

Christine Stache-Wirtz

Beratung ist immer auch geprägt durch den persönlichen Kontext des Counselors

IHP Manuskript 0804 G * ISSN 0721 7870



Christine Stache-Wirtz

Beratung ist immer auch geprägt durch den persönlichen Kontext des Counselors

1. OTA Projekt Telekom

Der Auftrag der Telekom lautet : Verbesserung der KPI' s (Schlüsselkennzahlen)
Zwei Teamleiter (TL) und ihr Abteilungsleiter sollen gecoacht werden.

Im Laufe einer Woche werden viele Leistungskomponenten durch e-mails bei der Telekom veröffentlicht.

Es hagelt sozusagen e-mails und Leistungsdokumentation.

Es gibt Zielvorgaben, deren Erreichung oder Nicht-Erreichung, für alle sichtbar wird. .

Auch die Abteilungsleiter arbeiten im Führungsbereich mit diesem Zahlenmaterial.

Zur Vorbereitung auf diese Arbeit nehme ich an einem Wochenende in Berlin, an einem Seminar teil.

Die Teilnahme ist für die Coaches freiwillig, aber aus meiner Sicht extrem wichtig.

Wir erhalten viele Informationen über ein komplexes und hoch- technisches System und ich befinde mich in der Organisation des größten Kommunikationsanbieters der Welt.

Dieser weltweit agierende Konzern hat Millionen Kunden in Deutschland.

Hier arbeiten und leben Menschen, deren System sich laufend wandelt, da der Konkurrenzdruck in dieser Branche hoch ist.

Wie in solchen Organisationen üblich, findet immer wieder Wandel zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung statt.

Während des Seminars entwickle ich langsam ein Gefühl für den Konzern und die Menschen, die darin arbeiten.

Es entwickeln sich Hypothesen und Fragen; Fantasien aus der Sicht eines Kunden. Einige der Spannungen, die durch die Veränderung des „ Beamtenbetriebes in eine Aktiengesellschaft entstanden sind, werden für mich sichtbar und fassbar.

Dann folgt das erste Treffen mit den Teamleitern und dem Abteilungsleiter.

In diesem Gespräch werden die konkreten Ziele des Coachings festgelegt.

Welche Felder sollen bearbeitet werden ?

Was wollen die Beteiligten lernen ?

Klar ist, dass die Rolle der Leitung und ihr Auftrag, im Focus unserer gemeinsamen

Arbeit stehen wird.

Mit diesem Inhalt dokumentieren sich auch die Ziele der Beteiligten.

„Leiten nach Zahlen“ ist eins dieser Ziele.

Beim Einführungsseminar habe ich schon beschlossen, mich nicht mit den betriebswirtschaftlichen Dokumentationen zu beschäftigen, sondern ganz bewusst mit den Faktoren, die diese Zahlen beeinflussen.

Meine Intuition rät mir dazu.

Handwerkliche, einfache Führungs- und Steuerungselemente, erhalten Priorität.

Es fällt der Satz von Herrn R. : „Wir haben in dieser Rolle nicht viel Gestaltungspotential.“

Er hat die Leitung eines Teams gerade neu übernommen – der alte Leiter ist in den Ruhestand gewechselt. Wir thematisieren den Leitungs-Wechsel und die latente Unsicherheit der Mitarbeiter im System Telekom.

Herr R. hat beschlossen, im gleichen Raum wie seine Mitarbeiter zu sitzen. Das klingt wie eine wichtige und gute Entscheidung. Er will dem Team Hilfestellung in schwierigen Situationen geben.

Wir sprechen eingehend über den Beziehungskontakt, die Rahmenbedingungen und den Wohlfühlfaktor, den Menschen am Arbeitsplatz benötigen.

Als Folge beginnt Herr R., den Raum mit den Mitarbeitern gemeinsam zu gestalten.

Ein Fachmann für ergonomische Arbeitsplätze wird bestellt, ein Arbeitsmediziner muss das Raumklima, das durch Pflanzen verbessert worden ist, überprüfen.

Aus einem unpersönlichen, kargen und mit technischen Geräten (Computeranlagen) ausgestatteten Raum entsteht ein einladender Arbeitsplatz.

Jede Woche, wenn ich zum Coaching erscheine, gibt es Neuerungen.

Herr R. hat begonnen, seine Rolle zu gestalten, und er entwickelt Empathie und Verantwortung für sich selbst und seine Mitarbeiter. Er ist aufmerksam und innovativ ...

Leitung ist Dienstleistung am Menschen.

Coaching speziell ist von klar umrissenen Feldern beeinflusst (s. Anlage).

Aber der Mensch im System muss handeln und die Klarheit der Gefühle, die diesen Handlungen unterlegen, sind wichtig.

Je klarer Gefühle und Motivation sind, um so klarer sind die Kommunikation und Handlungen.

Im Beratungsfeld Coaching werden betriebswirtschaftliche Faktoren und Strukturierungen unabdingbar in den Entwicklungsprozess einbezogen.

Wir schaffen gemeinsam eine Struktur, an der sich die Leitung orientiert und abarbeitet.

Leitung definiert das Ziel, überlegt sich unterstützende Massnahmen zur Umsetzung, bereitet die Kommunikation für Ihr Team vor und bedient den Faktor der Nachhaltigkeit und der Messbarkeit. Zugleich steht Leitung immer auch Kontrollfunktion zu.

„Strukturiert --- konstruktiv --- zielgerichtet“, so beurteilt Herr R. 8 Wochen nach dem Coaching- Prozess unsere gemeinsame Arbeit.

„Ich hätte mich noch verrückt gearbeitet, ohne die Ergebnisse zu verbessern. Die Zahlen und die Stimmung im Team sprechen eine deutliche Sprache.“
Kommentar von Frau F zu diesem Coaching.

Ökonomie der Leitung ist verbessert worden.

II. Zum Coaching- Prozess :

Folgende Felder werden im Coaching-Prozess bearbeitet:

- > Strategieentscheidung
- > Führungsverhalten
- > eigene Entwicklung
- > Auftritt und Wirkung
- > Arbeitsorganisation
- > Lebens- und Arbeitsqualität

2. Erwachsenenbildung der Zukunft

2.1. Lernraum schaffen --- Lernraum gestalten

Dominic ist jetzt 19 Jahre alt, Dominic ist mein ältester Sohn.

Kurz vor seiner Geburt beginne ich mit der Erwachsenenbildung.
Ich unterstütze viele Menschen auf dem Weg zurück in den ersten Arbeitsmarkt.
Vor allem viele Frauen, viele alleinerziehende Mütter, geschiedene Frauen. Immer wieder Frauen, die qualifiziert arbeiten wollen und ein Tätigkeitsfeld dafür suchen.
Frauen, die für sich und ihre Kinder Lebensqualität und ein wenig Luxus haben wollen.

Im Zuge dieser Frauenarbeit fällt irgendwann der Satz :
„Anni, lass uns Tagesmütter ausbilden, es ist das Thema der Zukunft.“

Anni und ich wissen beide, was es heißt, sich als Frau mit zwei Kindern und ohne Ehemann in dieser Arbeitswelt zu etablieren.

Wir entwickeln ein Ausbildungskonzept.

Es ist schwer in der Männerwelt Verständnis für die Qualifizierung von Tagesmüttern zu finden, es war und ist „wie Löcher in dicke Bretter zu bohren“.

In der Agenda 2010 sind die Summen, die für die Kinderbetreuungsprojekte in die Kommunen geflossen sind, aufgezeichnet. Sie sind auch dort angekommen, aber nie für die Kindertagesbetreuung ausgegeben worden.

Es gibt auch Forderung nach Qualität und Professionalität, doch nirgendwo steht genauer beschrieben, was konkret damit gemeint ist.

„Wir haben es ganz bewusst nicht genauer definiert sondern dem freien Markt überlassen.“
Aussage Bundesgesundheitsministerin Ulla Schmidt während eines gemeinsamen Gespräches.

Anni und mir gelingt es trotz aller Widrigkeiten, den Qualifizierungslehrgang tatsächlich zu starten.

Die einzige Arbeitsagentur, die bereit ist, eine solche Ausbildung zu finanzieren, ist die Arbeitsagentur Alsdorf und wir starten diesen Lehrgang in der Kooperation mit dem Tagesmütter – Bundesverband.

Ich arbeite in der Qualifizierung aktiv als Supervisorin mit. Arbeitsaufträge sind

- Konfliktprophylaxe, - bearbeitung, Konfliktfällen erkennen lernen
- Entwicklung und Professionalisierung von Sensibilität für dieses Arbeitsfeld
- Wahrnehmungsschulung
- Qualität der Dienstleistung sichern
- Begleitung der Dozenten im Ausbildungskontext

Drei Frauen aus diesem Lehrgang arbeiten in Zukunft selbständig als Tagesmütter, und 12 Frauen finden einen sozial-versicherungspflichtigen Arbeitsplatz. Eine Teilnehmerin findet Arbeit in einer offenen Ganztagsgrundschule.

Ich coache Frauen in Leitungspositionen und auch Frauen, die dort hinwollen.

Ich platziere mich vor allem in den mittleren Leitungspositionen oder in Klein- und Mittelständischen Unternehmen (KMU).

Innerhalb solcher Lern-Prozesse ist auch das „innere Kind“ Thema.

Die Verletzung aus der Kindheit, die uns immer noch beeinflusst, wird langsam und gefühlvoll in das „Hier und Jetzt“ oder in das Wahrnehmungsfeld der erwachsenen Frau transportiert.

Ich empfehle den Frauen, sich bewusst ein Kuscheltier zu kaufen.

Vielleicht ist es das Kuscheltier der Kindheit, vielleicht aber auch ein ganz anderes.

Über das Kuscheltier treten wir in die Kommunikation mit dem inneren Kind .

Das Kuscheltier soll es trösten und zugleich Gesprächspartner für Reflexionen sein.

2.2. Lernraum schaffen - Lernraum gestalten

Soziale Kompetenz im Maschinenbau

Seit Januar 2007 bin ich Lehrbeauftragte der Fachhochschule Aachen - Fachrichtung Maschinenbau.

Ich halte dort Seminare ab. Immer mit einer beschränkten Teilnehmerzahl. Es werden maximal 12 StudentInnen zugelassen.

Gruppendynamik ist bewusster Teil des Lernstoffes dieser Seminare.

Die StudentInnen treffen sich nicht anonym im Hörsaal, sondern treten neu und auf einer anderen Ebene miteinander in Beziehung.

Zu jedem Semester überlege ich mir neu, was junge Menschen benötigen, die aus der Struktur einer Fachhochschule in den Arbeitskontext und in zukünftige Leitungspositionen wechseln.

Immer wieder wiederholen sich die Themen der „soft skills“ in den Seminaurausschreibungen.

Teamfähigkeit --- Konfliktlösungspotenziale --- Auseinandersetzungsfähigkeit.

Auch Teile aus der Kommunikation werden trainiert

„Haben Sie das Gefühl, dass ich Sie verletzt habe?“
„Habe ich Sie verletzt?“

Welche der Fragen fühlt sich besser an ?

Die Vorbereitung solcher Seminare ist anstrengende Arbeit, aber sie bereitet auch Freude. Die Studenten, die an einem solchem Seminar teilnehmen, sind mir vorher nicht persönlich bekannt.

Aus diesem Grunde wird die Auswahl der Methodik und der Interventionen immer durch Hypothesen und Erfahrung beeinflusst.

In der praktischen Arbeit ist es immer so, dass die Situation in der Gruppe mich dazu bringt, meine Planung total umzuwerfen ohne aber vom Thema abzuweichen und den „roten Faden“ zu verlieren.

Ich arbeite im „Hier und Jetzt“. Meine Erfahrung in der Gruppenarbeit zeigt mir, dass ich keine Themen erfinden muss; sie sind alle in der Gruppe vertreten und treten immer recht bald in Erscheinung.

Meine Unterstützung liegt hauptsächlich darin, diese Themen für alle sichtbar zu machen. Im „Hier und Jetzt“ ist meine Aufmerksamkeit, mein höchstes Gut, absolut gefordert.

Zum Ende eines jeden Seminars müssen die Teilnehmer eine kommunikative Aufgabe erfüllen. Eine Aufgabe mit Wohlfühl-Charakter :

Salat-Buffer, Waffeln backen, Sandwiches herstellen, Gemeinsamkeit erleben und zulassen. Es muss dafür alles von ihnen selbst organisiert werden; vom Einkauf bis zur Einrichtung des Raumes und Raumgestaltung. Wir sitzen nämlich in einem Technikraum. Und dieses abschließende Sahnehäubchen hat schon Kult-Status an der Fachhochschule. Es dokumentiert eindrücklich, wie wichtig Kontakt und Beziehung zur Erreichung eines Arbeitsauftrages ist.

Ich benutze in der Gruppenarbeit das Quartett-Modell von Gerhard Kern:
Rollenklärung und Rollenpositionierung

Leitungsgruppe-
Dokumentationsgruppe-
Kulturgruppe –
Relevante Umwelten

Ist ein Seminar anfänglich friedlich verlaufen, so kommt es spätestens jetzt bei der Rollenklärung zu offenen Konfliktsituationen.

Ich überlasse hauptsächlich der Gruppe die Klärung, bleibe aber trotzdem im Geschehen präsent und wähle meine Interventionen sehr bewusst aus.

Ich trete in die Mitte des Kreises und gebe von der Metaebene aus meine Hinweise an alle Gruppenmitglieder. Danach ziehe mich wieder zurück. Die Gruppe ist dann gefordert, selbständig ihre Problemlösung freizusetzen.

Es kommen dann Kommentare folgender Art: „Ich habe gedacht, dass Sie als Seminarleiterin den Konflikt jetzt klären.“

„Für mich war die größte Erkenntnis, dass die Gruppe so etwas alleine lösen kann.“

Der Transfer solcher Lernergebnisse wird Monate später noch einmal reflektiert. Zum Beispiel stand einer der Studenten in der Leitung eines Projektes vor vergleichbarer Situation und er forderte mit Erfolg die Gruppe in ihrer Selbstverantwortlichkeit, in ihrer Selbstbestimmung und Selbstorganisation.

3. ... und dann reagiert mein Bauch

Heute treffe ich Herrn Braun beim Einkaufen in der Stadt.

Er ist vor vier Jahren, durch seine Mutter in die Beratung vermittelt worden. Er ist 35 Jahre alt, geschieden und hat gerade durch eine delinquente Handlung, seinen Arbeitsplatz verloren.

Mutter Braun: „Unser Sohn ist ein lieber Junge. Aber wir wissen nicht was mit ihm los ist. Können Sie nicht einmal mit ihm sprechen?“

Was dann geschieht, ist mittlerweile für mich wichtiges Arbeitsmittel, gewissermaßen Methodik geworden. Ich lerne, dem inneren Seismographen zu folgen und meine Körperreaktionen zu berücksichtigen und nicht zu leugnen.

Im ersten Kontakt mit Herrn Braun springe ich innerlich ein Stück nach hinten und suche Abgrenzung. Meine Intuition sagt: „Vorsicht, gefährlich !!!!“ In meinem Magen baut sich ein Kloß auf. Ich nehme ihn wahr, unternehme im Augenblick nichts weiter als wachsam zu sein.

Wir betrachten zuerst einmal seine berufliche Laufbahn. Wachsam zu sein, heißt hier konkret „Ich muss vorsichtig sein, darf kein Details übersehen.“

Ich spüre, dass etwas im Argen liegt, kann jedoch nicht wissen, worum es konkret geht. Ohne einen genauen Plan arbeiten wir uns durch die Schulzeit, durch die Kindheit, durch seine Ehezeit, durch sein Arbeitsleben hindurch. Der Mensch Herr Braun wird immer deutlicher sichtbar, aber sein deliquenter, roter Faden, der sich ab dem 13. Lebensjahr abzeichnet. Es geht um Fälschen von Unterschriften, Fahren ohne Führerschein, etc. etc. Die versteckten Hilferufe eines verletzten (und durch Delinquenz rebellierenden) Menschen liegen plötzlich wie an einer Perlenschnur aufgereiht vor mir.

Es ist in der vierten Sitzung, in der ich meine bisherige mehr neutral gehaltene Beraterposition aufbebe.

Ich setze mich anders zu Herrn Braun. Ich gehe mehr in seine Nähe.

Ich bin jetzt Berater mit freundschaftlichem Charakter stelle meine Frage „Was ist passiert ?“

„Gab es in der Schule (Gymnasium) einen Vorfall?“

„NEIN !!!!“ kommt die spontane Antwort.

„Ich ahne, dass etwas mit Ihnen geschehen ist. Ich weiß nur nicht, was es sein könnte,“ so reagiere ich auf sein NEIN.

Ich gebe nicht auf, versuche ihm Einladungen und Unterstützung zu geben.

Reicht das Vertrauen aus? Ich bin ganz weich und ganz nah bei ihm.

Und dann beginnt er nach 25 Jahren das erste Mal von einem sexuellen Missbrauch zu erzählen. Ich höre ihm zu und erkenne an, dass er jetzt Vertrauen hat, die Hintergründe seiner Delinquenz zu offenbaren.

4. ... über mich im Auftrag der Beratung

Nach dem roten Faden in meiner Arbeit befragt, erkläre ich Folgendes.

Der Mensch im Kontext Arbeitsplatz, im Arbeitssystem agierend und lebend, dieser ist Inhalt der Beratung.

Aber immer ist auch der Faktor „Betriebswirtschaft“, also Ökonomie, mein Begleiter in dieser Arbeit.

Wir Berater kosten eine Menge Geld; also erwartet der Auftraggeber auch eine Veränderung durch uns. Das erfordert spezielles „Problemlöse-Verhalten“.

Ich habe diese Situation zweimal erlebt.

Der Auftraggeber drückt sich nicht klar aus bezüglich seines Auftrages. Ich bezeichne seitdem Missverständnisse als „vergifteten“ Auftrag.

Im weiteren Verarbeiten des „Auftrags-Gesprächs“ spüre ich schließlich was passiert ist. Ich reagiere wütend, ich tobe, ich schimpfe wie ein Rohrspatz, und ich weiß vom Grad meines Ärgers her das Ausmaß der Grenzüberschreitung.

Es dauert dann einige Wochen, bis ich mich wirklich beruhigt habe.

Ich nehme den Auftrag dann trotzdem an, weil ich wissen will, welche Gründe nun wirklich dahinter stecken. Aber das bedeutet auch, die starke Ambivalenz, die ich erlebe, auszuhalten. Sie zerreißt mich fast.

Ich bin immer wieder hin- und hergerissen zwischen meiner kunden-zentrierten Beraterposition und dem grenzüberschreitenden Auftraggeber.

Ich will den Auftrag zwar haben, aber missbrauchen „für“ --- lasse ich mich auch nicht.

Im Arbeiten und im Kontakt mit den Klienten (Beteiligten) selbst wächst dann meine Sicherheit.

In kleinen Schritten stabilisiere ich meine Besonnenheit und gehe nicht in die Gegenübertragung, ich werde selbst-bewusster.

Ich beginne dann, den Auftrag zu gestalten so wie ich glaube, dass er sinnvoll und nicht grenzüberschreitend wäre. Manchmal ist das dann nicht mehr ganz im Sinne des Auftraggebers, jedoch im Sinne derer, mit denen ich direkt im Beratungsprozess zu tun habe. Meine Ethik und meine Definition von Beratung sind mir dann immer eine wichtige Stütze.

Mittlerweile habe ich viel gelernt. Heute richte ich irgendwann die Frage an meinen Auftraggeber:

„Was muss ich tun, was Sie als Leitung, nicht tun können?“

Die Antwort, die dann folgt, ist der Schlüssel für mein weiteres Vorgehen.

5. Stichwortartige Dokumentation eines Supervisions-/Coaching- und OE-Prozesses im Krankenhaus

Zielvereinbarung des Prozesses ist die Definition und die Implementierung von drei gleichrangigen Zielen auf Station F1:

- Wirtschaftlichkeit
- Kundenzufriedenheit
- Mitarbeiterzufriedenheit

Dies bedeutet, einen Prozess von Kooperationsmanagement in seinen

- strategischen
- lateralen
- authentischen

Ebenen in Gang zu setzen; im Team und ebenfalls auf der Leitungsebene.

Aus diesem Grunde entsteht ein Gemisch aus

Supervision (Kommunikation und psycho-soziale Ebene)

Coaching (Beratung, Motivation und Training betriebswirtschaftliche Inhalte und Sichtweisen)

Und Organisationsentwicklung (Arbeitsabläufe i.S. des Qualitätsmanagements zu optimieren und neue Pflegeabläufe zu implementieren)

immer begleitet und unterstützt, von den im Qualitätsmanagement zertifizierten Zielen des Krankenhauses.

Während des Prozesses entscheide ich mich dazu, zunächst nur mit den beiden Damen der Stationsleitung zu arbeiten, weil die Zusammenführung der beiden persönlichen Leitungssysteme Erfolgsbedingung ist, um in einem heterogenen Team die Interessen und Philosophien der Mitarbeiter zu berücksichtigen und sie gleichzeitig in den Prozess von Denken, Konzipieren, Entscheiden und Handeln einzubeziehen.

Resultat dieses zunächst minimalisierenden Vorgehens ist eine veränderte Unternehmensemotionalität. Dadurch erhöht sich die Aufmerksamkeit im Arbeitsbereich, insbesondere der Umgang mit Patienten und Kollegen, optimiert sich der Einsatz von Ressourcen (Kostenreduzierung) und führt kurz- und mittelfristig zu besseren betriebswirtschaftlichen Ergebnissen.

Insgesamt finden elf Arbeitseinheiten zu jeweils zwei Stunden statt:

- zwei Einzelsupervisionen mit Stationsleitung (die beiden Damen)
- zwei Team - Arbeitseinheiten
- sieben Leitungs-Arbeitseinheiten

Prozessbegleitend finden mehrere Gespräche mit der Pflegedirektion statt, so dass auch deren Interessen im Sinne des Vertrags-Dreiecks berücksichtigt sind.

Literatur:

COHN, Ruth C. "Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion".

SCHLIPPE, Arist von und SCHWEITZER, Jochen „Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung“.

KAST, Verena „Vom Sinn des Ärgers“.

SCHULZ VON THUN „Miteinander reden“.

FENGLER, Jörg „Helfen macht müde“.

FENGLER, Jörg „Konkurrenz und Kooperation in Gruppe, Team und Partnerschaft“.

COOPER, Robert K. und SAWAF, Ayman „Emotionale Intelligenz für Manager“.

Christine Stache-Wirtz , geb. 12-06-1955

Bachfeldstraße 19

52428 Jülich

Handelsfachwirtin, AEVO staatlich geprüfte Betriebswirtin/EDV, Fortbildung im Bereich

Erwachsenenbildung, Supervisor, Counselor grad. BVPPT, 18 Jahre Erfahrung in der

Erwachsenenbildung, Qualifizierungen für den 1. Arbeitsmarkt

30 Jahre Erfahrung in Leitungsposition im Profit- und Non-Profit-Bereich

Freiberuflich tätig als Beraterin seit 2000

Festanstellung bei BREMEN Industriemontagen, Personalmanagement und

Personalentwicklung

