



**Leben.Lieben.Arbeiten**

SYSTEMISCH BERATEN

Carsten Hennig

# **Humane Arbeit – Herausforderungen für die Beratung**

V&R



Carsten Hennig: Humane Arbeit – Herausforderungen für die Beratung

Leben.Lieben.Arbeiten

SYSTEMISCH BERATEN

Herausgegeben von  
Jochen Schweitzer und  
Arist von Schlippe

Carsten Hennig: Humane Arbeit – Herausforderungen für die Beratung

Carsten Hennig

# **Humane Arbeit – Herausforderungen für die Beratung**

Mit einer Abbildung

Vandenhoeck & Ruprecht

## *Für Christa*

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

© 2018, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,  
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen  
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen  
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: [alice-photo/shutterstock.com](https://www.shutterstock.com)

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)**

ISSN 2625-6088

ISBN 978-3-647-40621-3

## Inhalt

Zu dieser Buchreihe .....	7
Vorwort von Jochen Schweitzer .....	9
Vorwort .....	11
<b>I Der Kontext</b>	
1 Einleitung .....	16
1.1 »Was können wir überhaupt tun?« .....	17
1.2 Was Beratung ist, was sie leisten kann – und sollte .....	18
1.3 Hinweise zu diesem Buch .....	19
2 Beratung im Spannungsfeld von Humanität und Ökonomie .....	20
2.1 Evidenz statt Euphorie .....	20
2.2 Mit klarem Blick auf komplexe Systemdynamiken .....	21
2.3 Was ist humane Arbeit? .....	23
<b>II Die systemische Beratung</b>	
● 3 Beharrlichkeit von Anfang an .....	28
3.1 Der Fall: Miene-Kraft im Strukturwandel .....	28
3.2 Das Vorgespräch: Fehlende Klarheit und »knappe Behandlung« .....	31
3.3 Der Coachingprozess: Von der Kollusion zum Eklat .....	33
3.4 Analyse .....	40
3.5 Fazit: Das Spannungsfeld lässt sich nicht auflösen .....	45
● 4 Solidarität im Umbruch .....	47
4.1 Der Fall: Codezwo – ein Start-up wird Mittelstand .....	47
4.2 Die Vorgespräche: Von der Hypothese zum Konzept .....	49
4.3 Der Coachingprozess: Aus Ratlosigkeit wird Solidarität .....	52
4.4 Analyse .....	68
4.5 Fazit: Position beziehen für den Menschen .....	70

● 5 Haltung annehmen .....	71
5.1 Der Fall: Herr Wardorf – ein Idealist reibt sich auf .....	71
5.2 Das Vorgespräch: Grenzen der Verantwortung ausloten	73
5.3 Der Coachingprozess: Dilemmata erkennen – Desorientierung auflösen .....	74
5.4 Analyse .....	82
5.5 Fazit: Mit dem Spannungsfeld leben .....	85
6 Humane Arbeit: Herausforderungen für die Beratung .....	86

### III Am Ende

Literatur .....	92
Der Autor .....	96

Konzept: Veränderung braucht Zeit – und Gemeinschaft

Die Arbeitsatmosphäre während der MRT-Analyse ist emsig und intensiv. Frau Eich stellt mich vor, ich schildere und begründe das geplante Vorgehen und bitte Frau Eich, die Erwartungen von Codezwo an die Teilnehmenden erneut zu verdeutlichen, was sie gerne tut, bevor sie mich mit der Gruppe allein lässt. Die Teamleitungen sind interessiert, und wir starten konstruktiv und zügig. Die Teilnehmenden tauschen sich miteinander in wechselnden Konstellationen zu verschiedenen Perspektiven aus, halten ihre persönlichen Eindrücke fest, strukturieren, präsentieren und priorisieren die bestehenden Entwicklungsanliegen. Ich moderiere die Gruppendynamik, frage nach individuellen Erfahrungen und persönlichen Perspektiven, thematisiere deren Kontexte, wie beispielsweise das Zusammenspiel von Persönlichkeiten, Teamdynamiken innerhalb eines Teams und zwischen ihnen oder unternehmensstrategische Herausforderungen im Spannungsfeld von Ökonomie und Humanität. Ich öffne außerdem trainingsdidaktische Perspektiven in Bezug auf die weitere Zusammenarbeit, stelle also meine Expertise als Personalentwickler zur Verfügung, um für die Beteiligten ein möglichst hohes Maß an Transparenz über den und Partizipation an dem gemeinsamen Entwicklungsweg zu ermöglichen, auf den wir uns begeben werden.

#### Exkurs zur MRT-Analyse

Der Multiperspektivische Reflexionsprozess zur Teamanalyse oder kurz die »MRT-Analyse« verbindet die Perspektivenvielfalt von Multi-Rater-Ansätzen (beispielsweise das 360°-Feedback) mit der Technik des zirkulären Fragens im Rahmen eines strukturierten Gruppenprozesses. Das MRT ermöglicht Teams einen zeitlich kompakten, intensiven, partizipativen und konstruktiven Austausch untereinander, um beispielsweise Herausforderungen, Konfliktlagen



oder Entwicklungsperspektiven zu identifizieren und aus verschiedenen Sichtweisen zu beleuchten. Darauf aufbauend, lassen sich die im MRT generierten Perspektiven für die weitere gemeinsame Arbeit an den entsprechenden Themen heranziehen, beispielsweise zur Ideenfindung für und Planung von Entwicklungsmaßnahmen im Rahmen von Teamworkshops (Hennig, 2018a, 2018b).

Schritt 1: Klärung des Reflexionsfokus  
mit entsprechendem Zielbezug

Feedback ist eine Schlüsselfunktion des Lernens (Scherm u. Sarges, 2002, S. 14), denn es kann Entwicklungspotenziale aufzeigen. In Form des Abgleichs von Selbst- und Fremdbild eröffnet es die Möglichkeit, gemachte persönliche Erfahrungen aus verschiedenen Perspektiven zu reflektieren (ebd.). Die Perspektiven der anderen können »Aha-Momente« liefern (Taylor, 2011). Diese Perspektiven-erweiterung ist aus Sicht der Organisation allerdings nur ökonomisch, wenn sie Verbesserungen zur Folge hat. Daher muss es eine Verbindung geben zu den Unternehmenszielen (Prewitt, 1999). Dementsprechend ist bei der Vorabklärung die Frage wichtig: »Was wollen wir evaluieren?« – wobei bei der Reflexion weniger die einzelnen Details, sondern vielmehr die breiten Tendenzen im Fokus stehen sollten (Taylor, 2011).

Im Fall Codezwo lag das übergeordnete Ziel der Veranstaltung in der Wiederherstellung der allgemeinen Arbeitsmotivation. Aufgrund der konkreten Umstände stand zusätzlich das Thema »Mitarbeitergesprächsführungstraining« auf der Agenda. Als handhabbares Reflexionsthema für das MRT ergab sich daraus die Frage nach den Perspektiven auf die aktuelle Situation bei Codezwo, insbesondere die der neuen Führungskräfte.

## Schritt 2: Festlegung des Prozessverlaufs für größtmögliche Begegnung

Das zentrale Anliegen hierbei ist die Minimierung wiederkehrender Personenkonstellationen innerhalb der Reflexionsphase in Form einer »Aktivierung der gesamten Gruppe, da nicht die Meinung weniger oder einzelner zählt, sondern alle einbezogen werden« (Reich, 2010, S. 239). Es gilt also, das größtmögliche Maß an Begegnung sämtlicher Teilnehmenden untereinander sicherzustellen. Personen, die sich in der Fragephase nicht begegnen, sollten sich dann möglichst in der Visualisierungsphase austauschen. Im optimalen MRT-Prozessverlauf spricht jede Person mit jeder anderen Person. Im Hinblick auf die Rolle der Moderatoren und Moderatorinnen betont Reich, dass »sie hier nicht objektive Aussagen zusammenfassen oder richtige Lösungen besprechen, sondern verschiedene, für sie selbst offene Perspektiven erfragen helfen« (S. 239).

Im Fall Codezwo handelte es sich um acht Teilnehmende. Für die vier Reflexionsperspektiven der Fragephase bildeten sie zunächst jeweils wechselnde Dialogpartnerschaften in einem Innen- und einem Außenkreis entsprechend einem Karussell-Gespräch (Klippert, 1994, S. 44f.), heutzutage besser bekannt als »Kugellager« oder »Speed-Dating«. Die spätere Visualisierungsphase erfolgte dann in den beiden Vierergruppen »Innenkreis« und »Außenkreis«.

## Schritt 3: Identifizieren möglicher Blickrichtungen innerhalb des 360°-Ansatzes

Im Rahmen der »Rundumsicht« von 360°-Ansätzen auf die im Fokus des MRT stehende Gruppe ergeben sich als zentrale Blickrichtungen auf der übergeordneten Position die der Vorgesetzten, auf der untergeordneten Position die der Mitarbeitenden, sowie auf den lateralen Positionen beispielsweise jeweils interne oder externe Kun-

den, Kolleginnen oder Kooperationspartner (vgl. Scherm u. Sarges, 2002, S. 2). Im MRT bedarf es allerdings keiner aufwendigen Erhebungsprozesse, wie sie für klassische Multi-Rater-Ansätze notwendig sind, da die Sichtweisen aus den jeweiligen Perspektiven durch zirkuläre Fragen verdeutlicht werden. Kersten Reich betont, diese seien bei fiktiven Rollen einsetzbar und hätten »den Vorteil, dass Lerner aus den engen Bahnen des rekonstruktiven Wissens heraustreten können und vielseitiger, dabei auch vernetzter schauen lernen« (Reich, 2010, S. 241). Insbesondere schließen Teilnehmende im Rahmen eines MRT damit ihr eigenes Wissen im Kontext relevanter Bedeutungshorizonte »eigenständig forschend und mit Neugier an die Interpretation der Sichtweisen Anderer« an (S. 241).

Im Fall Codezwo legten zu Beginn des Workshops die teilnehmenden Führungskräfte als für sie relevante Positionen die Perspektiven der Geschäfts- und Bereichsleitungen (übergeordnet), der Kunden bzw. Kooperationspartner von Codezwo (extern lateral), der Teammitglieder (untergeordnet) sowie der (imaginären) Kolleginnen und Kollegen (lateral: extern bzw. imaginär intern) fest.

Schritt 4: In wechselnden Kleingruppen  
zirkuläre Antworten sammeln

Ein zentrales Problem für die Relevanz der im Rahmen klassischer Multi-Rater-Ansätze erhobenen Informationen liegt in deren Verzerrung durch die subjektive Realität der Beurteilenden, da »jeder Beurteiler sich seine Eindrucksrealität selbst konstruiert« (Scherm u. Sarges, 2002, S. 24). Seine Aussagen entpuppen sich damit als illusorisch in der Annahme, »sie würden der Wirklichkeit des Lesers oder Zuhörers entsprechen« (Palmowski u. Thöne, 1995, S. 115), sowie in »dem Anspruch der Übernahme der eigenen Position unter Berufung auf sein Expertentum oder auf Objektivität« (S. 115). Zwar gilt dies

selbstverständlich auch für den Perspektivenaustausch der MRT-Teilnehmenden untereinander, allerdings besteht hierbei im Rahmen der lebendigen Beziehungskommunikation und mithilfe sich ergänzender Blickwinkel die Möglichkeit für »eine Erweiterung und Öffnung des Gesprächs, da es nicht um objektive Tatsachen, sondern um Meinungen ›über‹ etwas geht« (Reich, 2010, S. 239). Dementsprechend ist die »zirkuläre Reflexivität« eines MRT der »linearen Reflexivität« klassischer Multi-Rater-Ansätze im Hinblick auf den Informationsgehalt der Aussagen mindestens gleichwertig, im Hinblick auf Prozessökonomie und Kommunikationsdynamik dagegen vielversprechender.

Im Fall Codezwo durchliefen nun die acht Führungskräfte entsprechend des im zweiten Schritt festgelegten Prozessverlaufs das MRT. Jede der vier Dialogpartnerschaften diskutierte dann die Frage: »Wenn sich zwei Mitglieder der jeweiligen Position über die aktuelle Situation bei Codezwo, insbesondere in Bezug auf die neuen Führungskräfte, unterhalten würden, welche Geschichten würden sie sich dann möglicherweise erzählen?« Nachdem die acht Teilnehmenden die erste Position in den Kleingruppen durchgesprochen hatten, wechselten sie in die neue Zweierkonstellation. Diese vier Gruppen diskutierten nun wiederum die zweite Position, die sie in Schritt 3 festgelegt hatten usw.

#### Schritt 5: Antwortsammlungen visualisieren und präsentieren

Durch die Kontextualisierung der aktuellen Situation der MRT-Teilnehmenden mit für sie relevanten Außenperspektiven lassen sich »Informationen darüber gewinnen, welche Unterschiede in den Wahrnehmungen verschiedener [Perspektiven] vorliegen« (S. 238). Die zirkulären Fragen »verknüpfen Aspekte miteinander, die so aus der Sicht der Beobachter noch nicht verknüpft waren, so dass vorhandene Muster unterbrochen und neue gesehen werden können«

(S. 238). Das MRT ermöglicht damit seinen Teilnehmenden die »Aufgabe linearer Perspektiven« bzw. »das ›Verflüssigen‹ statischer Sichtweisen« (Palmowski u. Thöne, 1995, S. 114).

Im Fall Codezwo trafen sich nun die beiden Vierergruppen »Innenkreis« und »Außenkreis«. Sie tauschten sich darüber aus, wer welche Geschichten gesammelt hatte, um dann gemeinsam die komplette Sammlung zu visualisieren. Hierbei entstanden auf kreative Weise sehr verschiedene Darstellungen, die sich die beiden Gruppen anschließend gegenseitig vorstellten und die sie diskutierten. Die meisten Geschichten ähnelten sich grundsätzlich, wiesen stellenweise aber deutliche »Interpretationsabweichungen« auf, die in der Debatte für fruchtbaren Austausch sorgten.

Schritt 6: Veränderungsbedarf für die gemeinsame Weiterarbeit

Kritiker von Multi-Rater-Ansätzen hinterfragen, inwiefern in einem unternehmerischen Kontext, der unter Umständen von einem hohen Maß an Konkurrenz geprägt sein kann, die notwendige psychologische Sicherheit gewährleistet bleibt, um mit Rückmeldungen konstruktiv umgehen zu können, die mit dem eigenen Selbstbild dissonant sind (Prewitt, 1999). Außerdem gelte es zu bedenken, dass politische Koalitionen oder Grabenkämpfe innerhalb eines Teams oder einer Organisation stets möglich sind (Taylor, 2011). Diese Einwände sind selbstverständlich auch im Rahmen eines MRT zu bedenken. Allerdings betont Reich im Hinblick auf das Arbeiten mit zirkulären Fragen, diese »entmoralisieren und entlasten von Schuld, weil und insofern sie sich nicht kausal nach Schuld oder Ursachen orientieren, sondern von vorneherein eine Beziehung in jeder Kommunikation als wechselseitige Spiegelung und Rückwirkung unterstellen« (Reich, 2010, S. 239), wodurch es innerhalb des Beziehungskontexts eher möglich würde, Offenheit zu bewahren.

Im Fall Codezwo haben die Führungskräfte auf die weiterführende Frage »Mit welchen Geschichten sind wir zufrieden und welche sollten sich ändern?« die Visualisierungen benutzt, um ihre persönlichen Haltungen im Sinne einer »PLUS-DELTA-Evaluation« (Helminski u. Koberna, 1995, S. 322 f.) mithilfe der entsprechenden Symbole zu notieren. Hierbei markiert PLUS Bestehendes, welches bereits als »positiv genug« empfunden wird, DELTA markiert Bestehendes, welches sich noch weiterentwickeln sollte, um »besser« zu werden. Dieser Ansatz bietet insbesondere eine Wertschätzung des Status quo sowie dessen konstruktive Entwicklungsperspektiven und ist damit in hohem Maße ressourcenorientiert.

Schritt 7: »Die Zukunft neu erzählen«

Wie bei allen Entwicklungsmaßnahmen ist es notwendig, die produzierten Informationen nicht nur zur Kenntnis zu nehmen, sondern entsprechend ihrer Implikationen auch konsequent nachzuhalten. Hierzu gehört auch eine wiederkehrende Bestandsaufnahme (Taylor, 2011). Ohne sie ist eine realistische Einschätzung von Entwicklungsprozessen faktisch unmöglich, da eine Einschätzung im Anschluss an eine Maßnahme typischerweise zwar eine subjektive Zufriedenheit abfragen kann, aber keinesfalls die Folgen der durch die Maßnahme angestoßenen Prozesse berücksichtigt. Es bedarf daher »eines aktiven Engagements der unmittelbaren Tätigkeitsumgebung« (Scherer u. Sarges, 2002, S. 42), beispielsweise in Form kooperativer Planung von Maßnahmen, sowie deren konsequente Umsetzung, inklusive der Reflexion der damit verbundenen Prozesse und Herausforderungen. Während klassische Multi-Rater-Ansätze durch intensiven Dokumentations-, Verwaltungs- und Prozessaufwand schnell zu hohen Kosten führen und damit unwirtschaftlich werden, ist die standardmäßige Durchführung eines MRT nicht aufwendiger als ein regulärer Teamworkshop oder drei bis vier Supervisionssitzungen.

Im Fall Codezwo legten sich die Führungskräfte darauf fest, welche der »DELTA-Geschichten« ihrer Ansicht nach den größten Veränderungsbedarf mit sich bringen, indem jede Person einen von drei Punkten vergab und damit eine Priorisierung erreicht wurde. Damit war die Bedarfserhebung für die Angebotserstellung, und damit die Kompaktversion des MRT abgeschlossen, alles Weitere fand später im Laufe der weiteren Arbeit mit den Führungskräften statt.

Hätte es sich statt eines zweistündigen kompakten Treffens um einen Tagesworkshop gehandelt, hätten die Teilnehmenden noch am gleichen Tag interessen geleitet Arbeitsgruppen gebildet, welche dann die Aufgabe erhalten hätten, »die Zukunft neu zu erzählen«: Was wäre eine bessere Geschichte? Was müsste anders sein, damit sie erzählt werden könnte? Welchen Beitrag können wir zu dieser Änderung leisten? Wer macht was wann wo wie mit wem und womit dafür, um diesen Beitrag sicherzustellen? Mithilfe dieser Fragen fällt es Teilnehmenden meiner Erfahrung nach leicht, innerhalb eines Workshoptages und aufbauend auf dem MRT zielführende Aktionspläne zu erstellen und nachhaltige Maßnahmen für deren Umsetzung zu beschließen. Bei Codezwo diente das MRT dagegen als Konzeptions- und Einstiegshilfe für die gemeinsame Weiterprofessionalisierung der Führungskräfte im unternehmerischen Kontext, die ich über einen längeren Zeitraum begleitet habe.

#### Zwischenfazit MRT

Meiner Erfahrung nach führt die Arbeit im MRT zu einer Erweiterung der Perspektivenvielfalt für sämtliche teilnehmenden Personen, indem insbesondere der Blick auf das Zusammenspiel der beteiligten Instanzen als Gesamtdynamik des Kontexts der Organisation fällt. Dieser Blick auf das Mesosystem (Bronfenbrenner, 1979) ist häufig aufgrund einer starken Beschäftigung mit der unmittelbaren Umgebung oder dem »Binnensystem« der Organisation verstellt.

Bemerkenswert ist auch, dass das MRT seine Wirksamkeit sowohl für die Teamarbeit als auch beim Einsatz als Gruppenmethode in Workshops bewiesen hat sowie gleichfalls im Einzelsetting im Rahmen von Coachings (etwa in Verbindung mit dem Inneren Team – und hier dann beliebig unterstützbar durch die Arbeit mit Stühlen, Bodenankern, Soziogrammen usw.) sowie in Großgruppenformaten in Phasen, in denen verstärkt mit wechselnden Kleingruppenkonstellationen ideengenerierend gearbeitet wird (beispielsweise im »World Café«).

... zurück zum Fall Codezwo

Die beiden Stunden sind im Handumdrehen verfliegen, und wir sind ein beträchtliches Stück vorangekommen. Mit großer Zuversicht verabschieden wir uns voneinander. Der Löwenanteil der inhaltlichen Konzeption ist hiermit bereits erledigt, nur ein paar Detailfragen zu Methodik, Prozess und Rahmen sind aufgetaucht, die ich mit Frau Eich kläre, bevor ich das Konzept als Angebot verschriftliche.

Für die acht Teamleitungen von Codezwo empfehle ich einen gemeinsamen Workshoptag, anschließend die Weiterarbeit in zwei Vierergruppen im Rahmen von jeweils zwei Gruppencoachings an weiteren zwei Tagen. Abschließend wird es einen vierten Tag mit acht Bilanzierungscoachings in Form von Einzelsitzungen geben. Gemessen vom Erstkontakt mit den Führungskräften per E-Mail bis zu den Bilanzierungsgesprächen bietet der Gesamtprozess etwa ein halbes Jahr an Entwicklungsbegleitung für die weitere Professionalisierung der Teamleitungen von Codezwo. Zwischen den Treffen unterstütze ich sie außerdem mit aktivierenden E-Mails und ich stehe ihnen bei Bedarf außerdem telefonisch als Coach zur Verfügung. Dieses Angebot wird von Frau Eich und mir für die Teamleitungen im Anschluss an die Maßnahme zur Unterstützung der Nachhaltigkeit aufrechterhalten.



Sowohl die Arbeit mit den Teilnehmenden per E-Mail als auch während der MRT-Analyse hinterlässt bei mir Eindrücke von Offenheit, Gemeinschaftsgefühl und Gestaltungswillen. Die Teamleitungen kennen sich bereits seit einigen Jahren und haben bei Codezwo schon vieles gemeinsam erlebt. Mein Anliegen, mit ihnen gemeinsam an der Trainingskonzeption zu arbeiten, stößt auf großes Interesse, wir kommen zügig voran und gehen zuversichtlich auseinander. Aufgrund der Perspektiven und Diskussionen wird mir deutlich, dass der Sprung ins kalte Wasser im Angesicht der aktuellen Wellenlage bei Codezwo eine situativ bedingte Überforderung für die neuen Leitungskräfte darstellte, welche verdeutlicht hat, dass es der Entwicklung individueller Führungspersönlichkeiten bedarf, um die Handlungsfähigkeit der neuen Hierarchieebene bei Codezwo zu verbessern.

Für das Angebot an Frau Eich entscheide ich mich, die vorgesehene Trainingszeit zu stückeln, um die einmalige Intervention eines zweitägigen Trainings mit zweifacher Durchführung in eine Mehrfachintervention über einen längeren Zeitraum zu verwandeln, die tatsächliche Begleitung eines Entwicklungsprozesses ermöglicht. Mit solchen Verfahrensweisen habe ich bereits seit längerer Zeit mehrfach gute Erfahrungen gemacht, was die Nachhaltigkeit der Maßnahmen angeht, die ich leite, denn um Wissen in Handlungskompetenz zu transformieren, bedarf es Zeit. Einmalige Veranstaltungen produzieren zwar oft das euphorische Gefühl, etwas gelernt zu haben, und typischerweise erweitert sich auch das Wissen von Teilnehmenden, aber nach dem Training lässt das operative Geschäft im Alltag häufig wenig Luft, um sich die notwendige Zeit für eine grundlegende Verhaltensveränderung zu nehmen, damit ein nachhaltiger Lerneffekt eintreten kann (Mutzeck, 1988; Pfeffer u. Sutton, 2001). Ich entscheide mich also für einen eintägigen Workshop, um inhaltlich die Palette an Führungsthemen disku-

tieren zu können, die sich bei den acht Teamleitungen durch die MRT-Analyse als zentral herausgestellt haben, und um die Gruppe dann durch Vorsatzbildung auf das Coaching in den Vierergruppen vorzubereiten.

Das Vierercoaching findet halbtägig jeweils zweimal statt und gibt Raum, die Entwicklungsanliegen der Teamleitungen anhand konkreter Führungsherausforderungen nach dem Prinzip einer kollegialen Praxisreflexion zu bearbeiten (zur Arbeit mit Vorsatzbildung und kollegialer Praxisbewältigung in Gruppen siehe Wahl, 2013).

Schließlich soll die Maßnahme mit einem Bilanzierungstag abschließen, an dem jede der Führungskräfte ein Einzelcoaching mit mir erhält, um individuelle Perspektiven wie Entwicklungsfortschritte, persönliches Feedback oder private oder karrierestrategische Aspekte der Führungsherausforderung, die in der Gruppensituation unter Umständen verfänglich sein könnten, aufgreifen zu können. Das Angebot umfasst damit wie gewünscht vier Trainingstage, die MRT-Analyse und der E-Mail-Verkehr vor und während der Maßnahme sind Teil meiner inklusiven Serviceleistung.

Workshop: Arbeitsorientiert und exemplarisch

Zu Beginn des Workshoptages betonen die Teamleitungen, wie hilfreich die MRT-Analyse gewesen sei. Der Austausch von Sichtweisen und die Erweiterung der Perspektiven haben meinem Eindruck nach bei den Führungskräften schon deutliche Entwicklungen angestoßen: Die Offenheit, mit der sie sich in die gemeinsame Arbeit einbringen, erstaunt sie selbst, und das betonen sie mehrfach. Ich wertschätze dies offen als Auswirkung persönlich gefühlter Entwicklungsnotwendigkeit bei den Teilnehmenden im Kontext einer wohlwollenden und fördernden Lernkultur im Unternehmen. Wir konzentrieren uns in der Folge auf aus dem Arbeitsalltag gewählte Führungssituationen, welche die Teilnehmenden für sich als her-

ausfordernd erleben, wie beispielsweise Priorisierung von Projekten, Umgang mit geringer Arbeitsleistung von und Konflikten zwischen Mitarbeitenden, Meetingkultur oder den Notwendigkeiten von Kompetenzentwicklung. Hieran verdeutlichen wir exemplarisch, wie die Kommunikation als erstes Mittel der Menschenführung uns mit unseren persönlichen Herausforderungen konfrontiert (Brenner, Budczinski, Schläfle u. Storch, 2016). Das Miteinander gewinnt im Bewusstsein der Führungskräfte einen neuen Stellenwert, das damals als so schwierig erlebte Mitarbeitergespräch entpuppt sich als eine spezifische Variante des idealerweise alltäglichen Gesprächs mit den Mitarbeitenden.

Gegen Ende des Tages identifizieren die Teamleitungen jeweils ein konkretes Entwicklungsanliegen, mit dem sie sich akut als Führungskraft herausgefordert fühlen. So hat eine Teamleiterin beispielsweise den Wunsch, ihre Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit einem ihrer Teammitglieder zu erweitern, da dieses immer wieder Arbeit nicht oder unzureichend erledigt, die Teamleiterin aber nicht weiterweiß, weil sie aus ihrer Sicht bereits alles versucht habe. Und ihr Kollege hat ein neu zusammengestelltes Team zu leiten, das sich sowohl in der Teamfindung wie auch in der Aufgabenklärung befindet, wodurch ein hohes Maß an Koordination in alle Richtungen erforderlich ist. Eine weitere Teamleiterin ist mit einem besonders anspruchsvollen Kunden konfrontiert, auf dessen Seite unternehmensinterne Dynamiken immer wieder die Kooperation mit den Expertinnen und Experten aus ihrem Team erschweren.

In den zwei Untergruppen treffen sich die Teamleitungen zu viert, reflektieren den Zusammenhang des akuten Anliegens mit den Leitthemen des Tages und teilen sich schließlich in Tandems auf, um sich gegenseitig bei der Vorsatzbildung zu unterstützen und die nächsten Schritte für die Bewältigung ihrer Herausforderungen in der Praxis zu planen.

Im Rahmen des Gruppencoachings zu viert unterstütze ich die Teamleitungen bei ihren individuellen Herausforderungen als Führungskräfte im Rahmen der persönlichen Professionalisierungsprozesse. Wir arbeiten weiterhin arbeitsorientiert und exemplarisch, nutzen den konkreten Einzelfall als Ausgangspunkt für die Arbeit an der Führungspersönlichkeit und schaffen mithilfe von Kontextualisierungen Erkenntnispotenziale auch für die anderen Gruppenmitglieder. Alle Teilnehmenden erhalten Zeit und Raum, ihren akuten Fall vorzutragen, sich hinterfragen und coachen zu lassen und aneinander zu wachsen. Gemeinsam erarbeiten sich die Teamleitungen auf diese Weise Schritt für Schritt Bewältigungsstrategien für ihre Herausforderungen bei Codezwo, erneut erfolgt die weiterführende Vorsatzbildung in Tandems.

Ermutigt und gestärkt gehen die Teamleitungen zurück an die Arbeit, um schließlich mit weiteren Praxiserfahrungen und neuen Fragezeichen am nächsten Gruppencoaching teilzunehmen. Zwischen den Sitzungen schicke ich per E-Mail Memos und unterstützende Perspektiven entsprechend den aktuellen Entwicklungsanliegen. Mein Angebot für telefonisches Coaching zwischendurch wird dagegen nahezu kaum wahrgenommen. Auf Nachfrage erläutert man mir, man käme einfach auch so gut zurecht.

Die bilanzierenden Abschlussgespräche in Form von Einzelcoachings stellen einen hilfreichen Rahmen dar, um nochmals die individuellen Entwicklungen aufzugreifen, personalisiertes Feedback auszutauschen und auf die jeweiligen Situationen zugeschnittene Interventionen für die zukünftige Professionalisierung zu erarbeiten. Im Rückblick wird außerdem sehr deutlich, wie stark sich die Führungskultur bei Codezwo in Richtung Kooperation und Solidarität transformiert hat und wie stark das Selbstwirksamkeitserleben die Teamleitungen entlastet und in ihrer Professionalisierung vorangebracht hat.

#### 4.4 Analyse

Die durchweg positive Resonanz der Teilnehmenden während und nach der Maßnahme verdeutlicht, wie wichtig die bedarfsspezifische Planung und die arbeitsorientierte und exemplarische Umsetzung von Personalentwicklungskonzepten sind – und mit welchen Herausforderungen diese einhergehen. Immer wieder kommen insbesondere Nachwuchsführungskräfte an die Grenzen ihrer Kompetenzen («Wie geht das?«), ihrer subjektiven Theorien («Wie ist das?«) oder ihrer Zuständigkeiten («Wer macht das?«). Dies sind entscheidende Momente, um sie dort beim Aushandeln der aufgrund ihrer geringen Vorerfahrungen bestehenden Grauzonen zu unterstützen und so bei ihrer Professionalisierung zu begleiten (Brenner et al., 2016).

##### Beharrlichkeit – in eigener Sache

Sich am Rande der eigenen Komfortzone zu bewegen, ist per Definition unangenehm und verlangt ein hohes Maß an Selbstkritik und konstruktiv-wertschätzendem Umgang damit, Humor und stellenweise auch eine gewisse Leidensfähigkeit – Charaktereigenschaften, die nicht selbstverständlich bei jedem Menschen in hierfür ausreichendem Maße entwickelt sind. Gleichzeitig wird es ohne eine spürbare Entwicklungsnotwendigkeit höchstwahrscheinlich auch keine Veränderungsmotivation geben. Häufig begegnet mir das in der Form, dass es einen unausgesprochenen Konsens bei Teilnehmenden (und Auftraggebern) gibt, »man wolle das Gefühl haben, etwas zu lernen«. Deutlich wird das typischerweise an subtilen Widersprüchen zwischen Worten und Taten. Ohne vorliegende Handlungsnotwendigkeit kann meiner Erfahrung nach das Hinterfragen der Widersprüche zwischen Worten und Taten schnell zu Widerstand gegenüber der Person führen, die solche unangenehmen Fragen stellt – und die dann wiederum in ihrer Beharrlichkeit herausgefordert ist.