

Beratung von Führungskräften mit TA – von der Diagnostik zur Entwicklung



Tanja Kernland (*links*)

lic.oec.publ., Transaktionsanalytikerin CTA-O
tk@prokademia.ch

Kathrin Rutz (*rechts*)

Dipl. Psychologin FH, Arbeits- und Organisationspsychologin SBAP, Transaktionsanalytikerin PTSTA-O
kr@prokademia.ch

Die klassische Handschriftenanalyse macht Aussagen zu spezifischen Persönlichkeitsaspekten wie Eigenständigkeit, Belastbarkeit, Verantwortungsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Sozialkompetenz, Konfliktfähigkeit, Kontaktfähigkeit und Teamfähigkeit, Durchsetzungsvermögen und Führungskompetenz, Auffassungsgabe, Belastbarkeit, analytische und kombinatorische Fähigkeiten, lösungs- und zielorientiertem Denken und Handeln u.a. Mit einer graphologischen Analyse kann die psychische Dynamik aufgezeigt werden. Die Konfrontation mit einer schriftpsychologischen Einschätzung kann eine Einsicht bewirken, Entwicklungshinweise geben und somit als Katalysator im Bewusstwerdungsprozess wirken. In diesem Punkt setzt die Beratung ein: Eine Diagnose ist eine Beschreibung eines Ist-Zustandes und kann im besten Fall Entwicklungshinweise beinhalten, nicht aber, wie diese Schritte er-

reicht und umgesetzt werden können. In der Führungskräfteentwicklung ist die Diagnose – welche mittels schriftpsychologischem Gutachten oder anderen diagnostischen Verfahren erfolgen kann – der erste Schritt hin in und zu Veränderung.

In diesem Beitrag wird aufgezeigt, wie transaktionsanalytische Modelle und Theorien in der Führungskräfteberatung/im Coaching effektiv eingesetzt werden können. Wir fokussieren in diesem Artikel das Einzelcoaching einer Führungskraft im Bewusstsein, dass transaktionsanalytische Modelle und Methoden auch in Führungsteam-Coachings ihre Anwendung finden.

Die Herausforderung einer Führungsperson liegt primär darin, andere Menschen – vorrangig Mitarbeiter/innen, aber auch Kooperationspartner/innen – für gemeinsame Ziele zu gewinnen, ggf. zu begeistern, sie jedenfalls zu «motivieren», ihre geistigen, sozialen und physischen Kräfte für die gemeinschaftliche Zielerreichung einzusetzen (*Kloft, 2010*). Wirksame Führung erfordert entsprechend die Fähigkeit, authentisch, wertschätzend und unterstützend die Potenziale unterschiedlicher Mitarbeiter/innen zu mobilisieren, Möglichkeiten auszuloten und Spannung

kompetent zu bewältigen. So stellt denn auch Selbstführung und Selbstentwicklung eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Führungspersonen dar – hier kommen spezifisches Verhaltenstraining und Coaching zum Tragen (Ballreich et al., 2011).

Im Einzelcoaching stehen persönliche Entwicklungsthemen im beruflichen Kontext im Vordergrund: Der Coachee wird bezüglich seines persönlichen Handelns und Erlebens im Beruf sowie in der Organisation mithilfe professioneller Coaching- und Beratungstechniken unterstützt. Innerhalb der vereinbarten, spezifischen Zielsetzungen steuert der Coach die Entwicklung über Begleitung, Reflexion und Unterstützung relevanten Handelns, Denkens und Fühlens (vgl. Mohr, 2008).

Es geht dabei häufig um eine Verhaltensveränderung im beruflichen Kontext. Damit diese Verhaltensänderung stetig und nachhaltig ist, braucht es als ersten und zweiten Schritt eine Bewusstseinsveränderung und eine Einstellungsveränderung. Gerade für diese Schritte bietet die Transaktionsanalyse im Führung coaching viele passende Modelle und Methoden.

Folgende Entwicklungsfelder und Arbeitsschwerpunkte des Coachings lassen sich definieren (vgl. Mohr, 2008, S. 18/19/Mentzel, 2004, S. 284/Schreyögg, 2002/Strasser & Pool, 2003):



Schritte zur Verhaltensänderung (vgl. Pircher-Friedrich, 2007)

«Einzelfallsituationen im Arbeitsleben»

- Initiierung, Durchführung und Evaluation von Projekten
- Reflexion von schwierigen Situationen mit Mitarbeitenden und das Initiieren von Änderungen
- Bearbeitung von aktuellen Konflikten
- Organisationale Entwicklungen initiieren und steuern

«Rollen und Beziehungen im beruflichen Kontext gestalten»

- Persönliche Entwicklung und Rollenfindung
- Rollenflexibilität entwickeln
- Beziehungsgestaltung mit Akteuren in- und ausserhalb der Organisation
- Handlungskompetenz im Führungsbereich erweitern

«Persönliche Auswirkungen der beruflichen Tätigkeit»

- Allgemeine Erweiterung des Verhaltensrepertoirs
- Kennen von und Umgang mit persönlichen Ressourcen
- Life-Balance leben

Der Fokus eines Coachings kann je nach Fragestellung bei der Persönlichkeitsentwicklung, der Vertiefung von Methoden und Vorgehensweisen, der Erweiterung

von Konzept- und Theoriekenntnissen und/oder systemischen Aspekten wie Kontext, Einordnung und Vernetzung liegen (Mohr, 2008).

Im Folgenden beschreiben wir beispielhaft für die drei oben genannten Arbeitsfelder im Coaching je ein Fallbeispiel und wie wir dabei jeweils mit Modellen und Methoden der TA arbeiten.

1. Einzelfallsituationen im Arbeitsleben → Bearbeitung von aktuellen Konflikten

Eine Schulleiterin – nennen wir sie Frau Huber – kommt in die Beratung. Sie berichtet von Konflikten mit mehreren Lehrpersonen im Team, die sich gegen jede Weiterentwicklung der Schule wehren.

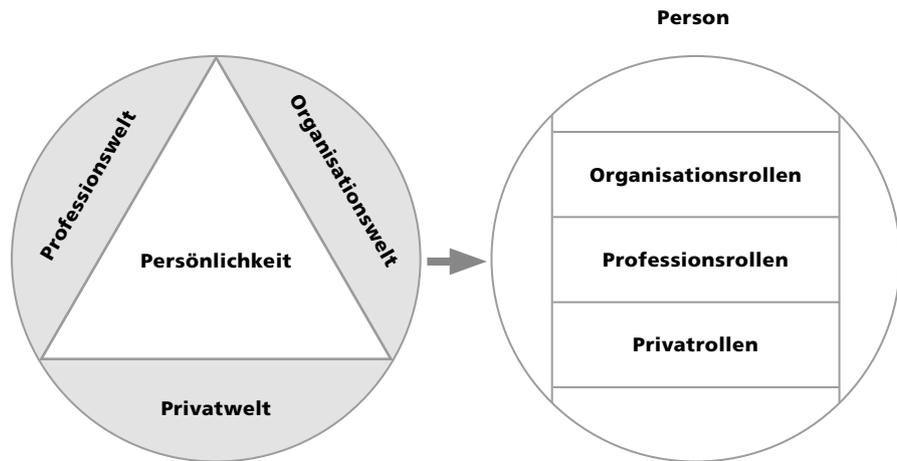
Die TA bietet hier mehrere Anknüpfungspunkte, so zum Beispiel Grundeinstellungen, Transaktionen oder Antreiberverhalten. Bei der Schilderung von Frau Huber sind weniger kritisch-elterliche Töne hörbar, als vielmehr ein Erstaunen darüber, dass ihre Mitarbeiter ihr Tempo nicht mithalten können oder wollen. Die Beraterin entscheidet sich daher für einen Einstieg über das Modell der Antreiber. Die einfache Auflistung der fünf Antreiber löst bereits einen Aha-Effekt bei Frau Huber aus.

Sie bestätigt, vor allem den Antreiber «Beil dich!» gut zu kennen. Im Coachingprozess wird ihr klar, wie ihr Drive bei einigen Lehrpersonen, die ihre Arbeit sorgfältig machen möchten, Stress auslösen kann. Sie erkennt, dass der dadurch ausgelöste Widerstand die Projekte stark verzögert und für alle Beteiligten emotional anstrengend ist. Sie entscheidet sich deshalb für folgendes Vorgehen: Das wichtigste Projekt wird weiter geführt, während alle anderen Projekte vorderhand auf Eis gelegt werden. Frau Huber will ausserdem die Sorgfalt einiger Mitarbeiter in Zukunft als Ressource nutzen. Sie delegiert die Detailarbeiten im Projekt an zwei langjährige Lehrer im Team, die dadurch einerseits Anerkennung (Strokes) erfahren und andererseits durch den direkten Einbezug auf ihren Widerstand verzichten können.

2. Rollen und Beziehungen im beruflichen Kontext gestalten → Rollenflexibilität entwickeln

Teamleiterin Keller wünscht ein Führung coaching. Sie betont ihre ausgezeichnete Beziehung zu ihren Mitarbeitenden. Das Problem sei hingegen, dass sie sich nicht ernst genommen fühle und die gemeinsam gesetzten Ziele jeweils nur knapp erreicht würden.

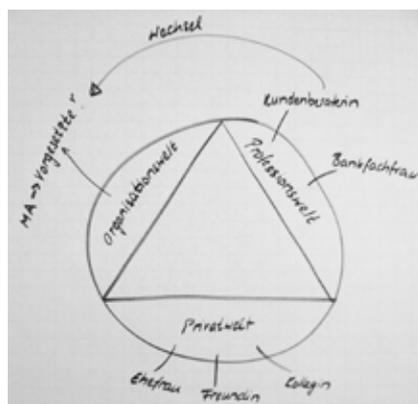
Wie viele Führungskräfte war Frau Keller vorher Mitarbeiterin in diesem Team. Aufgrund ihrer guten Leistungen als Kundenberaterin wurde sie zur Teamleiterin befördert. Abgesehen von einem Wechsel ins Leitungsbüro hat sie an ihrer Beziehung zu ihren ehemaligen Kolleginnen und Kollegen wenig verändert. Noch immer essen sie gemeinsam in der Kantine, treffen sich auch einmal abends zu einem Feierabendbier und erzählen sich private Sorgen und Nöte. Mit Hilfe des Drei-Weltenmodells der Persönlichkeit von Bernd Schmid



Drei-Weltenmodell der Persönlichkeit (Schmid, 2004)

(2004) erkennt Frau Keller, dass sie sich immer noch über die Professionsrolle definiert und den Wechsel innerhalb der Organisationsrolle von der Mitarbeiterin zur Vorgesetzten nicht vollzogen hat.

essen und private Probleme mit Freunden statt mit ihren Mitarbeiter/innen zu besprechen. Ausserdem will sie die anstehenden Mitarbeitergespräche dazu nutzen, auch kritische Punkte anzusprechen. Das Modell der Grundeinstellungen zeigt ihr, dass ein kritisches Feedback aus einer +/+ - Haltung heraus gegeben werden kann. Im Coaching hat sie selber erlebt, dass auch kritische Fragen aus einer +/+ - Haltung möglich und sogar anregend sein können. Sie fühlt sich dadurch ermutigt, den Mitarbeitenden neugierig und fordernd zu begegnen. Ebenfalls neu für sie ist die Erkenntnis, dass es eine positive Seite von kritisch-elterlichen Botschaften gibt, welche zur Vorgesetztenrolle passen und von den Mitarbeitenden als hilfreich erachtet werden.



Drei-Weltenmodell der Persönlichkeit am Beispiel der Beratung von Frau K.

Gerade dienstältere Kolleginnen und Kollegen nehmen sie in der Vorgesetztenrolle nicht ernst, solange sie sich nicht gemäss den Anforderungen der neuen Rolle verhält. Sie beschliesst, vermehrt mittags mit anderen Teamleiterkollegen auswärts zu

Das neue Verhalten von Frau Keller führt nicht unmittelbar zu einer Veränderung im Verhältnis zu ihren Mitarbeitenden. Einige ehemalige Kolleginnen sind sogar enttäuscht, dass Frau Keller sich nun weniger als Freundin verhält. Zwei dienstältere Kollegen reagieren zu Beginn ebenfalls irritiert. Schliesslich können sie ihre ehemalige Kollegin nun weniger gut steuern. Doch nach und nach akzeptieren die

Mitarbeitenden Frau Keller in ihrer neuen Rolle und schätzen die Klarheit ihrer Entscheidung.

3. Persönliche Auswirkungen der beruflichen Tätigkeit → Life-Balance leben

Projektleiter Hans Haller fühlt sich von den Anforderungen in seinem Beruf überfordert und hat Angst auszubrennen. Sein Wunsch an die Beratung: Wiederfunktionieren können, um es bis zu den Ferien in drei Monaten zu schaffen.

Auch hier könnten die Antreiber ein erster Aufhänger sein. Herr Haller betont selbst mehrmals, wie wichtig es ihm sei, es allein recht zu machen. Spannend ist das anschließende Gespräch über seine Rolle als Projektleiter. Er sah sich bisher als derjenige, der alles können muss, der immer dann im Projekt einspringt, wenn es irgendwo brennt. Im Beratungsgespräch entdeckt er, dass er sich selbst unentbehrlich gemacht hat und sich dadurch seine Mitarbeiter/innen passiv und abwartend verhalten. Er beschliesst, seine Mitarbeitenden in Zukunft mehr zu fordern durch Delegation von Kompetenzen und Verantwortung. Einige Mitarbeiter reagieren sehr positiv auf das neue Verhalten von

Herrn Haller. Doch ein eher jüngerer Mitarbeiter ist damit überfordert. So merkt Herr Haller mit der Zeit, den Grad an Delegation den Fähigkeiten seiner Mitarbeiter anzupassen.

In der Beratung kommt ihm die Idee, einen erfahrenen Mitarbeiter als eine Art Mentor für den jüngeren Kollegen einzusetzen. Der ältere Mitarbeiter kann seine Kompetenzen gewinnbringend einsetzen, fühlt sich in seiner Funktion ernst genommen und berichtet in einem späteren Mitarbeitergespräch, dass dieses Job-Enrichment ihm Freude mache und ihn an dieser Stelle halte.

Literatur

BALLREICH, R.; SCHEINECKER; VOGELAUER, W. & WEISS, M. (2011).

Gestaltungsfelder der Führung.

Trigon Themen 3/11. <http://www.trigon.at/german/news/pdf/TT113.pdf>

KLOFT, CARMEN (2011). Führung als Sinnstiftung. http://www.beratung-kloft.de/Fuehrung_als_Sinnstiftung.pdf

MENTZEL, W. (2004). Implementierung von Coaching für Schulleitung und Schulaufsicht. In: Organisationsberatung – Supervision – Coaching, Heft 3/2004, S. 383-290)

MOHR, G. (2008). Coaching und Selbstcoaching mit Transaktionsanalyse. Professionelle Beratung zu beruflicher und persönlicher Entwicklung. Bergisch Gladbach: EHP – Verlag Andreas Kohlhaage.

PIRCHER-FRIEDRICH, ANNA MARIA (2007, 2. Auflage). Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg. Anleitung zu werte- und wertorientierten Führung. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

SCHMID, BERND (2004). Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse. Bergisch Gladbach: EHP.

SCHREYÖGG, ASTRID (2000). Coaching für die Schulentwicklung.

In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Heft 3/2000, S. 213-224.

<http://www.springerlink.com/content/y5870460p2xt1p50/fulltext.pdf>

STRASSER, R. & POOL, S. (2003). Coaching. Eine moderne Form organisationsexterner professioneller Beratung im beruflichen Kontext.

In: journal für schulentwicklung, 1/03, S. 41-47.

Manchmal geht es in einem Coaching gerade auch beim Themenfeld ›Life-Balance‹ darum, eine Führungsperson aus einer Anstellung hinaus zu begleiten.

Hans Müller ist Schulleiter. Er erzählt ruhig und emotionslos, dass ihn seine Mitarbeitenden am liebsten los werden würden und sich gemeinsam mit der Schulbehörde gegen ihn zu verbünden suchten.

Herr Müller sucht in der Beratung in erster Linie Instrumente, um seine Mitarbeiter/innen klarer und enger führen und

kontrollieren zu können. Auf die Frage hin, wo er diesen eher harten Führungsstil gelernt habe, beginnt er aus seiner Kindheit zu erzählen. Er wurde als Kind geschlagen, kaum je gelobt und hat verinnerlicht, dass es gefährlich sein kann, die eigenen Gefühle zu zeigen. Im Coaching erkennt er, wie wichtig die Beziehungsebene, Anerkennung und Strokes in der Mitarbeiterführung sind. Sein Skript hindert ihn jedoch nach wie vor daran, diese

Erkenntnis im Alltag umzusetzen. Nach einigen Beratungsgesprächen beschliesst er, in einer Therapie diese Themen aufzuarbeiten und vorerst eine Stelle ohne Führungsfunktion zu suchen.

Diese Beispiele machen deutlich, wie hilfreich die mentalen Modelle der Transaktionsanalyse im Führungcoaching sein können. Gerade auch Modelle aus der systemischen TA, wie das Drei-Weltenmodell der Persönlichkeit von Bernd Schmid (2004), sind anschlussfähig bei Führungspersonen und bieten Gelegenheiten für eine Bezugsrahmenerweiterung. Die Grundideen der Transaktionsanalyse fördern die systematische Reflexion des professionellen Handelns und geben Hinweise, wo Veränderungen im Denken und Verhalten möglich sind und wie diese initiiert und gestaltet werden können.

KATHRIN RUTZ, PTSTA-O
TANJA KERNLAND, CTA-O