

Führen in der Praxis

Input * Institut für Schulung und Medienentwicklung *

Inhaber: Dipl.-Ing. Reinhard R. Lenz * Gesundheitsförderung: Dipl.-Päd. Katja Bakarino-Busse

Kaiserstr.80 * 44135 Dortmund * www.Institut-Input.de * Tel 0231/58 44 92-0 * Fax / -17

Einschlägige Befragungen zeigen, dass 'Gute Führung' eine unübersehbare Bedingung für die Beurteilung 'Guter Arbeit' ist.

- Was ist aber 'Gute Führung', wie funktioniert 'Gute Führung' und wie kann 'Gute Führung' gelernt werden?
- Was wird von unterschiedlichen Menschen, in unterschiedlichen Situationen, zu unterschiedlichen Zeiten als 'Gute Führung' erlebt?

Theoretisches Wissen über Führungsverhalten ist die erlernbare Klaviatur. Um Harmonien zu erzeugen müssen aus der Summe von Berufs- und Lebenserfahrungen die passenden Register gezogen werden. Damit das gelingt, bedarf es eines Einfühlungsvermögens für die Befindlichkeiten von Mitarbeitern, eines Gefühls für situative Notwendigkeit und eines Gespürs für den passenden Zeitraum.

- Ein Zirkusferd ist zu brillanten Kunststücken zu bewegen, wenn es die Führungsleine nicht spürt.
- Bei Katastropheneinsätzen, in der Notfallmedizin wird die Einzelmeinung außer Kraft gesetzt, Befehl und Gehorsam müssen funktionieren.

Die Veränderungsbereitschaft der eigenen Rolle setzt die (Selbst)Erkenntnis voraus,

- dass die eigene Führungskompetenz verbesserungswürdig/-fähig ist,
- dass durch Verändern der eigenen Führung exzellenter Ergebnisse zu erzielen sind
- dass sich durch 'Gute Führung' eigene Belastungen reduzieren lassen.

Wird einer Führungskraft bedeutet, dass der Führungsstil nicht ausreichend ist, liegt darin immer unterschwellige Kritik an der Person. Wenn derartige Defizite zudem von Personen angesprochen werden, die selbst nicht in Linienverantwortung stehen, bedarf die Ansprache noch höherer Sensibilität, um Veränderungsbereitschaft zu erzeugen. Es muss damit gerechnet werden, dass selbst die schönste Umschreibung Widerstand hervorruft. Die Chance auf Akzeptanz steigt, wenn freundschaftliche Beziehungen oder gute Kollegialität, Vertrautheit und gegenseitiger Respekt die Grundlage für solcher Empfehlungen sind.

1 Bedingungen guter Führung

Gute Arbeit zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen ausreichenden eigenen Entscheidungsspielraum haben, unterstützende soziale Beziehungen am Arbeitsplatz, Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten auf ihre Arbeitssituation haben und nicht zuletzt: ihre Arbeit als sinnvoll empfinden können. (Gute Arbeit im Büro?!, INQA-Befragung: „Was ist gute Arbeit?“ Anforderungen aus Sicht der Erwerbstätigen“ (2004))

Gerade Führungskräfte in der unteren und mittleren Managementebene haben dabei mit vielen Rollenanforderungen zu kämpfen. Sie sind einerseits Garanten für Erfolg, andererseits haben sie eine Sandwich-Position, in der sie sowohl die Interessen und Wünsche der Team- oder Gruppenkolleginnen und –Kollegen vertreten sollen als auch die Interessen und Forderungen der Geschäftsführung/Betriebsleitung vermitteln bis durchsetzen müssen. Die internationale Tätigkeit der Konzerne sowie die diversen europäischen Gleichstellungsrichtlinien und Gesetze zwingen außerdem dazu, die Leitlinien des Diversity-Management zu beachten und Gruppen auch unter diesen konzeptionellen Aspekten von Führung anzuleiten und weiterzuentwickeln.

Diese Komplexität zwingt Führungskräfte immer wieder dazu, sich mit ihrem Führungsstil auseinanderzusetzen. Sie sind diejenigen, die am meisten dazu beitragen (können), dass Mitarbeitende sich am Arbeitsplatz wohlfühlen und damit gute Arbeit leisten können.

Für einen guten Führungsstil sind u.a. zwei Anteile wesentlich: 1. Eine regelmäßige Selbstreflektion; 2. Fachwissen zu Kommunikation und Auswirkungen von Führungsverhalten.

Daraus ergeben sich auch die Schwerpunkte der Anlässe, aus denen heraus Führungskräfte den Wunsch nach Fort- und Weiterbildung haben oder ins Coaching kommen:

- Sie sind bereits Führungskraft und erhalten kritische Rückmeldungen in den Personalgesprächen zum Führungsstil und/oder Führungsverhalten;
- Sie erhalten immer mehr Führungsaufgaben aufgrund von betrieblichen Umstrukturierungen und sehen sich nur unzureichend vorbereitet auf die Anforderungen;
- Sie haben einen eigenen Anspruch, sich persönlich weiterentwickeln zu wollen und Lernerfahrungen zu nutzen oder merken, dass irgendwas „aus dem Ruder läuft“;
- Der selbst empfundene Leidensdruck hat ein Maß erreicht, der zur Suche nach Lösungsperspektiven zwingt.
- Sie haben den Wunsch, die eigenen Aufstiegschancen zu verbessern und selbst als Führungskraft tätig werden zu können/wollen.

Die Mechanismen der Welt (Globalisierung, Kalter Krieg), der Wirtschaft (Krise, Europa) und des Zusammenlebens (Single, Demografie) befinden sich in einem ständigen Fluss. Menschen empfinden, dass die Fließgeschwindigkeit zunimmt. Damit ändern sich auch die Bedürfnisse der beteiligten Akteure (z.B.: Hang zu Individualismus). Führungsstile entwickeln sich dementsprechend weiter. und werden an die sich ständig den veränderten Bedingungen angepasst. In Unternehmen wird es häufig als selbstverständlich vorausgesetzt, dass jede Führungskraft in der Lage ist, Mitarbeitern die Ansprüche und Erwartungen der Unternehmensleitung nahezubringen und fachlich fundiert und didaktisch ausgefeilt zu vermitteln. Die Vorstellung von Weisungsgebundenheit suggeriert, dass das Aufstellen von Forderungen genügt, um die Umsetzung zu garantieren.

Unter Lehrern und Führungskräften gibt Naturtalente, die keines Studiums bedurft hätten sowie auch Beispiele von Lehrern, die es trotz Fortbildung und Praxiserfahrungen nie gelernt haben, wie man sich positionieren muss, damit Schüler/Mitarbeiter genau das mit Inbrunst tun, was man von ihnen erwartet. Es gibt Lehrer, die sich Zustände zurück wünschen, in welcher sie mit Bestrafungsdruck, wenn auch nicht Inbrunst, so doch handwerkliche Ausführungen mit Sanktionen erzwingen konnten. Diese Zeiten scheinen vorbei zu sein. Mündige Schüler oder Mitarbeiter machen die Führungsaufgabe bzw. das Unterrichten komplexer.

Das Führen von Menschen ist eine Fähigkeit, die in den wenigsten technischen Ausbildungen zum Pflichtfach gehören dürfte. Pädagogische Bestandteile in Meisterkursen sind eher auf die Befähigung zur Ausbildung angelegt.

Sind Methoden und Instrumente für erfolgreiches Führen und Vermitteln oder Anleiten nicht präsent, erfolgt die Vermittlung von Inhalten und inneren Haltungen nach den individuellen Erfahrungen, nach denen selbst Lernen in Schule oder Studium erlebt wurde. Im Unterschied zum eigenen schulischem Lernen, handelt es sich in den Betrieben allerdings um Erwachsenenbildung, die sich in wesentlichen Punkten von eigenen Kinder- und Jugenderfahrungen unterscheidet (s. 0 Erwachsenenbildung).

Da glaubwürdiges Führen auch immer authentisch sein muss, ist nicht zu erwarten, dass sich Verhalten oder Persönlichkeit nach einem einzigen Kurs revolutionär ändern. Es kann davon ausgegangen werden, dass Rollenverhalten oder Persönlichkeitsänderungen lediglich in einem allmählichen Prozess in der Zeit erfolgen.

Der Abgleich zwischen Theorie und Praxis ist ein sukzessiver Vorgang. Für eine wünschenswerte Entwicklung spielt es eine Rolle, ob nach einer Praxisphase aus einem Katalog von Wirkungsmechanismen folgende Fragen positiv beantwortet werden können:

- Was von dem theoretisch nachvollziehbar Gelernten lässt sich ohne großen Aufwand in meinem Arbeitsalltag integrieren?

- Welche empfohlenen Mechanismen können probiert werden, ohne das Dritte in Anspruch genommen werden müssen?
- Wo tauchen neue Probleme auf, die es zuvor nicht gegeben hat und zu deren Lösungsansatz wiederum Zeit für eine theoretische Aufarbeitung investiert werden muss?
- Wie viel Trainings- und Experimentierzeit mit mir brauche ich, damit Erfolg spürbar wird?

Wenn es um das Wunschbild dessen geht, wie eine moderne Führungskraft zu sein hat, kommt die Rolle des Coachs dem Ideal und den heutigen Aufgaben von Führungskräften am ehesten nahe .

In dieser Rolle:

- funktionalisiert er/sie die Vielfalt der Charaktere und Begabungen für ein optimales Betriebsergebnis.
- nutzt er/sie alle vorhandene Potentiale zur optimalen Erfüllung der Arbeitsaufgabe
- entfaltet er/sie die Fähigkeiten jedes einzelnen zur ganzheitlichen Wertschöpfung.
- berücksichtigt er/sie temporäre Bedürfnisse (Work-Life-Balance)
- beseitigt er/sie Schranken und Grenzen, räumt Hindernisse aus dem Weg
- vertritt er/sie die Interessen als Anwalt seiner Mitarbeiter
- sorgt er/sie für Bedingungen, damit die Mitarbeiter störungsfrei das tun können, was Ihren Veranlagungen entspricht.
- ...

Jede Führungskraft verfügt bewusst oder unbewusst über ein Bild der eignen Rolle und von dem wie der Mikrokosmos der Welt funktioniert, in der er sich im Unternehmen bewegt. Nicht selten ist die Vorstellung geprägt von Erfahrungen eigenen geführt werdens. Ebenso ist anzunehmen, dass das Menschenbild von Mitarbeitern, was sie sind und wie sie funktionieren sollten, das Produkt eigener Sozialisation bzw. eigener Berufs- und Lebenserfahrungen ist. Damit sich etwas ändert, müssen neue schnell positiv wirksame Erfahrungen angeboten werden.

2 Rahmenbedingungen

Was genau unter welchen Umständen als 'Gute Führung' bewertet wird, muss differenziert betrachtet werden und ist vermutlich von einigen Bedingungen abhängig.

Es wäre zu überprüfen, inwieweit der Zeitgeist Änderungen in der Bewertung 'Guter Arbeit' zeigt. Vor 30 Jahren wären gleiche Bedingungen möglicher Weise anders gewertet worden.

Kulturelle Unterschiede dürften ebenfalls Auswirkungen auf Bedürfnisse und Erwartungen an 'Gute Führung' ausweisen.

Mitarbeiter, die innerhalb ihrer Tätigkeit ständig Entscheidungen treffen müssen (z.B.: Instandhaltung) und sich dabei wohl fühlen, werden eine enge Führung sehr eher als Gängelung empfinden. Standardisierte Arbeitsabläufe deren Sollverhalten genau definiert werden kann, sind häufig mit Mitarbeitern besetzt, die durchaus zufrieden sind, wenn genau definiert ist, was sie tun sollen und wie auf keinen Fall gehandelt werden darf. Bei falscher Besetzung ist mit Widerständen zu rechnen. Mitarbeiter mit innerer Kündigung oder Absentismus lassen sich schwerlich führen. Wo jemand führen will, muss sich auch immer jemand führen lassen. Ein einziger Virus kann als ständiger Unruheherd in einer Abteilung wirken. Solche Umstände machen 'Gute Führung' äußerst komplex.

Management und Führungskräfte bevorzugen generelle Lösungen, damit ein Problem gelöst wird und nicht immer wieder neu entschieden werden muss. Zwangsläufig bewirkt dieser Zustand, dass sich ein Teil der Mitarbeiter immer falsch behandelt fühlen. Wird immer mehr Eigenverantwortung gefordert, darf sich niemand wundern, wenn Generallösungen abgelehnt werden. Es gilt für die Zukunft Lösungen zu finden, die stärker differenzieren können. Unter Umständen wird nicht mehr eine einzige richtige Lösung vorgegeben, sondern ein Kanal definiert, innerhalb dessen Führungskräfte und Mitarbeiter bei Bedarf eigene Entscheidungen treffen können.

Wenn die These, dass alle Menschen glücklicher sind, wenn sie über mehr eigene Entscheidungsspielräume verfügen, von Personen aufgestellt wird, die sich selbst große Freiheitsgrade wünschen, dann legt die eigene Befindlichkeit diese Bewertungsperspektive fest. Vielleicht muss der Gedanke zugelassen werden, dass es einen Anteil an Personen gibt, denen Sicherheit und feste Rhythmen, über die nicht jedesmal wieder neu nachgedacht werden muss, sehr bedeutsam sind. Wer es nicht gelernt hat, Freiräume selbst auszufüllen und zu gestalten wird möglicherweise bei zu vielen, zu großen Spielräumen orientierungslos und unsicher.

Ist genügend Zeit vorhanden, besteht die Möglichkeit der Mitarbeiterbeteiligung, Meinungsbildung und zur Entwicklung von Verbesserungsideen, die von allen getragen werden. Kommt es darauf an, dass Beschlüsse oder Maßnahmen schnell umgesetzt werden, ist keine Zeit für langwierige Diskussionsprozesse. In der Notfallmedizin zum Beispiel wünscht sich jeder Patient oder die Angehörigen schnelles, entschlossenes Zupacken. Nach der Rettung kann der Arzt gemeinsam mit den Sanitätern reflektieren, ob beim nächsten Mal anders gehandelt wird.

Es herrscht der Eindruck vor, dass der Austausch unter Führungskräften, wie 'Gute Führung' erreicht werden kann, in der Praxis nur unter vertrauten Freunden stattfindet. Die Befürchtungen andere können zu intime Einblicke nehmen führt zur Abschottung.

3 Zielgruppen

Die untere Führungsebene ist die wichtigste Realisierungsebene, da deren Führungsverhalten die größte Wirkung auf das konkrete Arbeitsergebnis hat. Mit Blockaden gegen das Ansinnen muss gerechnet werden, wenn Veränderungswünsche oder -ansprüche tatsächliche oder befürchtete Mehrarbeit vermuten lassen.

Innerhalb von betrieblichen Veränderungsprozessen werden die mittleren Führungsebenen häufig als L(a)ehmschicht beschrieben. Diese Zielgruppe sieht zunächst keine individuellen Vorteile oder Belohnungsaspekte in solchen Prozessen.

Welcher Führungsstil in einem Unternehmen bevorzugt wird, hängt u.a. von historisch gewachsenen Zwangsläufigkeiten der Unternehmenskultur ab. Das Management entscheidet über Visionen und Strategien sowie über die präferierte Art der Durchsetzung in der Linie. Zu viele Häuptlinge und keine Indianer oder unklare Zuständigkeiten führen zu Irritationen.

Personalmanager haben u.a. die Aufgabe angemessenes Personal mit den notwendigen Kompetenzen zur richtigen Zeit am entscheidenden Ort zu haben. Wenn diesen Ansprüchen nachgekommen wird, kann Widerständen aus dem Mitarbeiterbereich vorgebeugt werden. Erhalten Führungskräfte nicht nur Weiterbildungsangebote, sondern werden nach einem Bedarfs- und Qualifizierungsplan frühzeitig und gezielt Defizite beseitigt, sollten auch einige Problemfälle keine Relevanz erhalten

Routiniers sind die meist angetroffene Spezies im Unternehmen. Das festgefügte Wissen erwachsener Zielgruppen muss mit Mitteln der Erwachsenenbildung genutzt bzw. in Frage gestellt werden. Neulinge (Novizen) unterliegen dem starken Einfluss vorhandener Verhaltensmuster der Routiniers. Wird dieser Zielgruppe besonderes Augenmerk geschenkt und von vorneherein gutes Führungsverhalten etabliert ist dieser Weg weniger aufwändig als eingeschliffene Verhaltensweisen zu ändern.

Funktionsträger aller Bereiche sind Multiplikatoren und Schaltstellen im Unternehmen. Gut, wenn auch an diesen Positionen Führungskompetenzen vorhanden sind.

4 Zielsetzung

Unter den oben genannten Gesichtspunkte ist es in einem verzahnten, aufbauenden Prozess erstrebenswert, dass Führungskräfte:

- Eigene(Führungs-)Kompetenzen erkennen

- Den Mut aufbringen, alles was gut funktioniert weiter auszubauen
- Fähigkeiten von Mitarbeitern richtig einschätzen und entsprechend einsetzen
- Befindlichkeiten berücksichtigen
- Ein gutes Gefühl für situationsangemessene Führungsmaßnahmen
- Bereitschaft zur regelmäßigen Selbstreflektion
- Kooperation und Koordination,
- der partnerschaftliche Umgang mit Unterschieden in Herkunft, Geschlecht, Alter und Kultur,
- ausreichende Kommunikation zur Herstellung eines guten Arbeitsergebnisses,
- der interne Ausgleich von Fehlern oder Mängeln.

Unter Umständen hängt ein Benchmarking und damit verbunden eine Gratifikation oder ähnliche „Belohnungen“ für gute Arbeit von den Gesamtleistungen ab. Intern wird sehr genau registriert (sozusagen als „emotionale Kontoführung“), wer welche Ergebnisse liefert oder in entscheidenden Arbeitsphasen erkrankt, regelmäßig Urlaub nimmt oder sich durch andere Verhaltensweisen aus dem gemeinsamen Prozess ausklinkt. Von daher eine regelmäßige Selbstreflektion eine gute Möglichkeit, sich kennen- und vor allem verstehen zu lernen. Das heißt nicht, dass alles Verhalten zukünftig toleriert werden wird. Erkenntnisse der Selbstwahrnehmung zielen mehr darauf ab, aus der emotionalen Kontoführung eine sachbezogene und von gegenseitiger Wertschätzung geprägte Auseinandersetzungskultur zu installieren.

Der Umgang mit Unterschieden ist oft eine größere Herausforderung für Teams als die Arbeitsaufgabe an sich. Hier wird auch in der Zukunft eine große Aufgabe in der Führung und der Leistung guter Arbeit liegen. Mit dem zunehmenden demografischen Faktor entstehen die klassischen Konfliktfelder zwischen Jung und Alt. Durch den Fachkräftemangel werden aber auch weiterhin und möglicherweise noch stärker als in der Vergangenheit, Fachkräfte aus dem internationalen Bereich miteinander arbeiten müssen und dabei die Unterschiede in Sprache, Kultur und Welt-/Religionsanschauungen miteinander verhandeln müssen. Ziel muss dabei sein, eine arbeitsfähige und leistungsstarke Team- oder Gruppensituation herstellen zu können.

Diversity-Management wird zukünftig eine wichtige Rolle einnehmen. Im interkulturellen Lernen ist die Lernplattform Praxiserfahrung unabdingbar.

5 Praxisbericht zur Maßnahme: BrückenSchlagen

Die Maßnahme 'BrückenSchlagen' wird als erlebnis- und selbsterfahrungs-basierte Variante innerhalb eines Entwicklungs- und Reflexionsprozesses bei Personen eingesetzt, von denen

Führungsfähigkeiten erwartet werden. Aus sehr vielen Einzelteilen wird von einer Gruppe, ohne Anleitung, nach Zeitvorgabe, eine alle Teilnehmer tragende Holzbrücke zusammengebaut. Nach der praktischen Bauphase, die sehr deutlich Eigenschaften hervortreten lässt, folgt die theoretische Analyse- und Reflexionsphase.

Die Maßnahme BrückenSchlagen bietet eine breite Basis sowohl für die Selbstreflexion als auch für die praktische Umsetzung zu theoretischen Modellen des Führungsverhaltens, der Kommunikation und der Teamentwicklung

5.1 Praxisbeispiel

Der Brückenbau wurde während eines längeren Beratungsprozesses im Rahmen einer Umstrukturierung in der Aufgabenstellung von Gruppensprechern in einem Metallverarbeitenden Betrieb eingesetzt.

Eine Aufgabe im Brückenbau sieht vor, dass eine Person als Beobachter eingesetzt wird. Als Beobachter wurde derjenige erwählt, der gleichzeitig eine sehr stark strukturierende Kompetenz hatte. Da der Beobachter in den Prozess nicht eingreifen darf, fehlte diese Kompetenz während des gesamten Prozesses. Die Brücke wurde nicht vollständig aufgebaut.

In der Auswertung wurde deutlich, dass der Betroffene selbst keine bewusste Wahrnehmung seiner Kompetenz hatte, von daher die Rollenzuteilung nicht in Frage stellte, lediglich ein allgemeines Unwohlsein während der Beobachtungsphase verspürte. Interessant war zu verfolgen, warum die Gruppe ausgerechnet ihn zum Beobachter gewählt hatte. Es entspann sich ein Gespräch darüber, inwieweit die Gruppe durch bestimmte Ansichten und Meinungen sich selbst blockiert und damit gute Arbeitsergebnisse verhindert.

5.2 Auswertung

Der Brückenbau besteht dadurch, dass zum einen eine faktische und tragfähige Konstruktion erstellt werden muss. Räumliches Vorstellungsvermögen, Kreativität aber auch logische Schlussfolgerungen sind gefordert. Gleichzeitig kann die Brücke nur dann entstehen, wenn alle mitwirken und aktiv sind. Die Konstruktion ist so gewählt, dass eine Person alleine diese nicht oder nur sehr erschwert aufbauen könnte.

In der Bewältigung der Aufgabe, eine standfeste Brücke zu bauen, werden intuitiv die individuellen Verhaltensmuster in Stresssituationen und in der Kommunikation gezeigt. Eine gleichzeitige, abstrakte Analyse und damit die Dissoziation von sich selbst sind während der Praxisphase nicht möglich. In der anschließenden Reflektion und Auswertung der Erfahrungen können dann Verbindungen zu theoretischem Wissen und Verarbeitung der Selbsterfahrung

hergestellt werden. Beides führt schließlich zu einer Erfahrungshaltung, hinter die Beteiligte nicht zurückgehen können. Erkenntnisse über persönliches bewusstes Erleben von Musterverhalten setzen in der Regel nachhaltige Veränderungsaktivitäten in Gang. Insofern erzielt eine solche Praxisübung persönliche Weiterentwicklung, die sich meistens auf positiv auf das individuelle Gesamterleben sowie auf die Führungskompetenz auswirken.

Eingesetzt als Teamentwicklungsmaßnahme besteht die Chance, dass Teammitglieder sich in einer neuen Weise wahrnehmen und erleben können und dadurch lernen, Unterschiede als positiv zu erkennen und diese Potentiale auch im Arbeitsalltag neu nutzen zu können. Damit kann Diversity-Management in der Praxis erlebt werden und sich aus den spielerisch gemachten Erfahrungen neu verdichten zu einer Weiterentwicklung des Gesamtteams.

Um das Projekt realisieren zu können, werden sowohl planerische Fähigkeiten gefordert, als auch Verhaltensweisen notwendig wie Absprachen treffen und einhalten, Zuverlässigkeit, Kritikfähigkeit und immer wieder Kommunikation über das weitere Fortgehen und Ergebnissicherung. Im praktischen Tun entwickeln sich sehr schnell entsprechende Verhaltens- und Kommunikationsmuster. In der Auswertung kann auf diese konkreten Erfahrungen selbstreflexiv zurückgegriffen werden.

Zielsetzungen der Auswertung sind, die Stärken des Teams herauszuarbeiten, gegenseitiges Verstehen zu fördern und neue Sichtweisen auf die gemeinsame Arbeit zu eröffnen. Da während der Übung schnell auch die interne Rollenverteilung deutlich wird und die unter Umständen damit verbundenen Schwierigkeiten, besteht eine gute Chance, Erkenntnisse und damit Veränderungsprozesse in Gang setzen zu können.

Führungsverhalten

In der Gruppe kristallisieren sich Führungspersonen heraus. Die 'Lauten' zeigen sich zuerst, Ob sie deshalb auch Führungskompetenzen besitzen, zeigt sich erst im Prozessverlauf.

Bei anderen Gruppenzusammensetzungen konnte beobachtet werden, dass Teilnehmer durch Blicke oder Fragen jemanden zur Führungsperson auserkoren hatten.

Zu viele Häuptlinge blockieren die Entwicklung. Teilnehmer fürchten (falsche) Entscheidungen zu treffen. Erweist sich eine Entscheidung später als falsch, fühlt sich derjenige überprüft und bloßgestellt.

Kommunikation

Gute Kommunikation über Arbeitsabläufe und Arbeitsschutzthemen ist ein relevantes Merkmal guter Projektarbeit. Die Kommunikation über 'Kommunikation' ist jedoch nicht einfach. Mit der

Arbeitsmethode "Brücken bauen" können "Brücken geschlagen" werden. Anschaulich, praktisch, handfest und leicht übertragbar auf die Praxis können Gruppen erfahren:

- wie ihr Kommunikationsverhalten bei konkreten Aufgabenstellungen verläuft
- wie zielgerichtet die Kommunikation bei Planungsabläufen geschieht
- wo ihre Stärken liegen
- wo es "Knackpunkte" gibt und
- worauf sie zukünftig in der Praxis achten können.

Der Einsatz dieser Methode hat sich u. a. besonders bei Mitarbeitern aus dem handwerklichen und technischen Bereich bewährt.

Teambildung

Jeder Teilnehmer darf nur eine Hand benutzen. Die Aktion ist geeignet, Prozesse der Teamarbeit deutlich herauszuarbeiten.

In Teams wirken ungeschriebene Regeln und „Gesetze“, aber auch Strukturen des Betriebes, Führungskultur und andere dynamische Kräfte wie Rollenkonformität, Genderthemen und interkulturelle Aspekte.

Dort, wo die Teambalance nicht entsteht oder nicht entwickelt wurde, blockieren sich Teammitglieder häufig selbst und man kann von einer „Teamtrance“ sprechen. Kennzeichen ist, dass so gut wie keine Einigkeit erzielt werden kann, Teambeschlüsse entweder nicht zustande kommen oder getroffen, aber nicht umgesetzt werden und die Qualität der Arbeit alles andere als gut ist. In der Regel fühlen sich auch die Teammitglieder unwohl. Kennzeichen einer solchen Trance können z.B. regelmäßige oder hohe Fehlzeiten sowie hohe Fluktuation sein.

Es kann sein, dass die interne Teamstruktur so ist, dass sich die Blockaden nicht lösen lassen. Das gilt zum Beispiel für Zusammensetzungen, in denen die Mehrzahl der Teammitglieder resigniert oder innerlich gekündigt hat. Auch bei großen kulturellen Differenzen kann es zu Blockaden durch Verweigerung der Zusammenarbeit kommen. Nicht alles lässt sich durch Weiterbildungsmaßnahmen lösen. Manchmal hilft nur eine personelle Umsetzung oder Auflösung eines Teams.

Aber überall da, wo entweder aus dem Team heraus der Wunsch nach Verbesserung der Situation haben oder aufgrund von Führungsentscheidungen Teamentwicklung statt finden soll, ist es sinnvoll, über Erfahrungslernen an die Themen der Gruppen oder des Teams heranzukommen.

Ein gutes Team zeichnet sich durch hohe Kommunikations- und Konfliktfähigkeit sowie ein gewisses Maß an Toleranz im Umgang miteinander.

Im Brückenbau müssen alle erforderlichen Qualitäten der Teamarbeit eingesetzt werden:

- Gemeinsame Zielfindung und Einigung über den Arbeitsprozess
- Entscheidungen treffen und koordinieren
- Den Prozess kontrollieren, da der Zeitfaktor eine Rolle spielt
- Motivation und Kommunikation
- Konfliktfähigkeit, wenn es darum geht, evtl. neue Entscheidungen treffen zu müssen
- Und der Zusammenhalt der Gruppe

Wenn z.B. in einem Team ein „Konkurrenzverbot“ besteht, also keiner besser sein darf als der niedrigste gemeinsame Level kann etwas entstehen wie im folgenden Beispiel:

5.3 Methodisch/Didaktische Aspekte

Anders als bei Kindern oder Jugendlichen liegt bei Erwachsenen bereits ein fest gefügtes Bild über die Zusammenhänge der Arbeitsumwelt vor. Der Einsicht zur Notwendigkeit von Veränderungen stehen oft jahrelange Arbeits- und Lebenserfahrungen gegenüber, die durchaus im Gegensatz zur Forderung stehen können.

Eine Maßnahme sollte so gestaltet sein, dass sie den Betrachter emotional an einen Punkt führt, an dem er darüber nachzudenken beginnt, ob sein Verhalten in der Vergangenheit richtig war. Kann der Betrachter sich selbst entscheiden, besteht eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, dass dieses Unterfangen gelingt. Alles andere hat den faden Beigeschmack der Belehrung und kann als Besserwisserie empfunden werden. Welcher erwachsene Mensch reagiert darauf wie gewünscht? Das Ziel, die gewünschte dauerhafte Einstellungs- und Verhaltensänderung zu erreichen, scheint eher gegeben, wenn es gelingt, dem erwachsenen Menschen seine Selbstbestimmung zu überlassen. Mit dem Anregen von Fantasie, Inspiration und Kreativität ist mehr geholfen als mit der Präsentation vermeintlich eindeutiger Lösungen.

Erwachsenenbildung

Der Erwachsene will und muss mit den Verhaltensweisen und Überzeugungen, mit denen er in die Maßnahme kommt (mögen sie auch objektiv falsch sein), immer ernst genommen werden. Die Botschaft müssen frei von Schuldzuweisungen sein, sonst verschließt sich der Betrachter.

Allen kognitiven Erklärungen zum Trotz steht die geballte Summe der häufig durchaus gegenläufigen Lebenserfahrungen. Um einen Wendepunkt in Verhaltensweisen anzusprechen, bedarf es mehr als der rein sachlichen Information. Wenn Fragen aufgeworfen werden (anstatt ungestellte Fragen zu beantworten), kann die Suche nach Beantwortung durchaus den erwachsenen, selbstdenkenden Personen der Zielgruppe überlassen bleiben.

Verunsicherung und Irritation ist eine Methode, Lernbereitschaft zu erzeugen. Bevor eine neue Information wirklich zugelassen wird, muss zunächst das alte Verhaltensmuster verunsichert oder provoziert werden. Verunsicherung erzeugt ein inneres Ungleichgewicht, das wiederum nach Ausgleich strebt. Erst in dieser Phase können Lösungen angeboten werden.

Provokation soll einen Prozess der Richtigstellung auslösen (Provokation als persönlicher Angriff kann zur Reaktanz führen.). Wenn es auf diese Weise gelingt, das Thema zum Gesprächsgegenstand werden zu lassen, damit seine Bedeutung zu erhöhen und als Selbstläufer zu multiplizieren, werden Meinungsbildungsprozesse ausgelöst und nicht Lösungen vorgegeben.

Erscheinen dem Teilnehmer aufgrund seines Vorwissens alle Zusammenhänge bereits bekannt oder gehören nach seiner Einschätzung zu den Selbstverständlichkeiten des Lebens, so wird Maßnahme als banal und wenig spannend erlebt. Erwachsenenbildner sind immer bestrebt altbekannte Tatsachen aus einer Perspektive zu präsentieren, die für jede Zielgruppe Neuheitscharakter besitzt und Bekanntes in einem neuen Licht erscheinen lässt. ("So hab ich das noch nie gesehen.")

Erlebnispädagogik

In der Didaktik gilt der häufig zitierte Satz: „Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte.“. Bezogen auf die erlebnisbasierte Wahrnehmung kann erweitert werden: „Ein Erlebnis sagt mehr als 1000 Bilder.“, denn das selbst Erlebte verankert sich wesentlich stärker im Gedächtnis als nur Gehörtes oder nur Gesehenes.

Gleiche Ereignisse werden von Menschen unterschiedlich erlebt. Während der eine Löwenjagd als eindrucksvolles Erlebnis schildert, empfindet ein anderer schon das Aufblühen einer Blume als Erlebnis. Beide "Abenteuer" lösen eine emotionale Regung aus. Wenn die Ereignisse zudem über möglichst viele Sinneseindrücke und Gemütsregungen erfahren werden, wirken sie intensiv und nachhaltig.

5.4 Resümee der Maßnahme 'BrückenSchlagen'

Die bisherigen Erfahrungen mit der Methodik 'BrückenSchlagen' in der Schulung von Führungskräften oder bei Maßnahmen zur Teamentwicklung waren durchweg positiv. Allerdings ist auch eine solche Maßnahme lediglich ein Baustein innerhalb eines langwierigen Prozesses.

Die Maßnahme 'BrückenSchlagen' fordert intuitives Alltags Handeln und damit Authentizität der Teilnehmer/innen. Aufgrund des pragmatischen Ansatzes können damit auch Zielgruppen angesprochen werden, die eher handwerklich geschickt sind und wenig geübt im theoretischen Lernen. Aufgrund der praktischen Arbeit und den gemeinsamen Erfahrungen kann in der

Auswertung leichter über Rollen, Rollenzuweisungen und Verhaltensaspekte in der Zusammenarbeit diskutiert werden. Wird die Brücke fertig und kann abschließend ein Gruppenfoto mit allen Teilnehmenden auf der Brücke die geleistete Arbeit dokumentieren, sind die viele auch erst mal stolz auf das Geleistete. Damit entstehen positive Lernsituationen, in denen auch neue Anregungen gerne angenommen werden.

Besonders interessant sind Prozesse, in denen die Brücke nicht fertiggestellt werden kann. Besonders wenn dies im Rahmen von Team- oder Gruppenentwicklung passiert, lässt sich in der Auswertung sehr gut über die Gründe, die zu diesem Ergebnis geführt haben, diskutieren. In der Auswertung muss darauf geachtet werden, dass das jeweilige Verhalten konkret reflektiert werden kann. Schuldzuweisungen können zwar in der Debatte gemacht, müssen aber entsprechend im Kontext aufgearbeitet werden, wenn ein nachhaltiger Lerneffekt entstehen soll.

Aufgrund dieses hohen Praxisbezuges muss sich jede/r einbringen und konkret handeln, proaktiv werden. Damit wird auch jede/r Teilnehmende sichtbar mit seinen Stärken und Möglichkeiten. Die Übung enthält ausreichend Rollenangebote, auch für Hilfstätigkeiten und kleinere Arbeiten für eher vorsichtige Naturelle. Die Erfahrungen mit sich selbst im Kontext der Gruppe schaffen Erlebnisse, die nachhaltig wirken können, weil sie eben aus dem eigenen Erleben kommen und nicht abstrakt erarbeitet werden. Besonders in der Teamentwicklung können damit wirkungsvolle Effekte erzielt werden, die sich auf die weitere Zusammenarbeit positiv auswirken können.

Für eine gelungene Auswertung ist allerdings auch ein erfahrenes Referententeams erforderlich. Die Auswertung muss gewährleisten, dass alle Verhaltensweisen in wertschätzender Weise reflektiert werden können. Dazu sollte auch ein ausreichendes Zeitkontingent zur Verfügung stehen. Die Auswertung wird unterstützt durch Fragebögen, Selbstreflexionsbögen und weiteres methodischen Handwerkszeug. Insbesondere beim Einsatz in der Führungskäfteschulung kommt der Auswertung ein hoher Stellenwert zu.

6 Ausblick

Eine Veränderung des Führungsverhaltens oder Entwicklung neue Führungskulturen sind aufgrund der beschriebenen Rahmenbedingungen langwierige Prozesse. Mit Erfolgen ist nur zu rechnen, wenn

- eine Vision konkretisiert wurde.
- als prozesshafte Entwicklung.
- mit behutsamer Einflussnahme.

- mit sozialer Sensibilität.
- mit Bescheidenheit hinsichtlich
Tempo und Ausmaß.
- mit langem Atem.

Weitere Informationen:

Reinhard R. Lenz

Institut Input