



„Selbstführung und Teamführung- oder niemand ist eine Insel“

Von Ute Reingard Schmidt

„Alle ernsthaften Wagnisse beginnen im Inneren“ Eudora Weltly

Eine Nachwuchsführungskraft, Herr W, in der Pharma-Industrie übernimmt nun mehrere Abteilungen statt früher einer Einzigen. Sein Arbeitsumfang und die Aufgabenstellung ist nun um ein wesentliches komplexer geworden. Auf der einen Seite werden mehr Ausrichtung und dirigierende Führung an Unternehmenszielen verlangt, ein gleichzeitiges Loslassen der früheren Detailarbeit, in den noch selbst betreuten Projekten und auf der anderen Seite müssen Mitarbeiter schnell und ergebnisorientiert in neue Aufgabengebiete eingeführt werden. Nach den ersten Monaten wird Herrn W. schnell klar, dass er Schwierigkeiten in der Einschätzung seines eigenen adäquaten Führungsverhaltens wahrnimmt.

Wann ist eine stärkere Führung also ein dirigierendes und einflussnehmendes Vorgehen für einen neu einzuführenden Mitarbeiter gefragt? Und wann ein eher begleitendes Führen eines bereits kompetenten Projektverantwortlichen? Die Unterscheidung der gefragten Herangehensweise wird zur nervlichen Zerreißprobe. Herr W. merkt, dass er alleine mit analytischen Fähigkeiten hier keine Lösungen erzielt. Es erschöpft ihn immer mehr und die Freude an der neuen Position weicht.

An dieser Stelle kommt er ins Coaching. Er befürchtet einen Mitarbeiter einzuschränken, wenn er klare Arbeitsanweisungen gibt, und ihm nicht wie früher den Handlungsfreiraum einräumt, eigenständige Konzepte zu erarbeiten. In mehreren Projekten hat der Mitarbeiter immer wieder Schwachstellen in der eigenen Konzeptionsarbeit gezeigt und wichtige Details übersehen. Trotzdem kann Herr W. sich in seiner Rolle als Führungskraft seinem Mitarbeiter gegenüber nicht klar positionieren.

Im Gespräch mit dem Coach hört Herr W. bereits die vorweggenommenen Argumente seines Mitarbeiters, gegen die er sich vermeintlich nicht durchsetzen kann. Er befürchtet zu viele Vorgaben zu machen und dem Mitarbeiter so zu wenig Freiraum einzuräumen.

Das innere Team – oder niemand ist eine Insel

Nun wissen wir aus der Arbeit mit dem inneren Team von Friedemann Schulz von Thun, dass sich mehrere Schauspieler auf der Bühne unserer eigenen Realität tummeln. In der Wahrnehmung der eigenen inneren Anteile werden wir schnell fündig:

Der faire Chef, dem Harmonie mit seinen Mitarbeitern am Herzen liegt, er will auf alle Fälle als ein verständnisvoller Vorgesetzter wahrgenommen werden und keine Auseinandersetzungen mit verstimmtten Mitarbeitern haben.

In einer Position dahinterliegend zeigt sich ein kleiner Junge, er ist sehr eingeschüchtert und fast ein bisschen verstört. Auf die Frage, was denn die Ursache sei, weist er hinter sich und der Blick wird frei auf eine große dominante männliche Person. Fast wie von selbst erlebt Herr W. nun eine Szene seiner Vergangenheit ablaufen, wo er mit seinem Vater, der ihn belehrend in die Schranken weist, weil er

sich offensichtlich einen kleinen kreativen Freiraum genommen hat, wo der Vater streng auf die Regeln beharrt hatte.

Dadurch fiel der kreative, intuitive Anteil in einen hinteren Raum, in das Exil. Er hat sich geschworen, niemals so zu werden wie der Vater. Die Gesamtperson hatte keinen Zugriff mehr darauf. Die Auswirkungen waren, dass für Herrn W. im Alltag alles schwer und zäh lief, und hin und her überlegt werden musste, bei der Suche nach der passenden Lösung.

Wenn die kreative Intuition wieder mitspielt

In der Reflexion wird Herrn W. klar, welchen Einfluss, dieses Geschehen und seine damalige Erfahrung der eingeschränkten Kreativität auf sein heutiges Verhalten als Führungskraft genommen hatte. Er erkennt, dass es eher, der in die Schranken gewiesene junge Anteil war, der das Verhalten seinem Mitarbeiter gegenüber steuerte, und ihm so den Blick auf ein system- und situationsgerechtes Führungsverhalten verstellte. Plötzlich wird es ihm möglich die Situation wieder aus einer übergeordneten Perspektive zu betrachten. Aus dem Kontakt mit dem verbannten Anteil des kreativen, kleinen Jungen werden in den nächsten Wochen wieder intuitive Seiten frei, die es Herrn W. ermöglichen, die komplexen Anforderungen an seine Person wieder leicht zu erfassen und spielerisch umzusetzen. Die kreativen Anteile sind in der Lage Sachverhalte ganzheitlich zu erfassen und schnelle komplexe Lösungen anzubieten. Holt man Sie aus dem Exil hervor, spielen sie auch wieder mit.

In der Kooperation seines logisch analytischen Anteils zusammen mit dem intuitiv, kreativen Anteil, gelingt ihm nun auch wieder eine kooperative Kommunikation zu anderen Mitarbeitern. Die Last des mühsamen „Entscheiden-müssens“ und „nicht Verletzen dürfen“ ist weg. Er hat Spaß an seiner neuen Herausforderung und kann sich als Chef auch mit klaren Marschvorgaben seinen Mitarbeitern gegenüber zeigen.