

kompetent beraten

Die erste Ausgabe „kompetent beraten“

Die Firma „Dietrich Coaching“ geht auf ihr 5-jähriges Bestehen zu. Nach Jahren des Aufbaus und der Konsolidierung wollen wir mit einem Magazin kurz und prägnant über News, Hintergründe, Reflexionen rund um unsere Beratungsangebote berichten und so einen nächsten Schritt der Entwicklung tun.

Als Adressaten haben wir Kunden und weitere interessierte Leute im

Fokus, die in ihren Firmen und Organisationen ab und zu mit Beratung zu tun haben, ohne dies aber zur Hauptbeschäftigung zu machen.

Ziel ist es, alle sechs Monate eine Ausgabe herauszubringen in verständlichem Stil, ohne zu vereinfachen.

Nun liegt die erste Nummer vor und wir freuen uns über Ihr Feedback.

Verschiedene Brillen für den Durchblick ...

Seit einiger Zeit stimmt es nicht mehr im Team: In Meetings und Einzelgesprächen machen sich Unmut und Ärger breit. Die anstehenden Aufgaben rücken in den Hintergrund, die Unzufriedenheit steigt, Worte wie „schlechtes Arbeitsklima“ und „unklaren Prioritäten“ machen die Runde.

Ein Szenarium, das in ähnlichen Schattierungen immer wieder zu be-

obachten ist, egal ob in Firmen, Verwaltungen oder Vereinen, egal ob das Team Abteilung, Projektgruppe oder GL heisst.

Als Betroffene/r stellt man sich schnell Fragen: „Worum geht es WIRKLICH? Ist es der berühmte Sturm im Wasserglas oder doch ein ausgewachsener Konflikt?“

„Was ist zu tun?“

Eine grosse Aussprache initiieren, zuerst einmal warten und beobachten oder einfach ein Machtwort sprechen“?

Zuerst die Analyse

Als Coach beobachte ich immer wieder, wie in solchen Situationen all zu schnell Massnahmen eingeleitet werden, ohne vorgehende Analyse. Wo sonst zu Beginn einer jeden Entscheidungsfindung betont wird, dass



„Um was geht es hier eigentlich?“

1. Ausgabe
September 2010

Zum Inhalt:

Die Idee hinter „kompetent beraten“	1
Verschiedene Brillen für den Durchblick ...	1
Umgang mit Teams: Risiken und Chancen	3
Unsere Dienstleistungen	4

Die meisten Menschen sind auf Lösungen fixiert. Sie sind nicht wirklich daran interessiert, Probleme und Zusammenhänge zu verstehen.

Klaus Doppler

An deinem Handeln erkennt man dein Wollen und nicht an deinem Reden.

Philipp Johner

Verschiedene Brillen für den Durchblick ...

das Problem nie von vorn herein klar ist, wird bei Teamfragen nur bedingt nach diesem Muster gearbeitet.

Womit hat dies zu tun? Einen der Hauptgründe sehe ich in der Komplexität und Vielschichtigkeit von Teams. Häufig verwickeln sich strukturelle und personelle Themen zu einem Knoten und machen es schwierig, den Durchblick zu behalten. Für die anstehende Analyse bräuchte es unterschiedliche „Brillen“ (Kriterien), um die verschiedenen „Stränge“ auseinander halten zu können.



Strukturelles oder Zwischenmenschliches?

Diese „Brille“ ist nützlich um zu erkennen, ob die Probleme eher organisatorisch - strukturellen Natur oder im zwischenmenschlichen Bereich und der Kommunikation zu suchen sind. Doch Vorsicht vor zu schnellen Schlüssen: Wenn Teammitglieder einseitig die schwierigen Strukturen betonen, liegt der „Schlüssel“ nicht selten im zwischenmenschlichen Bereich und umgekehrt - der Mensch ein Meister der (unbewussten) Ablenkung!



Wem nützt's - wem schadet's?

Die nächste „Brille“ ist heikel in der Anwendung. Sie erkundet, wer die

Nutznieser der aktuellen Situation sind und wer benachteiligt wird? In die Runde geworfen, stösst diese Frage häufig zuerst auf Empörung. Doch wird sie ehrlich beantwortet, kann dies ein Wendepunkt in der Teamentwicklung sein, sofern der Kerngedanke nicht Schuldzuweisung, sondern Lastenausgleich ist.



Geschichte des Teams und des Konflikts

Die nächste „Brille“ sammelt (ge) wichtige Ereignisse aus der Vergangenheit des Betriebes: Veränderungen, Massnahmen, Entwicklungen, Entscheidungen, Ein- und Ausstritte von MA, etc. und ordnet sie auf einer Zeitachse. Danach werden die Eckdaten der Konfliktgeschichte auf der gleichen Achse ausgelegt, wie zum Beispiel erste Anzeichen von Spannungen, Auseinandersetzungen und Deeskalationen. Nicht selten werden so Zusammenhänge und interessante Knackpunkte sichtbar und gezielte Entwicklungen möglich.



Auf den Mund oder die Füße achten?

Die letzte „Brille“ nimmt die Frage unter die Lupe: „Stimmt das Gesagte mit den effektiven Taten überein?“ Ein Team kann zum Beispiel Massnahmen zur Optimierung der Kommunikation erarbeiten und gleichzeitig einen lang schwelenden Konflikt

weiterhin ignorieren. Das Resultat wird im besten Fall „höflicher Stillstand“ sein, aber kaum echte Überwindung von Spannungen in der täglichen Zusammenarbeit.

Erst das Aufzeigen dieses Widerspruchs wird dazu beitragen, die zentralen Themen anzugehen und neue Kräfte im Team freizusetzen.

Wie weiter?

Das Ausprobieren der verschiedenen Brillen wird vermutlich das eine oder andere „Aha-Erlebnis“ auslösen. Doch damit sind Unmut, Ärger und andere Symptome im Team nicht automatisch verschwunden.

Vielmehr geht es jetzt darum, alle Beteiligten zu Betroffenen zu machen, indem die Mitglieder in die Auslegeordnung mit einbezogen werden.

Denn damit steigt die Chance, dass die Gruppe eine gemeinsame Sicht

erhält, welche Themen mit welcher Dringlichkeit zu bearbeiten sind.

Als Chef/in geht es hier nicht darum, die Probleme selber zu lösen, sondern vielmehr als Moderator/in zu wirken. Dies bedeutet, einen geschützten Rahmen zu bieten, innerhalb dessen alle Fakten auf den Tisch gelegt werden können und nicht locker zu lassen, bis Ziele und entsprechende Massnahmen zu effektiven Verbesserungen führen.

Es braucht Mut und Standfestigkeit, die auftretenden Spannungen auszuhalten und die nötige Zeit für den Lernprozess einzuräumen.

Ist dies der Leitungsperson nicht gegeben - aus welchen Gründen auch immer - kann es Sinn machen, *temporär* eine externe Beratung bei zu ziehen.

Teamentwicklung ist nicht allein die Aufgabe von Beratern, sie findet täglich statt.

Umgang mit Teams: Risiken und Chancen

Spannungen ausblenden bzw. verniedlichen - oder
Heikle Themen ansprechen und auf den Punkt bringen

Eine schnelle Lösung ansteuern - oder
Zeit für eine Auslegeordnung einräumen

Ein kleines Zeitfenster für Teamentwicklung arrangieren - oder
Eine realistische Zeitplanung für Lernprozesse ermöglichen

Widerstand brechen - oder
Widerstand ernst nehmen und konstruktiv bearbeiten

Fertige Massnahmen eines Solisten präsentieren - oder
Miteinbezug der Teammitglieder bei der Erarbeitung von Lösungen

Erarbeitete Massnahmen im Tagesgeschäft „untergehen“ lassen - oder
Massnahmen umsetzen und Glaubwürdigkeit gewinnen





Drei Gehminuten ab Hauptbahnhof

Dietrich Coaching GmbH
Rosenbergstrasse 62
9000 St. Gallen

071 535 32 02
078 888 32 02

info@dietrich-coaching.ch
www.dietrich-coaching.ch

Unsere Dienstleistungen

Coaching von Führungskräften

- Standortbestimmung vornehmen
- Vorbereitung: Zum ersten Mal Chef
- Reflexion des Führungsalltages
- Schwierigkeiten im Team bewältigen

Kaderausbildung

- Team führen & Führungsstile
- Mitarbeitende motivieren
- Selbstmanagement
- Konfliktmanagement
- MbO: Führen mit Zielvereinbarungen

Teamentwicklung

- IST Analyse erstellen
- Zusammenarbeit optimieren
- Kommunikation & Feedback trainieren
- Massnahmen erarbeiten
- Outdooranlässe durchführen

Organisationsentwicklung

- Analyse und Weiterentwicklung einer ganzen Abteilung / Organisation
- Changemanagement: Reorganisationen gestalten
- Visionen / Leitbilder erarbeiten
- Unternehmensnachfolge coachen



Die Brille ist noch die gleiche, die Haare sind inzwischen wohl grauer.