

Agiles Führen mit Unterstützung von Coaching- Methoden

Einleitung:

Agiles Führen wird in Unternehmen ein immer größeres Thema. Im Wandel der Zeit steht die Entwicklung der Unternehmen nicht still. Die Veränderung von Gesellschaft und Organisation steht in einer Wechselwirkung mit den Veränderungen der Menschen in einer Organisation. Immer höher, schneller weiter- doch was bleibt dort auf der Strecke?

In vielen Bereichen und so auch in meiner Arbeitswelt bleibt die Frage nach dem „Sinn“ häufig auf der Strecke. Die Zielformulierungen der Unternehmen ist immer sehr deutlich, doch stimmen diese gesteckten Ziele mit denen der Mitarbeiter/innen überein?

Im Folgenden möchte ich auf die Auswirkung von agilem Führen eingehen und mich dazu ergänzend auf Coaching- Methoden beziehen, die bei der Umsetzung von agilem Führen in meinen Augen sehr hilfreich sein könnten.

Definition agiles Führen:

Zunächst klären wir erst einmal die Frage, was agiles Führen überhaupt bedeutet. Wenn man Definitionen nachschlägt, findet man allerlei Nützliches und Spannendes. Zusammenfassen möchte ich agiles Führen, wie folgt:

„Beim agilen Führen geht es darum, auf seine Mitarbeiter eingehen zu können, sie in Entscheidungen mit einzubeziehen und ihnen einen gewissen Freiraum zu lassen, neues auszuprobieren. Als Führungskraft ist es meine Aufgabe die Rahmenbedingen herzustellen, dass Mitarbeiter einzeln aber auch im Team , sich so entfalten können, dass der „ Sinn“ und die Ziele klar und deutlich sind.“

Schaut man sich typisch hierarchisch organisierte Unternehmen, sieht man, dass die Aufgabenverteilung sehr klar ist. Führungskräfte sind dazu berufen, zu managen und delegieren. Selten stellt man sich hier die Frage, was das mit den Mitarbeiter/innen macht und wundert sich vielleicht sogar, warum die Motivation auf der Strecke bleibt, die delegierten Aufgaben zu erledigen. Wenn ich in mich höre und mir die Frage nach intrinsischen Motivationsfaktoren stelle, kommt mir sehr schnell die Vorstellung von Selbstverwirklichung und autonomes Arbeiten. Die Möglichkeit zu haben, eigene Ideen umzusetzen, löst ein Gefühl von Wertschätzung aus. Warum nicht auch seinen Mitarbeiter/innen die Chance geben, dieses Gefühl auf der Arbeit zu erleben?

Eigene Erfahrung:

Am Anfang meiner Position als Führungskraft vor ca. drei Jahren ist es mir schwer gefallen Verantwortung abzugeben und ich habe mich gefragt, „ wie das wohl gehen soll?“ Ich hatte auf der einen Seite den Wunsch, dass meine Mitarbeiter/innen Ideen einbringen können und Spaß daran haben im Team Projekte zu verwirklichen, auf der anderen Seite hatte ich Sorge, dass was „ aus dem Ruder“ laufen könnte. Ich arbeite in der Pflege, wo Personalmangel und Personalgewinnung ein sehr

aktuelles Thema ist. Aufgrund von niedrigen Bewerberzahlen haben wir im Team überlegt, dass eine Auseinandersetzung mit dem Thema „Image und Außenwirkung“ des Bereiches eine gute Idee wäre. Unser Wunsch war mehr Auszubildende aus der klinikeigenen Ausbildungsstätte zu rekrutieren. Eine Gruppe aus vier Personen, die zunächst von mir als Leitung ausgewählt wurden, haben sich zum Auftrag gemacht durch Abbau der Distanz und Aufbau einer Beziehung zu potentiellen neuen Kollegen zu schaffen. Das erste Treffen der Gruppe und mir fand gemeinsam statt. Zusammen legten wir einzelne Arbeitsschritte und Kommunikationsregeln fest. Verlassen hat die Gruppe den Raum mit der Aufgabe seine individuelle Geschichte niederzuschreiben. Die Geschichten sollten Gründe und Faktoren beinhalten, die sich mit der Entscheidung für die Station und das Team beschäftigen und welche positiven Aspekte sie damit verbinden. Im selbstvereinbarten Zeitrahmen wurde die Aufgabe erledigt, um sich dann auszutauschen und Schritte zu überlegen die Auszubildenden damit abzuholen und einzubinden. Mein Angebot an die Gruppe war als „Brückenbildender“ ansprechbar zu sein, Kontakte herzustellen, die für sie schwer erreichbar waren. Ich habe mich im ganzen Prozess als unterstützenden Faktor wahrgenommen, was erstaunlicherweise ein sehr angenehmes Gefühl war. Im weiteren Verlauf sprudelten die Ideen, es kamen Vorschläge von Begehungen der Station und Moderationen von Fragerunden in der Schule der Auszubildenden. Leider kam dann die Pandemie und das Projekt wurden gezwungen zu ruhen.

Auch wenn wir das Projekt nicht final umsetzen konnten, hat mir diese erste Berührung mit agilem Führen gezeigt, welche Auswirkungen das auf Mitarbeiter haben kann. Selbst die Führung von Projekten zu übernehmen und sich einzelne Arbeitsschritte zu überlegen, hat neue Motivation freigesetzt. Agiles Führen kann durchaus noch breiter ausgeführt werden, aber um sich heran zu tasten und das Team heran zu führen, sind „kleine“ Projekte, wo die Mitarbeiter bei gelungener Umsetzung sofort den positiven Effekt spüren, in diesem Fall die steigenden Bewerberzahlen, in meinen Augen eine gute Möglichkeit. Für beide, die Gruppe und mich, war diese Form von arbeiten neu. Umso schöner war zu sehen, wie beide sich auf neue Möglichkeiten des Arbeitens einlassen konnten und wie die Kommunikation auf Augenhöhe funktioniert hat.

Methoden:

Geholfen haben mir an dieser Stelle die erworbenen Kenntnisse aus der Coaching-Ausbildung. Im Folgenden möchte ich einmal drei Methoden näher beschreiben, die ich gezielt in der Kommunikation angewandt habe.

1) Aktives Zuhören

Aktives Zuhören klingt erstmal einfach. Zuhören meint hierbei nicht einfach das Gesagte wahrzunehmen, sondern verbal und nonverbal zu kommunizieren. Man sollte auf eine offene Körperhaltung achten und sein Interesse mit Blickkontakt bestätigen. Das Gehörte wird hierbei wiederholt und dem Gesprächspartner gespiegelt. Aktives Zuhören ist die Fähigkeit auf der Inhalts- und Beziehungsebene zu kommunizieren. Dafür braucht es ehrliches Interesse und eine wertschätzende offene Grundhaltung. Es ist wichtig zuzuhören- zu beobachten- zu verstehen- und rück zu melden (auf beiden Ebenen).

Im Bezug auf die Projektarbeit habe ich meinen Mitarbeiter/innen volle Offenheit und ehrliches Interesse durch Verständnisfragen gezeigt und mein Verständnis von den Ideen der Gruppe in

eigenen Worten wiedergegeben. Zudem habe ich darauf geachtet, dass ich der Gruppe zugewandt gegenüber sitze und der Blickkontakt bei demjenigen ist, der gerade spricht.

2) Wertschätzendes Interview (Appreciative Inquiry)

Das wertschätzende Interview ist ein werteorientierter Ansatz aus der Personal- und Organisationsentwicklung. Dabei wird der Fokus auf das Potential bzw. die Stärken des Teams gelenkt. Vorab wird das Thema/ Anliegen geklärt- was möchten wir uns zusammen anschauen? Das AI besteht aus vier Phasen:

1) Discovery

In dieser Phase geht es um das Herausfinden der Stärken und Entdecken der vorhandenen Ressourcen. Leitfragen können „Was schätzt das Umfeld an dir?“ oder „Was hat dir die Kraft gegeben?“ lauten. Ziel hierbei ist es lösungsorientiert in den Prozess zu starten und negatives zurück zu lassen. Es werden Ressourcen herausgearbeitet, die im weiteren Verlauf, hilfreich für das Finden der Vision sein sollen.

2) Dream

Hier wird geklärt, was das „Traumziel“ sein soll. Welche Vision hat das Team/ der Klient? Hilfreich können hier die Skalenfragen sein, um Fortschritte am Ende des Prozesses überprüfen zu können.

3) Design

In dieser Phase wird die Zukunft und die Vision designt und der Entwurf festgehalten. Eine mögliche Frage könnte sein: Was hat sich verändert in deiner Traumzukunft? Ebenso kann man den Klienten bitten ein Bild zu malen, wie er beispielsweise in drei Jahren in dieser Stelle stehen könnte. Wichtig ist hier aber auch noch nach Fähigkeiten zu suchen, die man bezogen auf die Zielerreichung noch stärken könnte.

4) Destiny

Zum Schluss des Prozesses werden erste konkrete Handlungsschritte festgelegt, um der Zielerreichung näher zu kommen.

Komplett übertragen konnte ich diese Phasen auf das Projekt nicht, jedoch habe ich versucht einzelne Ansätze aus dieser Methode aufzugreifen und einzubauen. Ich finde die Fokuslenkung auf das Positive sehr hilfreich und hat meiner Projektgruppe gezeigt, wie viel Potential schon in ihnen steckt und was sie in der Vergangenheit schon alles geschafft haben ohne sich viele Gedanken darüber gemacht zu haben.

3.) Feedback

Feedback ist eine Rückmeldung der beobachtbaren Handlung und Leistung. Es ist wichtig die eigene Wahrnehmung und dessen Wirkung zu beschreiben. So kann der Feedbackempfänger genau verstehen, was er/ sie bewirkt hat. Feedback sollte möglichst konkret und zeitnah erfolgen. Das erhöht die Chance, die Motivation des Feedbackempfängers hoch zu halten, um sein Verhalten zu verändern oder auch beizubehalten.

*„Gedacht ist noch nicht gesagt,
gesagt ist noch nicht gehört,
gehört ist noch nicht verstanden,
verstanden ist noch nicht einverstanden,
einverstanden ist noch nicht angewendet,
und angewendet ist noch nicht beibehalten.“*

(Konrad Lorenz 1903-1989)

Ich finde dieses Zitat zeigt sehr gut, wie wichtig es ist, konstruktives Feedback zu geben. Es gibt viele verschiedene Modelle, die Feedback geben, erklären. In meinen Augen ist das SBI Feedback- Modell sehr übersichtlich. SBI steht für **S**ituation- **B**ehaviour -**I**mpact (Situation , Verhalten, Auswirkung). Dieses Modell gibt einen guten Rahmen, um Informationen strukturiert weiter geben zu können. Zunächst wird die Situation sachlich beschrieben (wo und wann habe ich das Verhalten beobachtet), um dann auf das beobachtbare Verhalten eingehen zu können, sowohl verbal, als auch nonverbal. Im letzten Schritt werden die Konsequenzen des Verhaltens und dessen Auswirkungen beschrieben, um daraus Optimierungsmöglichkeiten für die Zukunft abzuleiten.

In der Projektarbeit war es mir wichtig regelmäßig Feedback zu geben, aber auch zu bekommen. Ziel war dabei, die Gruppenmitglieder zu motivieren und sie regelmäßig über die Wirkung ihrer Arbeit aufzuklären. Auf der anderen Seite war es mir wichtig zu hören, wie die Zusammenarbeit in der Gruppe wahrgenommen wird und wo ich mein Verhalten optimieren kann, um das Team bestmöglich zu unterstützen.

Empowerment:

Ergänzend zu den obengenannten hilfreichen Methoden möchte ich noch auf einen weiteren wichtigen Aspekt eingehen, der mich ebenfalls schon länger beschäftigt.

Empowerment! Was ist das und was bedeutet das für mich in der Arbeitswelt?

„Die Menschen werden dann gut, wenn sie das tun, was sie gerne tun. Und langfristig werden sie auch nur das tun, was sie gerne tun.“

(Greßler und Freisler aus „Agil und erfolgreich führen“)

Übersetzt wird der Begriff Empowerment mit Ermächtigung oder auch Übertragung von Verantwortung. Er zielt auf die Stärkung und Motivation der Mitarbeiter/innen , indem man sie stärker einbindet und beteiligt, um die Arbeit eigenverantwortlich erledigen zu können. Doch wie kann ich keine Mitarbeiter/ innen motivieren? Hier ist wichtig zu wissen, dass es intrinsische und extrinsische Motivation gibt. Unter extrinsische Motivatoren fallen z.B Belohnungen, intrinsische Motivationsfaktoren können Spaß oder auch das Gefühl von Sinnhaftigkeit sein. Der Kreislauf der Motivation als innerer Motor kann erst in Kraft treten, wenn uns Erfolgswahrscheinlichkeiten

möglich erscheinen. Wird also der Zusammenhang zwischen Aufwand und Erfolg nicht gesehen, so kann die Motivation nicht geweckt werden.

Ich kann meine Mitarbeiter/innen also nur begrenzt motivieren. Als Führungskraft kann ich aber Rahmenbedingungen schaffen, in denen sie sich entfalten können und sich begleitet fühlen, Aufgaben mit einer hohen Selbstverantwortung selbstbewusst zu übernehmen. Dabei sollte man immer auf den Entwicklungsstand des Einzelnen Rücksicht nehmen, um keine Überforderung herbei zu führen. Hilfreich können dabei regelmäßige Gespräche sein, um im Austausch über gut und vielleicht nicht so gut laufende Abläufe zu sein und entsprechend unterstützen zu können.

Zusammenfassung und Abschluss:

Ich bin in meiner Arbeit auf nur wenige von vielen Möglichkeiten eingegangen, Mitarbeiter/innen stärker in ihrem Tun und Handeln zu unterstützen und zu ihnen Mut zu machen ihre Ideen einzubringen. Ich finde es wichtig, immer wieder den Fokus auf die Stärken zu lenken. Meine Aufgabe als Führungskraft sollte da sein, diese zu erkennen und entsprechend zu fördern. Sehr hilfreich für mich war hierbei die Ausbildung zum systemischen Coach bei Inkonstellation. Die Vielfältigkeit der Methoden, die einem dabei helfen, die Kommunikation in die „richtige“ Richtung zu lenken, ist erstaunlich. Nicht nur im beruflichen Alltag, sondern auch für sich selber, kann das eine große Veränderung mit sich bringen. Das erlernte „Inseldenken“ (Du bist auf deiner Insel- ich auf meiner und BEIDES ist OK) beeinflusst in meinen Augen den Umgang mit anderen Menschen, auch gerade in Konfliktsituationen, erheblich. Ich möchte mit meiner Arbeit andere dazu motivieren und animieren, empathisch seinen Mitarbeiter/innen gegenüber zu treten und auch hinter die Fassade zu schauen. Wieso habe ich das Gefühl, dass einige meiner Mitarbeiter/innen gerade unmotiviert sind? Was kann dahinterstecken und wie kann ich als Führungskraft intervenieren? Die Kommunikation und der Austausch sind da wegweisend. In meinem eigenen Arbeitsalltag bleibt leider häufig auch viel zu wenig Zeit für kurze Gespräch, dabei ist das so wichtig einfach mal zu hören, wie es den einzelnen Teammitgliedern geht. Die oben genannten Themen sollen zum Anregen sein. Vielleicht ist jemand von euch in einer ähnlichen Situation und ist sich unsicher. Aus eigener Erfahrung kann ich sagen, dass es viel Spaß macht zu beobachten, wie das Umsetzen des agilen Führens vom Team angenommen wird- und ich bin auch noch lange kein Profi 😊!