Interaktion des/der KlientIn mit der Außen- (und Innen)welt eine Krankheit, im anderen Fall ist die Ursache der erfolgreichen Interaktion der Führungskraft mit der Organisation (innen und außen) eine Eigenschaft: „Er hat eine Depression, daher ist er traurig“ oder „Sie ist durchsetzungsstark und daher eine gute Führungskraft“.

Familientherapie

Die sozialen Beziehungen des/der KlientIn rückten in der systemischen Familientherapie erstmals in den Fokus der Aufmerksamkeit. Die Ursache des problematischen Verhaltens oder Erlebens des Klienten wurde in den Interaktionsmustern des relevanten sozialen Umfeldes der Familie gesehen. Wenn es gelingt, diese Muster durch eine geschickte Intervention zu durchbrechen, kann sich ein neues Interaktionsmuster bilden, das nicht mehr dazu führt, dass ein Mitglied des Familiensystems erkrankt. Es wurden Systeme entwickelt, die typische Interaktionsmuster (z. B. ein „double bind“) klassifizieren und diesen Mustern potenziell nützliche Interventionen von Seiten des/der TherapeutIn zugeordnet. Je nach therapeutischer Schule wird der Intervention des/der BeraterIn mehr oder weniger Wirkung in Bezug auf das Interaktionssystem der KlientInnen zugesprochen. Das Verständnis

reicht von „wenn, dann“ Logik bis zu der Einsicht, dass ein System von der/dem BeraterIn nur gestört werden kann und das Gleichgewicht, das sich dann findet, nicht vorhergesagt werden kann.

Lösungsfokussierte Beratung

Die Anfänge lösungsfokussierter Beratung stehen der Tradition systemischer Familientherapie sehr nahe. Das erste Buch von Steve de Shazer heißt: „Patterns of brief family therapy – an ecosystemic approach“ (Shazer 1982). Es bricht dennoch mit der Idee, die Berater könnten wie von außerhalb das System der Interaktionen der KlientInnen beobachten, analysieren und eine gezielte Intervention planen. De Shazer beschreibt das therapeutische Unterfangen als emergent (Shazer 1982, S. 7).

Wie aber kann man mit der Einsicht, dass ein System von Interaktionen nicht steuerbar ist, absichtsvoll handeln und etwas (z.B. einen Therapieerfolg oder den Leistungswillen von MitarbeiterInnen) erreichen? Die Gruppe um Steve de Shazer und Insoo Kim Berg am Brief Family Therapy Center entschloss sich dazu, das zu beobachten, was ihnen zur Verfügung stand, nämlich die Therapiegespräche mit ihren KlientInnen. Diese Beobachtung war weitestgehend frei von einer Erklärung der Veränderung. Es ging weder um die Analyse von Wirkmechanismen „im“ noch um die Analyse von Wirkmechanismen „außerhalb“ der KlientInnen, weil es gar nicht um die Analyse von Wirkmechanismen ging (McKergow & Korman 2009). Was beobachtet wurde, war die „Oberfläche“ der Unterhaltungen, das Gespräch, wie es zwischen TherapeutIn und KlientInnen gemeinsam erschaffen wird. Durch genaues Hinschauen auf die Interaktion zwischen Therapeut und Klient entwickelte sich eine nützliche therapeutische Methodik.

Eine der Erkenntnisse, die lösungsfokussierte Beratung von anderen Beratungsformen unterscheiden, passt genau zur Einsicht, dass in emergenten Systemen Ursache und Wirkung schwer zu identifizieren sind. Es erwies sich, dass die genaue Konstruktion (oder Analyse) der Problemursache für KlientInnen und TherapeutInnen im Gespräch weniger nützlich ist, als die Suche nach Ausnahmen und der Beschreibung dessen, was die KlientInnen anstatt des Problems für ihr Leben wünschen.

Aus unserer Vogelperspektive betrachtet, steht eine Führungskraft oder ein Führungsforscher heute vor einer ähnlichen Situation wie die Gründer des Brief Family Therapy Centers um 1980. Mit der Einsicht, dass die Führungstheorien, die angeboten werden, die emergente Natur von Führung nicht berücksichtigen, steht die Führungskraft, was Hilfen für ihr Handeln angeht, erst einmal im Regen. Vielen Führungskräften und Führungskräfteentwicklern ist dies längst klar, dennoch werden die vereinfachenden Modelle weitergegeben und trainiert. Mir scheint das manchmal so, als suche man den Schlüssel, den man vor der dunklen Haustür verloren hat, unter der Straßenlaterne, weil da mehr Licht ist.

Wie kann lösungsfokussierte Beratung Führungshandeln inspirieren?

In lösungsfokussierter Führung werden dem Vorherigen entsprechend MitarbeiterInnen, Situationen, Systeme nicht analysiert, klassifiziert (Dierolf 2011) oder in eine Theorie eingeordnet. Bleibt dann für die Führungskraft unstrukturiertes „Durchwursteln“? Wie kann sich eine Führungskraft weiterentwickeln? Wie kann ein Unternehmen die „Führungskultur“ im Unternehmen lösungsfokussiert verbessern? Im Folgenden finden Sie dazu einige Ideen.

Weiterentwicklung als Führungskraft

Lösungsfokussierte Führung, wie lösungsfokussierte Beratung, müsste also „die Oberfläche“ betrachten. Zur Verfügung stehen in der Mitarbeiterführung die Interaktionen der Führungskraft mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten. Leider hat sie aber noch niemand so genau beobachtet, wie die Mitarbeiter des BFTCs Therapiegespräche beobachtet haben. Wir wissen nicht, was z. B. in einem Delegationsgespräch tendenziell gut funktioniert.

Wenn wir ernst nehmen, dass jedes Gespräch anders ist, jeder Fall anders, kann das auch nicht allgemeingültig beantwortet werden. Es kann immer nur Vorschläge und Ideen geben, Schritte, die quasi getanzt werden können, aber nicht müssen. Wie ein Tangoherr kann sich die Führungskraft ein Repertoire aneignen, das sie dann in unterschiedlichen Gesprächen mit den jeweiligen MitarbeiterInnen nutzen kann.

Als Startpunkt der Weiterentwicklung im lösungsfokussierten Sinne könnte eine Bestandsaufnahme der Interaktionen dienen: Welche Interaktionen habe ich als Führungskraft? Antworten könnten z.B. sein: Einstellungsgespräche, Delegationsgespräche, Entwicklungsgespräche (z.B. Coaching, Kritikgespräche, MitarbeiterInnen loben, Leistungsbeurteilungsgespräche), Trennungsgespräche, Meetings (Abstimmungsmeetings, Strategiemeetings) etc². Die Führungskraft könnte sich dann überlegen, wo sie eine Verbesserung erreichen möchte und anfangen zu beobachten, was in der jeweiligen Situation gut funktioniert und was noch anders sein könnte.

Beim Überlegen von Alternativen kann die Führungskraft mit den Techniken aus der lösungsfokussierten Beratung experimentieren. Hier gibt es viele Sequenzen, die auch im Führungsalltag sinnvoll sein können, wie z. B.:

Ziele setzen

In der lösungsfokussierten Beratung hat sich herausgestellt, dass eine Beschreibung eines Ziels in positiven Formulierungen mit dem Blick darauf, wie es sein wird, wenn das Ziel erreicht ist, die Motivation erhöht, sich tatsächlich auf den Weg zu machen. Fragen wie:

² Einen wundervollen Leitfaden durch viele Gespräche bietet hier auch Schmitz & Billen 2003.

- „Woran merken wir, wenn wir das Ziel erreicht haben?“,
- „Wer merkt es noch? Woran?“,
- „Was macht uns zuversichtlich, dass wir das Ziel erreichen können?“

lassen sich auch im Organisationskontext ausprobieren.

Probleme lösen

Ausgehend davon, dass zwischen Problemen und Lösung in komplexen Situationen nicht unbedingt ein Zusammenhang besteht, kann es Sinn machen, auch im Führungsalltag mit der Beschreibung der gewünschten Situation nach dem Verschwinden des Problems zu beginnen und sich nicht zu sehr in Ursachenforschung zu ergehen. Fragen zur detaillierten Beschreibung der erwünschten Zukunft, wie z. B. die Wunderfrage, können hier hilfreich sein:

- „Nach unserem Meeting haben Sie alle noch einen produktiven Arbeitstag. Sie gehen dann nach Hause, tun, was auch immer Sie so tun. Irgendwann werden Sie müde und gehen ins Bett. Sie schlafen tief und fest. Mitten in der Nacht passiert ein Wunder, und das Wunder ist, dass alle Probleme, über die wir gerade gesprochen haben und auch die, über die wir nicht gesprochen haben, gelöst sind, einfach so. Da Sie tief und fest schlafen, merken Sie es nicht, und es sagt Ihnen keiner, dass das Wunder geschehen ist. Woran werden Sie am nächsten Morgen anfangen zu bemerken, dass ein Wunder geschehen sein muss?“
- „Woran noch?“
- „Wer wird es noch bemerken?“
- „Woran?“

Vielleicht muss man bei dieser Frage auch mit unterschiedlichen Versionen experimentieren, um sicherzustellen, dass sie gut in den Kontext der jeweiligen Organisation passt: Wichtig ist, dass man sich in konkreten, beobachtbaren Zeichen eine Welt vorstellt, in der das Problem nicht da ist und die nicht linear mit dem Problem verbunden ist.

In der lösungsfokussierten Beratung sucht man nach Ausnahmen vom Problem, um einer Lösung näher zu kommen. Hierzu werden Fragen verwendet wie:

- „Gab es einmal eine Zeit, in der das Problem hätte auftreten können, wo es nicht aufgetreten ist?“
- „Was war da anders?“
- „Wer hat sich wie anders verhalten?“

Ressourcenorientiert Fortschritte bemerken

In der lösungsfokussierten Beratung ist es zentral, die Aufmerksamkeit auf die Fortschritte der KlientInnen zu richten. Nur sie können in der jeweiligen Situation merken, was in die richtige Richtung geht. Hierzu werden gerne die sogenannten Skalenfragen verwendet:

- „Auf einer Skala von 1-10, wobei 10 dafür steht, dass das Ziel erreicht ist (oder der Tag nach dem Wunder) und 1 ist das Gegenteil, wo stehen wir heute?“
- „Was sagt uns, dass wir schon auf X sind und nicht auf 1?“
- „Was noch?“
- „Woran merken wir, dass wir einen Schritt höher auf der Skala sind?“
- „Wer merkt es noch?“
- „Woran?“

Lösungsfokussierte Beratung lernt man durch lösungsfokussierte Beratung – der/die JuniorberaterIn lernt die grundlegenden Methoden, die sich in der Beobachtung von Beratungsgesprächen als nützlich erwiesen haben. Er/sie beobachtet andere bei der Beratung und sieht sich Videoaufnahmen von erfolgreichen Beratungen an. Danach übt er/sie, erhält Feedback, bespricht sich vielleicht sein/ihre Fälle im Rahmen einer Supervision mit einem/r erfahrenen Kollegen/in. Ein ähnliches Vorgehen wäre vielleicht auch für die Weiterentwicklung einer Führungskraft sinnvoll³.

Entwicklung einer hilfreichen Führungskultur

Ein Unternehmen kann die Weiterentwicklung seiner Führungskräfte sinnvoll unterstützen, indem es den Führungskräften die Zeit und Möglichkeit zur Reflexion ihres Führungshandelns und dem „Training“ von Interaktionssituationen in dem jeweiligen Kontext gibt. Hier gibt es auch schon jenseits der klassischen, häufig theoriegetriebenen, Führungskräfteentwicklungsprogrammen etablierte Methoden:

Coaching/Supervision

Viele Führungskräfte sind stark im Zeitdruck. Die Agenda und „To-Do-Liste“ sind stets voll. Wer sich aber weiterentwickeln möchte, braucht Zeit zum Nachdenken. Führungskräften die Möglichkeit zu bieten, sich regelmäßig mit einem Coach oder einer Supervisorin zusammensetzen, der oder die gute Fragen stellt und der Führungskraft hilft, zu überlegen, was gut funktioniert, was noch besser laufen kann, ist sicher sinnvoll. In solchen Gesprächen wird auch die Haltung des Experimentierens und Lernens wachgehalten, so dass die Führungskraft immer „besser“ werden kann.

³ Weitere Ideen und Hinweise zur möglichen Übertragung der Sprache lösungsfokussierter Beratung auf den Organisations- und Führungskontext findet man auf der Webseite der Assoziation für die Qualitätsentwicklung lösungsfokussierter Beratung www.asfct.org oder im Buch „Der Lösungstango“ von Louis Cauffman und Kirsten Dierolf (2007).

Sollte die Organisation keine Mittel haben, einen Coach oder eine Supervisorin zu beauftragen, kann die Führungskraft auch versuchen, sich Zeit für ein „Selbstcoaching“ zu nehmen. Sie muss das nicht im stillen Kämmerlein tun, sondern kann auch Mitarbeiter, Peers und die eigene Führungskraft für ihre Weiterentwicklung nutzen. Bei den lösungsfokussierten Fragen (an sich selbst oder an andere) stehen wieder die ansonsten vielleicht unbemerkten Unterschiede und die Suche nach Ressourcen im Vordergrund:

- „Auf einer Skala von 1-10, wobei 10 dafür steht, dass ich mich als Führungskraft optimal verhalte und die Bedingungen dafür schaffe, dass jeder im Team morgens gerne zur Arbeit kommt, um sein Bestes zu geben, wo stehe ich?“
- „Was macht es aus, dass ich auf einer X stehe und nicht auf 1?“
- „Welche Ausrutscher nach oben auf der Skala gab es in letzter Zeit?“
- „Was habe ich da anders gemacht?“
- „Wer wird es merken, wenn ich einen Schritt weiter auf der Skala bin?“
- „Woran werden diese Personen (z.B. Mitarbeiter, Vorgesetzter, Kollegen) es merken?“
- „Was möchte ich in der nächsten Woche ausprobieren?“
- „Woran merke ich, dass das funktioniert?“

Mentoring

In einigen Organisationen bekommen junge Führungskräfte auch die Möglichkeit, sich mit erfahrenen Kollegen auszutauschen, die zwar nicht mit den gleichen Mitarbeitern, aber doch in der gleichen Organisation erfolgreich waren. Ein solcher Austausch kann sehr nützlich für beide Seiten sein: Die junge Führungskraft kann Anregungen erhalten, in welche Richtung sie etwas ausprobieren könnte, die erfahrene Führungskraft profitiert von der Neugierde der jüngeren.

Führungskräfteaustausch

Viele Unternehmen wünschen sich eine einheitliche Führungskultur. Ein/e MitarbeiterIn soll nicht aus allen Wolken fallen, wenn die Führungskraft wechselt. Dies wird als wichtiger Hebel für die Mitarbeiterbindung und die Attraktivität einer Organisation als Arbeitgeber gesehen. Hier ist die Aufstellung von formulierten, einheitliche Führungsrichtlinien sicher eine Möglichkeit – auch wenn diese Richtlinien nicht garantieren, dass sie im Einzelfall immer erfolgreich sind. Alternativ könnten sich auch Führungskräfte aus der Organisation gemeinsam Gedanken darüber machen, welches Führungsverhalten tendenziell in dieser Organisation gut funktioniert und welches Führungsverhalten sie gemeinsam für sinnvoll und ethisch halten.

Lösungsfokussierter Führungskräfteaustausch zum Thema Delegation: Ein Beispiel

In einem eher traditionellen Führungskräfte-Training zum Thema „Delegation“ habe ich einmal eine Gruppe indischer ManagerInnen eines rumänischen Stahlwerks begleitet. Viele der TeilnehmerInnen berichteten davon, dass ihnen gerade bei Problemen und Fehlern im Werk wichtige Informationen nicht weitergegeben wurden. So lief manch delegierte Aufgabe ins Leere – etwas war dazwischen gekommen. Ich lud die Teilnehmenden zu einem Rollenspiel ein. Wir wollten gemeinsam herausfinden, wie die Delegationsgespräche normalerweise ablaufen, was gut funktioniert und mit was man noch experimentieren kann. Zum Abschluss hatte jede Führungskraft einige Ideen, z. B.: „Ich möchte darauf achten, dass ich klar sage, wann ich Rückmeldung erhalten möchte“ oder „Ich gebe zukünftig auch Instruktionen für den Fall, dass das, was geplant war, nicht funktioniert.“ In der Rückmeldung zum Seminar hörte ich, dass diese Übung von allen als sehr hilfreich bewertet wurde. Das Handbuch für indische ManagerInnen rumänischer Stahlwerke ist eben noch nicht geschrieben (und kann wohl auch nicht geschrieben werden).

Mitarbeiterbefragungen

Anders als vielleicht in der Therapie oder Beratung hat die Führungskraft die Möglichkeit, ihre MitarbeiterInnen zu ihrem Verhalten zu befragen oder durch eine neutrale Person befragen zu lassen. Die MitarbeiterInnen (und vielleicht auch die Vorgesetzten und Kollegen der Führungskraft) können Fragen zu dem beantworten, was die Führungskraft beibehalten sollte, und Vorschläge machen, wie sie ihr Verhalten ändern kann. Hier ist es wichtig, in der Konkretion zu bleiben, also tatsächlich Gespräche zu führen. Onlinefragebögen sind meistens zu allgemein, um wirklich aussagekräftig zu sein.

Ist Führung nichts als ein Haufen Geschwätz?

Steve de Shazer sagte einmal: „Therapy is nothing but a bunch of talk.“ – „Therapie ist nichts als ein Haufen Geschwätz.“ Können wir das auch für Führung sagen? Vielleicht ist das „Geschwätz“ nicht alles, was eine Führungskraft können muss (etwas Fachwissen schadet sicher nicht, genauso wenig, wie die Intelligenz, die es für gute Entscheidungen braucht). Wenn aber eine Führungskraft bestrebt ist, sich in der Kunst nützlicher Interaktionen innerhalb ihrer Organisation zu üben, wird das, was sie entwickelt, zu den MitarbeiterInnen, zur Organisation und zum Markt passen und immer „besser“ werden. Tango, Beratung und Führung kann man nicht in der Theorie, sondern nur durch absichtsvolles Üben erlernen. Ich wünsche allen TänzerInnen, BeraterInnen und Führungskräften freundliche Partner, die richtige Musik und ein Lernen am Erfolg.

Summary

Leadership is an emergent process with visible patterns which nonetheless cannot be determined or calculated in advance. Like a good dancer of Tango Argentino a leader should be attentive to his or her partners and react to their environment depending on the situation at hand. Solution Focused

Brief Therapy, developed in the 1980s, began by observing the emergent interactions between client and therapist. The Brief Family Therapy Center observed what works in these interactions and developed techniques for successful therapy. This development was in stark contrast to the then prevalent psychological models and theories which guided therapist's behavior. Today's leaders are confronted with a similar challenge. This article draws parallels between the situation of a solution focused consultant and a leader in today's organisations and suggests ideas for a solution focused (i.e. not theory driven) leadership development. It also makes some suggestions as to how an organization can support their leaders in their development path.

Literatur

- Birker, K. (1997). Führungsstile und Entscheidungsmethoden. Praktische Betriebswirtschaft. Berlin: Cornelsen Girardet.
- Cauuffman, L. & Dierolf, K. (2007). Lösungstango: Sieben verführerische Schritte zum erfolgreichen Management. Heidelberg: Carl-Auer.
- Collins, J. C. (2001). Good to Great: Why some companies make the leap ... and others don't: Harper Business.
- Kirsten Dierolf. (2011). SF practice as an application of discursive psychology -- discursive psychology as theoretical backdrop of SF practice. *InterAction*, 3(1), 21–34.
- Jackson, P. Z., & McKergow, M. (2002). The solutions focus: The simple way to positive change. London: Nicholas Brealey.
- Kellerman, B. (2012). The end of leadership (1st ed.). New York: HarperBusiness (Version für Kindle).
- Khurana, R., & Nohria, N. (2010). Handbook of leadership theory and practice: An HBS Centennial Colloquium on Advancing Leadership. Boston, Mass: Harvard Business Press (Version für Kindle).
- McKergow, M. & Korman H. (2009). Inbetween: Neither inside nor outside: The radical simplicity of Solution-Focused Brief Therapy. *Journal of Systemic Therapies*, 28(2), 34–49.
- Miller, G. & McKergow, M. (2012). From Wittgenstein, Complexity, and Narrative Emergence: Discourse and Solution Focused Brief Therapy. In A. Lock & T. Strong (Eds.), *International perspectives in philosophy and psychiatry. Discursive perspectives in therapeutic practice* (1st ed., pp. 163–183). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Mintzberg, H. (2004). Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development (1st ed.). San Francisco Calif: Berrett-Koehler.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Schlippe, A. v., & Schweitzer, J. (2007). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung (10th ed.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schmitz, L., & Billen, B. (2003). Mitarbeitergespräche: Lösungsorientiert, klar, konsequent. München: Redline Wirtschaft bei Verl. Moderne Industrie.

Scholz, C. (2000). Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen (5th ed.). Vahlers Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. München: Vahlen.

Streatfield, P. J. (2001). The paradox of control in organizations. Complexity and emergence in organizations. London, New York: Routledge.

Shazer, S. de. (1982). Patterns of brief family therapy: An ecosystemic approach. New York: Guilford Press.

Stewart, M. (2009). The management myth: Debunking modern business philosophy. New York: W.W. Norton & Company.

Internetdokumente:

<http://www.asfct.org> [Zugriff am 27.09.2013]

Kurzbiographie Kirsten Dierolf

Kirsten Dierolf leitet die SolutionsAcademy, ein internationales Beratungs- und Weiterbildungsinstitut für lösungsfokussiertes Coaching, Teamcoaching und Organisationsentwicklung. Sie arbeitet international als Coach, Teamcoach und Organisationsentwicklerin hauptsächlich für globale Großunternehmen aber auch im Mittelstand. Kirsten Dierolf bildet seit 2008 lösungsfokussierte Coaches und Organisationsentwickler im Rahmen einer eigenen Weiterbildung aus. Sie leitet den SolutionsAcademy Verlag, einen Fachverlag für lösungsfokussierte Beratung. Sie ist Autorin der Bücher „Der Lösungstango“ und „Lösungsfokussiertes Teamcoaching“. Sie ist Präsidentin der SFCT, des internationalen Verbands zur Qualitätsentwicklung lösungsfokussierter Beratung und Mitherausgeberin der wissenschaftlichen Zeitschrift „InterAction“. Sie hat einen Lehrauftrag im Rahmen des Masterstudiengangs Supervision an der evangelischen Fachhochschule Freiburg.

Anschrift

Kirsten Dierolf

Speaking! GmbH

Gluckensteinweg 10-14

61350 Bad Homburg

www.kirsten-dierolf.de

kirsten@kirsten-dierolf.de

Kasten:

Entwicklungsgespräche

Im Führungsalltag gibt es immer wieder Gesprächssituationen, die dazu dienen, die Entwicklung von MitarbeiterInnen voranzutreiben. Nach dem Gespräch soll der/die MitarbeiterIn zu etwas befähigt sein, was er/sie vorher nicht (so gut) konnte. Hier sind zwei Beispiele:

„Tür-und-Angel“ Coaching

Herr Schulze arbeitet im Vertrieb eines Maschinenherstellers. Zur Vorbereitung einer Messe möchte er wichtige Kunden anrufen, um auf der Messe Termine zu vereinbaren und schon einmal mögliche Bedarfe erfragen. Er tut sich etwas schwer mit der Eingrenzung der Kontakte: Wer ist „wichtiger“ Kunde und wer nicht? Gerne hätte er eine Entscheidung von seiner Chefin. Er geht kurz in ihr Büro und fragt: „Sagen Sie, Frau Huber, haben Sie eine Liste von unseren wichtigsten Kunden? Ich möchte die Messe vorbereiten und weiß nicht genau, wen ich anrufen soll“. Frau Huber könnte jetzt schnell eine Liste fabrizieren und die Frage beantworten. Herr Schulze kennt aber seine Kunden viel besser und im Grunde hat er alle Informationen, sich seine Frage selbst zu beantworten. Frau Huber fragt also zurück: „Welche Überlegungen haben Sie sich denn schon dazu gemacht?“. Herr Schulze kennt das schon, denkt sich im Stillen: „Na toll, jetzt fängt das wieder an“, antwortet aber: „Ich möchte die wichtigsten Kunden anrufen, um die Termine möglichst effizient planen zu können und mich hauptsächlich mit den Kunden treffen, die in der nächsten Zeit auch eine Investition planen“. Frau Huber: „Woran merken Sie es denn, wenn ein Kunde in der nächsten Zeit eine Investition plant?“ Herr Schulze: „Unter anderem daran, dass er lange schon nichts mehr bei uns gekauft hat oder daran, dass er eine sehr alte Maschine von uns hat, bei der sich ein Austausch auf das neuere Modell lohnen würde“. Frau Huber: „Und woran noch?“ So entsteht während des Gesprächs eine Liste von Kriterien, nach denen Herr Schulze seine Kundenliste priorisieren kann.

Beim „Tür-und-Angel“ Coaching sind folgende Fragen nützlich:

„Bevor ich Ihnen einen Rat gebe, möchte ich gerne erst einmal hören, was Sie sich schon überlegt haben – ich möchte die Situation verstehen.“

„Was haben Sie sich denn schon dazu überlegt?“

„Worauf kommt es hier für Sie an?“

„Was müssen wir in Bezug auf das Thema denn auf jeden Fall gut hinkriegen? Was ist wichtig?“

„Wie würden Sie das jetzt entscheiden, wenn ich nicht da wäre?“

Kritikgespräche

Herr Knorre arbeitet an einer großen Industrieanlage, die rund um die Uhr im Schichtbetrieb läuft. Die Schichten müssen die Vorkommnisse an der Anlage im Schichtbuch dokumentieren und bei der Übergabe etwaige Fehler oder Besonderheiten der nächsten Schicht mitteilen. Herr Knorre ist schon seit 30 Jahren im Unternehmen und kennt die Anlage sozusagen in- und auswendig. Wenn einer seiner jüngeren Kollegen etwas im Schichtbuch notiert, das er nicht versteht oder für unmöglich hält, markiert er den Eintrag mit einem großen Fragezeichen, redet aber sonst nicht weiter darüber. Die Kollegen sind verärgert, im besten Fall machen sie sich darüber lustig. Dem Vorgesetzten aller Schichten, Herrn Martin wird dies irgendwann zu bunt, denn das Schichtbuch soll ja zu einer Verbesserung der Prozesse und Verhinderung von Ausfällen dienen und kein Streitpunkt sein. Er überlegt, wie er mit Herrn Knorre reden kann, ohne das er „einschnappt“ oder sich als älterer Mitarbeiter missachtet fühlt. Wenn Herr Martin nach seinem Bauchgefühl geht, würde er einfach auf den Tisch hauen und Herrn Knorre unmissverständlich klarmachen, dass das so nicht geht. Leider wäre das nicht sehr zielführend. In einem lösungsfokussierten Kommunikationstraining hatte er eine bessere Variante aufgegabelt.

Vorbereitung von Kritikgesprächen:

- Was genau möchte ich erreichen?
- Was ist dann besser?
- Wer merkt, dass es besser ist und woran?
- Wann gab es schon eine Situation, in der es so war, wie ich mir das wünsche?
- Was macht mich zuversichtlich, dass mein/e GesprächspartnerIn sich verändern kann und möchte?
- Was könnte ein gemeinsames Ziel von mir und meinem/r GesprächspartnerIn sein?

Herr Martin beantwortet die Fragen:

Ich möchte, dass Herr Knorre seine Expertise so einbringt, dass seine Anmerkungen ankommen und dass er Gehör findet, wenn er gerechtfertigte Kritik äußern möchte. Das verbessert unsere Leistungsfähigkeit, die Sicherheit der Anlage und die Atmosphäre im Team. Die anderen Teammitglieder merken es daran, dass Herr Knorre entweder in der Schichtübergabe kurz anspricht, was ihm komisch vorkommt, oder dass er eine ausformulierte Frage in das Schichtbuch schreibt. Wenn Herr Knorre in der Pause mit den anderen zusammensitzt, reden sie eigentlich alle ungezwungen und freundlich miteinander. Herr Knorre ist vielleicht etwas eigen, aber im Grunde ist unsere Anlage „sein Baby“ – er will sicher auch, dass sie dauerhaft gut funktioniert.

Für das Gespräch sucht sich Herr Martin noch den Gesprächsleitfaden heraus:

Gesprächsleitfaden Kritikgespräche:

- Ziel des Gesprächs (Antwort auf die Frage: „Was ist dann besser?“)

- Konkrete Benennung der erforderlichen Veränderung (Antwort auf die Fragen: „Was genau möchte ich erreichen?“ und „Wer merkt, dass es besser ist und woran?“)
- Gemeinsames Ziel (Antwort auf die Frage „Was könnte ein gemeinsames Ziel von mir und meinem/r GesprächspartnerIn sein?“)
- Verhandlung: Wie könnte das Ziel erreicht werden? Was sind geeignete Maßnahmen? Welche Hilfe braucht meine GesprächspartnerIn?
- Vereinbarung nächster Schritte
- Zuversicht ausdrücken (Antwort auf die Frage: „Was macht mich zuversichtlich?“)
- Dank für das Gespräch

Herr Martin weiß natürlich, dass Gespräche nicht immer einem Leitfaden folgen. Das Gespräch läuft dann in etwa so:

Herr Martin: „Herr Knorre, haben Sie gerade einmal einen Moment?“

Herr Knorre: „Gleich, Chef, ich muss erst noch einmal etwas kontrollieren, dann komme ich in ihr Büro. Was gibt's denn?“

Herr Martin: „Ich würde gerne mit ihnen besprechen, wie wir sicherstellen können, dass die Anlage immer läuft und mit ihnen darüber reden, wie wir das verbessern könnten.“

Herr Knorre: „Ok, Chef, bis gleich.“

Im Büro:

Herr Martin: „Ich habe ja gesagt, dass es um die Anlage geht. Wir müssen ja gemeinsam sicherstellen, dass sie reibungslos durch alle drei Schichten läuft. Sie kennen ja die Anlage sehr gut ...“

Herr Knorre: „Naja, also nach 30 Jahren Erfahrung ... aber wissen Sie, die Jüngeren ...“

Herr Martin: „Ja genau, die können wirklich von Ihrer Erfahrung profitieren! Mir ist aufgefallen, dass im Schichtbuch manchmal nur Fragezeichen hinter Eintragungen der jüngeren Kollegen stehen.

Ehrlich gesagt, weiß ich nicht, ob die Kollegen wissen ...“

Herr Knorre: „Aber ich kann doch nicht immer Sermonen schreiben! Ich mag das einfach nicht, und die Kollegen müssten es doch eigentlich besser wissen!“

Herr Martin: „Das verstehe ich ja – wir sind uns im Grunde ja einig. So klingt es wenigstens. Die Anlage soll laufen und die Kollegen können von Ihrer Erfahrung profitieren. Haben Sie eine Idee, wie man das machen kann? Das mit den Fragezeichen scheint ja nicht wirklich zu funktionieren, es werden ja eher mehr als weniger!“

Herr Knorre: „Das stimmt doch gar nicht!“

Herr Martin: „Naja, wie auch immer, darum geht es ja auch gar nicht. Ich würde nur gerne mit Ihnen überlegen, wie wir das hinkriegen können, dass Sie Ihre Erfahrung weitergeben können, ohne Sermonen schreiben zu müssen.“

Herr Knorre: „Naja, ich könnte mir ja mal das Schichtbuch vornehmen und schauen, was ich vielleicht den Kollegen noch mal zeigen müsste. Dafür brauche ich aber bestimmt zwei Stunden Zeit und da muss dann der Herr Schulze an der Anlage sein.“

Herr Martin: „Das kriegen wir hin – gute Idee! Das löst aber immer noch nicht das Problem, dass ja auch neue Dinge auftauchen könnten... Könnten Sie vielleicht das nächste Mal, wenn Sie ein Fragezeichen schreiben wollen kurz mit dem Kollegen in der Schichtübergabe sprechen – ich meine, in den Pausen verstehen Sie sich doch auch gut.“

Herr Knorre: „Ok, ich versuch das mal, immer noch besser als alles aufschreiben zu müssen. Vielleicht können die das dann ja auch nachtragen.“

Herr Martin: „Das machen die Kollegen bestimmt, wenn Sie sie nett bitten. Sonst verstehen Sie sich ja auch. Vielen Dank, dass Sie so konstruktiv mitarbeiten!“