

Systemische Führung heißt, Führung auf das gesamte System, den Kontext auszurichten:

- die geführten Mitarbeiter (deren Kompetenz, Persönlichkeit, Motivation)
- das organisatorische Umfeld, das System die Kultur
- die spezifische Aufgabe oder das Problem
- die Führungskraft selbst (eigene Kompetenzen, Motive, Werte, Ziele)

Systemisch Führen in komplexen Situationen

- Die eigene Meinung nicht absolut setzen
- Annahmen nicht mit gesichertem Wissen vermischen
- Breite Informationsbasis schaffen
- Werkzeuge
 - Zuhören
 - Systemisch fragen
 - Hypothesen aufstellen und reflektieren
 - Diskurse initiieren



Neue Perspektiven durch Kollegiales Coaching

13. PQM-Dialog
der FH Kufstein Tiro

Kufstein, 19.052017

Zentrale Fortbildung bei der Landeshauptstadt München



- Landeshauptstadt München: 35.000 Mitarbeiter/innen
- davon 3.200 Führungskräfte
- Fortbildung: Schwerpunkt methodische, soziale, persönliche und Führungskompetenzen
- Mix aus klassischen Seminaren, Workshops und arbeitsplatznahen Lernformen wie Coaching und kollegiale Beratung

So nehme ich Führungskräfte wahr

✓ **Führungskräfte machen vieles richtig!!!**

Und trotzdem:

- Führungskräfte hören nicht gerne zu
- Führungskräfte nehmen sich zu wenig Zeit (für wirklich Wichtiges!)
- Führungskräfte sind zu schnell bei der Lösung
- Führungskräfte wissen es meist „besser“
- Führungskräfte suchen Konsens, regen nicht zu Kontroversen an
- Führungskräfte wollen es perfekt machen
- Führungskräfte verlassen selten ihr „Terrain“
- Führungskräfte schöpfen nicht alle Potenziale ab
- Führungskräfte sehen nicht das große Ganze, verlieren sich im Detail (?)



**Wer einen Elefanten
in zwei Hälften teilt,
bekommt nicht zwei
kleine Elefanten.**

„Als drei Blinde auf einen Elefanten stießen, tat jeder seine Erklärung lauthals kund.“

„Es ist ein rauhes Ding, groß und breit, wie ein Teppich“ erklärte der erste, der ein Ohr in der Hand hielt.



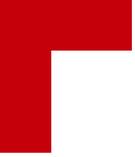
Der zweite, der den Rüssel in der Hand hatte, widersprach energisch: „Ich weiß, was es wirklich ist! Es ist ein langer, hohler Schlauch.“

Und der Dritte, der sein Vorderbein umschlungen hielt, verkündete: „Es ist groß und fest, wie eine Säule!“





**Gibt es irgendeinen Unterschied
zwischen diesen drei Blinden und den
Produktions-, Marketing- oder
Forschungsleitern in vielen
Unternehmen?**



**Übrigens kommt es immer wieder vor,
dass sich die Leute auf einen
Elefanten stürzen und ihn in zwei
Hälften teilen.**

**Das Ergebnis sind nicht zwei
Elefanten. Das Ergebnis ist ein
Riesenschlamassel.“**

Peter M. Senge, Die Fünfte Disziplin

Man kann es lernen:

- Das Ganze in den Blick nehmen
- Zuhören
- Fragen
- Reflektieren
- Potenziale und Ressourcen nutzen
- Perspektiven wechseln
- Effektiv kommunizieren

➤ **Durch Kollegiales Coaching**

Kollegiales Coaching

- ist ein strukturiertes Beratungsgespräch in einer Gruppe, ...
- in dem Teilnehmer von den übrigen Teilnehmern nach einem feststehenden Ablauf mit verteilten Rollen beraten werden, ...
- mit dem Ziel, Lösungen für eine konkrete berufliche Fragestellung zu entwickeln.

Kollegiale Beratung - Merkmale

- findet in Gruppen statt, ideal: 5-8 Personen
- findet ohne professionelle Berater statt, alle TN tragen Verantwortung für Beratungsprozess
- fester Ablauf, einfache gleich bleibende Grundstruktur
- Alle TN kennen Ablauf und Methode
- Rollen und Aufgaben werden verteilt
- Alle TN sind aktiv beteiligt
- Entwicklung von konkreten Lösungen für Praxisprobleme

Kollegiale Beratung: Beteiligte

- **Fallgeber**
- **Berater**
- **Moderator**

Der Prozess

	Zeit / Minuten
1. Anliegenschilderung	5
2. Befragung	15
3. Anliegenanalyse/Hypothesenbildung	20
4. Stellungnahme / Priorisierung	5
5. Lösungsarbeit	25
6. Lösungsfeedback	10
7. Sharing/Prozessreflektion	10

Anliegen-Schilderung

Fallgeber

- beschreibt die Situation
- Metapher, Analogie, Bild
- Meine Rolle in der Situation
- Meine Ziele, Wünsche, Erwartungen
- Meine Gedanken und Gefühle
- Was ist bisher geschehen
- Bisherige Handlungsstrategien
- **Fragestellung formulieren: „Ich“ + positive Zielrichtung**

Berater

- aufmerksam zuhören
- nicht unterbrechen
- auf Stimme, Mimik, Gestik achten

Lerneffekt

- *Zuhören!*
- *Focussieren, zielorientiert denken*

Befragung

Berater

- Klärung der Sachlage
- Informationslücken schließen
- Fragen stellen
- „systemische“ Fragen stellen
- Zirkuläre Fragen
- Skalierungsfragen
- Hypothetische Fragen
- Fragen nach Bildern und Metaphern

Befragung

Berater

- Klärung der Sachlage
- Informationslücken schließen
- „systemische“ Fragen stellen
- **Keine** Bewertungen, Diskussionen oder Vorschläge

Fallgeber

- bemüht sich, alle Fragen zu beantworten

Lerneffekt

- *Fragen stellen*
- *Systemisch Fragen*

Anliegen-Analyse / Hypothesenbildung

Berater

- besprechen und analysieren Fall und Anliegen
- sammeln Vermutungen, Assoziationen, Hypothesen
- Was hat Schilderung bei uns ausgelöst?
- beleuchten Inhalts-, Personen-, Beziehungs- und Kontextebene
- **Keine** Lösungsvorschläge

Fallgeber

- hört zu
- lässt auf sich wirken
- gibt keine Kommentare

Lerneffekt

- *Systemisch denken*
- *= das Ganze in den Blick nehmen*
- *Diskursfähigkeit*
- *unterschiedliche Perspektiven einnehmen*
- *Potenzial einer Gruppe abschöpfen*
- *Reflexionskompetenz*

Stellungnahme zu Hypothesen

Fallgeber

- hat die Möglichkeit, Hypothesen zu gewichten: treffen die Hypothesen zu?
- Feedback, welche Gedanken der Berater ihm ggf. neue Perspektiven eröffnet haben

Berater

- hören zu
- Keine Kommentare

Lerneffekt

- *Eigene Meinung nicht absolut setzen*
- *Respekt vor Autonomie des anderen*

Lösungsvorschläge

Berater

- entwickeln Lösungsoptionen
- sagen dem Fallgeber, was sie an seiner Stelle konkret tun würden

Fallgeber

- hört nur zu; keine Bewertung oder Kritik

Lerneffekt

- *Es gibt nicht **die** Lösung!*
- *Diskursfähigkeit*

Lösungsfeedback

Fallgeber

- nimmt Stellung zu Optionen/Vorschlägen
- **entscheidet**, welche Vorschläge er umsetzen möchte

Berater

- keine Diskussionen
- keine Bewertungen

Lerneffekt

- *Eigene Meinung nicht absolut setzen*
- *Respekt vor Autonomie des anderen*

Sharing / Prozess-Reflexion

Fallgeber und Berater

- tauschen sich aus
- **Fallgeber** äußert, wie es ihm geht, persönliche Anmerkungen
- **Berater** teilt mit, was jeder mit nimmt

Reflexion von Ergebnis und Methodik

Lerneffekt

- ***Die Bewältigung komplexer Probleme ist ein kollektiver Lernprozess.***

Nutzen des Kollegialen Coachings für alle Beteiligten

Erwerb und Erweiterung von Schlüsselkompetenzen

- **Soziale Kompetenz:** Auseinandersetzung mit verschiedenen Standpunkten
- **Empathie:** Einfühlung in die Situation anderer, aktives Zuhören
- **Coaching-Kompetenz:** strukturierte Gesprächsführung, Fragekompetenz
- **Methodenkompetenz**
 - ⇒ Zielorientierung
 - ⇒ Verknüpfung unterschiedlicher Perspektiven
 - ⇒ Trennung von Problembeschreibung und Lösungsfindung

Nutzen für die Organisation

- ✓ Vernetzung, abteilungsübergreifendes Denken
- ✓ Aufbau einer Unterstützungskultur
- ✓ Kostengünstige Personalentwicklung

Kollegiales Coaching: mögliche Fragestellungen

- alle Fragen der Führung
- Bewältigung komplexer Aufgaben, „Sonderaufgaben“
- Zusammenarbeit mit Kollegen/Kolleginnen
- Umgang mit „schwierigen“ Mitarbeitern
- Es knirscht im Team
- Umgang mit verschiedenen Team-“Charakteren“
- Wie löse ich Motivation aus?
- Große und „kleine“ Veränderungen
- Projektarbeit, es läuft nicht rund
- Organisation des eigenen Bereichs
- Selbstmanagement
- Umgang mit schwindenden Ressourcen
- Belastungssituationen
- Welche Entscheidung soll ich treffen?
- strategische Fragen: wo wollen wir-, wo will ich mittel- und langfristig hin?
-

Erfolgsfaktoren Teilnehmer

- ✓ Offenheit
- ✓ Vertrauen
- ✓ Lernbereitschaft
- ✓ Bereitschaft zur Kooperation
- ✓ Erfahrungs- und Problemlösungsorientierung
- ✓ Bereitschaft zum Perspektivwechsel
- ✓ zur Selbst- und Prozessreflexion
- ✓ **Sehr wichtig: die Beteiligten dürfen keine eigenen Interessen haben oder verfolgen!**



Kollegiales Coaching:

⇒ **wirksam.**

⇒ **preiswert.**

⇒ **Schnell.**

⇒ **win-win-Situation für
alle!**

Falls ich Sie neugierig gemacht habe, hier ein wenig Literatur:

Kollegiales Coaching

- **Scholer**, Stefan: diverse Fachbeiträge und Veröffentlichungen in Fachzeitschriften zum Thema Kollegiales Coaching (auf Anfrage kostenlos per e-mail)

Systemisches Fragen, Fragekompetenz für Führungskräfte

- **Patrzek**, Andreas und **Scholer**, Stefan: Systemisches Fragen, Fachbeitrag ca. 20 Seiten (auf Anfrage kostenlos per e-mail)
- **Patrzek**, Andreas, Systemisches Fragen, Fachbuch im Springer/Gabler Verlag, ca. 9 Euro

Kontakt

stefan.scholer@muenchen.de

www.scholer-coaching.de