



FÜHREN STATT HERRSCHEN

Einzel- & Teamcoachings mit Einbeziehung des Vorgesetzten

Auftraggeberin: Nachgeordnete Dienststelle eines Bundesministeriums

Ausgangslage:

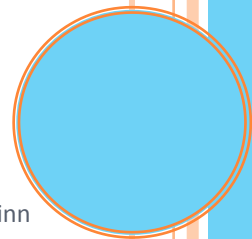
Die Organisation kann als klassische ExpertInnen-Organisation bezeichnet werden, i.d.S., dass Personen mit wissenschaftlicher Ausbildung und hoher Spezialkenntnis so tätig sind, dass sie sich in ihren Bereichen umfassend, in jenen der übrigen Abteilungen weniger auskennen. Die Führungsposition des Direktors wurde mit einem Manager aus der Industrie besetzt – nicht mit einem Abteilungs- oder Hauptabteilungsleiter aus einem wissenschaftlichen Fachbereich. Die Positionen der Abteilungs- oder Hauptabteilungsleitenden werden hingegen von wissenschaftlichen ExpertInnen eingenommen, die in ihren jeweiligen Bereichen auch forschen und publizieren. Die übrigen MitarbeiterInnen sind großteils nicht-wissenschaftliches Personal, das eingegrenzte Aufgaben ausführt und z.B. Analysen liefert, Archive verwaltet o.Ä. Einer der Abteilungsleiter ist aus 6-monatigem Forschungsaufenthalt im Ausland wieder zurückgekehrt. Seine Stellvertreterin hatte ihn in der Zwischenzeit vertreten und einige, kleinere Änderungen, insbesondere in der abteilungsinternen Kommunikation vorgenommen. Der Zurückgekehrte machte diese wieder rückgängig. In den Jahresgesprächen mit den MitarbeiterInnen der Abteilung werden vermehrt „Spannungen“, Unzufriedenheit mit dem Führungsstil, mangelnder Einbezug und mangelnde Anerkennung angesprochen. Man fürchte sich teilweise davor, heikle Themen und Konflikte anzusprechen – aus Angst vor Sanktionen. Externe Unterstützung durch BeraterInnen, Coaches oder MediatorInnen wird dezitiert als Wunsch der MitarbeiterInnen an den Direktor herangetragen. Der Abteilungsleiter ist damit einverstanden und tritt mit dem Coachingpool „Die Andersmacher“ in Kontakt.

Beratungsansatz:

- 1-std. Einzelcoachings mit allen MitarbeiterInnen der Abteilung inkl. des Abteilungs- und Hauptabteilungsleiters innerhalb von 4 Wochen
Diese werden relativ gleichmäßig zweigeteilt in eine 1. Hälfte, die sich eher der Bestandsaufnahme von teambezogenen Anliegen widmet. Und eine 2. Hälfte, in der die Coaches an einem individuellen Thema/Anliegen aktiv arbeiten, so dass sie – unabhängig vom Fortgang des Gesamtprozesses – möglichst schnell einen individuellen Nutzen/ Handlungsansatz für sich selbst finden, um mit der am meisten sie belastenden Situation in Zukunft anders umzugehen.
- Aus dem Coaching des Abteilungsleiters und Hauptabteilungsleiters ergeben sich Anliegen aus der Vergangenheit, die einer konstruktiven Zusammenarbeit im Weg stehen, und jedoch nicht im gesamten Abteilungsteam besprochen werden sollten. Daher wird ein zuvor so nicht vorgesehenes Coaching mit diesen beiden durchgeführt.
- Abteilungsteamcoaching mit der gesamten Abteilung und dem Abteilungsleiter, bei dem die Ergebnisse aus dem zwischenzeitlich stattgefundenen Coaching der beiden Führungskräfte zu Beginn „eingespielt“ von diesen selbst vorgestellt werden, soweit sie das Team als Ganzes betreffen

Grundsätzliche Methoden & Besonderheiten

- Ressourcen- und Lösungsfokussiertes Coaching mit Elementen der systemischen Strukturaufstellung, Systembrett, Bodenankern, Konfliktbearbeitung im Rollenspiel, Ritualarbeit
- Hausaufgabe/Verschreibung: „Eine Runde In-Wertschätzung-Baden-für-Alle“ zu Beginn jeder – nahezu wöchentlichen – Abteilungssitzung
- Die Regeln der gewaltfreien Kommunikation, auf Flipcharts festgehalten, werden in den wöchentlichen Abteilungssitzungen praktiziert und vertieft. Wöchentlich wechselnde ModeratorInnen aus der Gruppe achten auf ihre Einhaltung.



Die Gruppe braucht somit keine/n externe/n „SchiedsrichterIn“, um sich konstruktiv auseinanderzusetzen. Es wird möglich, konflikthafte Themen in respektvoller Art und Weise anzusprechen – untereinander und gegenüber der Führungskraft.

Ergebnisse

Die Abteilung und der Abteilungsleiter melden den Coaches zurück, „dass Viel in Bewegung gekommen“ sei.

- Verhärtete Positionen haben sich aufgelöst. Wertschätzung und Anerkennung werden praktiziert, sind spürbar und greifbar geworden.
- Stärkeres, gegenseitiges Einbeziehen in fachliche Vorhaben erscheint auf dieser Basis für Team wie Vorgesetzten zukünftig möglich.
- Einzelne, tiefsitzende Konflikte aus der Vergangenheit konnten thematisiert und überwunden werden. Sie wirken nach Aussage der Coachees nicht länger handlungsleitend.

Zeitdauer:

- Je 1 Std. Einzelcoachings aller Teammitglieder der Abteilung und des Abteilungs- & Hauptabteilungsleiters
- Je 3 Std. Führungskräfte-Tandem AL & HAL
- Je 3 Std. Gesamtteam-Coaching mit Abteilungsleiter und gesamter Abteilung