



COACHING & MENTORING

«Jeder kann coachen lernen»

Dr. Sonja Radatz im Experten-Interview

Coaching nach ZRM®

Ein Beispiel aus der Praxis
Auf kreative Art neue Verhaltensweisen ins Leben bringen. [S. 16](#)

Reverse Mentoring

Junior coacht Senior
Das Management kann von der jungen Generation profitieren. [S. 23](#)

Blended Working

Neues Arbeitsmodell
Eine Mischung aus Arbeiten vor Ort und im Homeoffice entsteht. [S. 37](#)

Coaching & Mentoring

«Jeder kann coachen lernen»

Zur Selbstoptimierung oder auch als Bestandteil der Personalentwicklung: Coaching in verschiedenen Ausprägungsformen und auch damit verwandte Konzepte wie Mentoring boomen. Wir haben mit Dr. Sonja Radatz, Gründerin und Geschäftsführerin des Instituts für Relationale Beratung und Weiterbildung in Wien, über ihre Relationale Coaching-Philosophie gesprochen. Im Gespräch erklärt sie, wie die «Beratung ohne Ratschlag» funktioniert und warum jede Person ein Coach werden kann.

Interview geführt von Dave Husi

Sie sind Gründerin und Geschäftsführerin des Instituts für Relationale Beratung und Weiterbildung in Wien. Worauf richten Sie momentan den Fokus bei Ihrer Arbeit?

Die zentrale Ausrichtung meines Denkens und Tuns ist der Relationalen Philosophie gewidmet, die ich vor 20 Jahren, damals in Zusammenarbeit mit Paul Watzlawick, Heinz von Foerster, Ernst von Glasersfeld und Humberto Maturana, begonnen habe, zu entwickeln. Und im Mittelpunkt dieser Philosophie, dieses Denkens steht die Herstellung der Zukunft. Ich gehe davon aus, dass sich jede gewünschte Zukunft herstellen lässt – für Menschen wie natürlich auch für Organisationen. Ich muss mich dann nur eben anders aufstellen.

Deshalb habe ich vor zwei Jahren, 20 Jahre nach «Beratung ohne Ratschlag», auch endlich mein neues Coaching-Standardwerk «Einfach beraten» geschrieben. Da kommt Relationales Coaching mit der Herstellung der Zukunft auf den Punkt. Und jetzt, wo wir uns seit mehreren Jahren mitten im globalen UND digitalen Zeitalter befinden, geht es darum, eine andere Zukunft herzustellen. Mit dieser Thematik beschäftigen wir uns aktuell bei unserem weltweiten Relationalen Online-Programm «Mind Changer 2020». Über 130 revolutionäre Vordenker kommen dabei, verteilt über die nächsten zehn Monate, in vertiefenden Live-Webinaren zu Wort. Zusätzlich werden Interessierte im «Mind-Changing-Forum» in 7 Sprachen in allen Lebensbereichen in ihrer ganz individuellen Neupositionierung begleitet.

COVID-19 verdeutlicht die Notwendigkeit dieses Angebots, zumal die aktuelle Pan-



Dr. Sonja Radatz ist neben ihrer Tätigkeit als Coachin auch eine gefragte Keynote-Speakerin.

demie nur die Spitze des Eisbergs ist. Den Menschen wird nun klar, dass wir tatsächlich global leben. Und die Krise zwingt sie, sich mit dem digitalen Zeitalter in ersten, kleinen Schritten auseinanderzusetzen.

Für mich selbst war es eine Herausforderung, weltweit über 130 Koryphäen wie den Nobelpreisträger Robert J. Shiller in Yale oder die Harvard-Professorin Amy Edmondson zu koordinieren. Mit jeder Referentin und jedem Referenten habe ich einen persönlichen Dialog geführt, der ganz nach dem Relationalen Muster der offenen, zukunfts-fokussierten Fragen gestrickt ist, sodass jeder Beitrag zu einer echten Inspiration für die Teilnehmer wird.

Es ist mir ein Herzensanliegen, den Menschen zum Bewusstsein zu verhelfen, dass die gewünschte Zukunft herstellbar ist. Und dass jeder von ihnen es schafft, die eigene Zukunft mit einer Leichtigkeit über meine «Beratung ohne Ratschlag» zu gestalten und dann sofort zu leben.

Als Coach betreuen Sie selbst auch verschiedene Kundinnen und Kunden. Aus welchen Branchen kommen Ihre Coachees?

Meine Coachees kommen aus allen Branchen und allen Bereichen. Ich arbeite manchmal auch mit Kindern, oft auch mit Paaren. Es geht bei den Coachees um die Neugestaltung ihres Lebens, ihres Berufs, um das lang herbeigesehnte «Finden ihrer Berufung», um eine richtig gute Partnerschaft und immer mal wieder um die (Wieder-)Herstellung der eigenen Gesundheit.

Da ich ja «ohne Ratschlag» arbeite, würde mir «Branchenkenntnis» ohnehin nicht helfen. Ich glaube sogar, dass sie ein Nachteil ist: Denn wenn wir beginnen, zu glauben, dass wir «wissen», was richtig und gut ist, dann verpassen wir allen «ähnlich wahrgenommenen» Organisationen oder Menschen die gleiche Lösung – und das wird niemandem gerecht.

Ich erlebe sogar, dass dies zu einem echten wirtschaftlichen Nachteil bei vielen Un-

Ausbezahlung von Ferienlohn

Gibt es Spielraum beim Abgeltungsverbot von Ferien?

Die Auszahlung von Ferienlohn birgt für Arbeitgeber einige Stolpersteine. Was ist erlaubt und was nicht? Der folgende Beitrag beleuchtet die wichtigsten Fragen zu dieser Thematik.

Von Dr. Nicole Vögeli Galli und Nina Laukenmann

Arbeitgebende erachten oft die Auszahlung des Ferienlohns bei unregelmässig Beschäftigten mit dem Lohn für geleistete Arbeit als einfache und praktische Lösung. Zudem erfolgen Barauszahlungen, wenn hohe Ferienguthaben aufgelaufen sind, da diese innert vernünftiger Zeit gar nicht bezogen werden können und Rückstellungen in der Buchhaltung zur Folge hätten. Mitarbeitende sind gegenüber Auszahlungen nicht immer abgeneigt oder wünschen diese sogar explizit, um für ihre eigenen Bedürfnisse mehr Geld zur Verfügung zu haben. Doch was ist gesetzlich erlaubt und was nicht?

Grundsatz: Bezug Ferien *in natura* mit Lohnzahlung

Der Arbeitgebende hat dem Mitarbeitenden für die Ferien den gesamten darauf entfallenden Lohn und eine angemessene Entschädigung für ausfallenden Naturallohn zu entrichten (Art. 329d Abs. 1 OR). Gemäss Rechtsprechung und Lehre bedeutet dies, dass die Mitarbeitenden während ihren Ferien wirtschaftlich nicht schlechter zu stellen sind, als wenn sie in dieser Zeit gearbeitet hätten, denn es soll sichergestellt werden, dass sie ihre Ferien ohne Geldsorgen verbringen können.¹ Art. 329d Abs. 1 OR ist relativ zwingend, davon kann nicht zum Nachteil des Mitarbeitenden abgewichen werden (Art. 362 Abs. 1 OR).

Nach Art. 329d Abs. 2 OR dürfen die Ferien während der Dauer des Arbeitsverhältnisses nicht durch Geldleistungen oder andere Vergünstigungen abgegolten werden. Gemäss Art. 361 OR ist das Abgeltungsverbot absolut zwingend. Verstösst der Arbeitgebende gegen die



Bei unregelmässiger oder kurzer Beschäftigung, z.B. bei Teilzeitarbeit, ist die Abgeltung des Ferienlohns mit dem laufenden Lohn (sog. Ferienprozentente) unter bestimmten Voraussetzungen erlaubt.

se Bestimmung, ist er bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses verpflichtet, die Ferien nochmals zu bezahlen.²

Passt der Arbeitgeber nicht auf, droht ihm bei «Ferienlohn inbegriffen» eine Doppelzahlung

Mit Urteil vom 19. März 2018³ setzte sich das Bundesgericht erneut mit dem Abgeltungsverbot auseinander: Zwischen August 2008 und Juli 2013 arbeitete der Arbeitnehmer (Kläger) als Zimmermann für die Beklagte. Gemäss Arbeitsvertrag wurden vier Wochen Ferien pro Jahr vereinbart, 42,5 Stunden pro Woche und ein Stundenlohn von CHF 28.–, wobei Ferien, dreizehnter Monatslohn und gesetzliche Feiertage nicht berücksichtigt wurden. Weiter wurde im Vertrag erwähnt, dass der Arbeitnehmer während seinen Ferien Anspruch auf sein volles Gehalt habe. In den Gehaltsabrechnungen des Klägers waren jedoch sein Grundgehalt, 8,33% Ferienentschädigung, 8,33% dreizehnter Monatslohn

und 2,11% Feiertagsentschädigung aufgeführt. Vor Bundesgericht war strittig, ob die Arbeitgeberin nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses zur Auszahlung des Ferienlohns für die Jahre 2009 bis 2013 verpflichtet war.

Gemäss Bundesgericht muss der Ferienlohn zum Zeitpunkt der Ferien ausbezahlt werden, die Abgeltung des Ferienlohns mit dem laufenden Lohn (sog. Ferienprozentente) ist grundsätzlich nicht zulässig. Bei unregelmässiger oder kurzer Beschäftigung hat das Bundesgericht die Abgeltung von Ferienlohn mit dem laufenden Lohn entgegen dem Gesetzestext (Art. 329d Abs. 2 OR) ausnahmsweise unter den folgenden drei Voraussetzungen zugelassen:

1. Es muss sich um eine unregelmässige Beschäftigung handeln. Namentlich handelt es sich hierbei gemäss Bundesgericht um Teilzeitstellen.⁴
2. Bei Vorliegen eines schriftlichen Arbeitsvertrages muss «der für die Ferien bestimmte Lohnanteil klar und ausdrücklich ausgeschieden werden».⁵



Zwischen Coachen und Führen

Führungskräfte im Spannungsfeld

Coaching ist zum Modewort geworden. In «New Work»-Modellen steht die Führungskraft im Spannungsfeld zwischen dem flexiblen Wechseln von Führen und Coachen. Doch das sind zwei ganz unterschiedliche Rollen.

Von Clivia Koch

Die Rolle als Führungskraft

Als Vorgesetzte(r) vereinbaren Führungskräfte Ziele. Sie tragen die Entscheidungsverantwortung, planen, organisieren und kontrollieren, beurteilen, stellen die Kommunikation sicher und ergreifen unter Umständen disziplinarische Massnahmen. Sie sind verantwortlich für die Ergebnisse der Organisation.

Also besteht eine wesentliche Aufgabe für die Führungsperson darin, Entscheidungen zu treffen. Sie legt die internen Regeln und den Rahmen der Arbeit fest, gibt den Mitarbeitenden Orientierung und vereinbart mit ihnen die gewünschte Richtung. Vor allem behält sie die Übersicht in schwierigen Situationen.

In schwierigen Zeiten und in einem immer komplexeren Umfeld sind die Führungskräfte besonders gefordert. In einer solchen Situation ist es schwierig, Ruhe zu bewahren und analytisch vorzugehen. Als Führungskraft wird man nicht geboren. Es ist «learning on the job».

Es stellt sich schnell heraus, dass immer zu wenig Zeit zur Verfügung steht, allen und allem gerecht zu werden. Deshalb erachte ich es als zentral, dass Vorgesetzte die Fertigkeit beherrschen, ihre Mitarbeitenden so zu befähigen, dass diese ihr ganzes Potenzial zur Geltung bringen können. Eine gute Führungskraft zeichnet sich gerade durch ihr Können aus, Entscheidungen an der richtigen Stelle abzugeben.

Die Rolle als Coach

Im Coaching gehtes darum, den Menschen in seinen Bemühungen zu unterstützen, selbstverantwortlich, selbstgesteuert und kompetent aus seinen Ressourcen heraus

sein Leben zu entwickeln. Menschen lassen sich in der Regel nur aus freien Stücken coachen, wenn sie etwas verändern wollen und eine Diskrepanz zwischen Ist- und Sollzustand als eine Spannung oder als Unterschied wahrgenommen wird. Erst wenn diese Erwartungen und Interessen der Menschen einbezogen werden, lässt sich ein Coaching-Prozess planen. Der Coach fragt danach, was die Person in ihrem Tun bei der ihr übertragenen Aufgabe tatsächlich motiviert oder was sie leitet, um sie so zu einem selbstverantwortlichen Handeln zu bringen.

Coaching in Unternehmen selbst steht in der Kontroverse

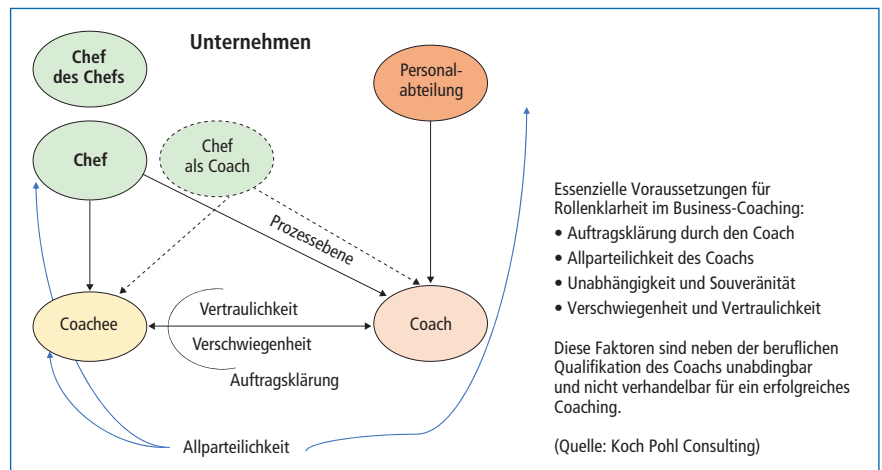
Soll Coaching dem Einzelnen/der Einzelnen nutzen oder dem Unternehmen? Meine über 30-jährige Berufserfahrung in verschiedenen Hierarchiestufen führte mich immer mehr zu Fragen der Organisationsentwicklung und schliesslich zur Frage der Begleitung von Key-Personen. Was ist nun sinnvoll und trägt zur Verbesserung der Prozesse und des Arbeitsklimas bei? Die Führungskraft als Coach? Die Gefahr ist gross, zum Therapeuten,

zur Therapeutin oder zum Erzieher, zur Erzieherin mit einem pädagogischen Späterziehungsauftrag zu mutieren.

Fraglich ist, ob dieses Vorgehen im Sinne von Führung noch zielkonform ist. Öffnet sich der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin und gibt Gefühle preis, die keineswegs ins Business gehören und nicht für die Ohren einer Führungskraft gedacht sind, ist der emotionale Schutzraum nicht mehr gegeben. Mitarbeitende wollen ihre Probleme und Herausforderungen ohne Gesichtsverlust im Unternehmen bewältigen. Erlangt die Führungskraft über heikle private Themen Kenntnisse, können diese zu einem Zielkonflikt führen.

Sind wir bald alle Coaches?

Coaching ist «en vogue», und Coaches schiessen wie Pilze aus dem Boden. Dabei gibt es keine eindeutige Definition für dieses Betätigungsfeld. Viele bezeichnen sich nach ein paar Jahren Berufserfahrung so. Sie steigen nach einer drei- bis vierwöchigen Ausbildung um – auf Coaching. Oft glauben sie, so ihren beruflichen Frust zurückzulassen. Wenn man Glück hat, mo-



Gegenseitig voneinander profitieren

Fit für die Zukunft durch Reverse Mentoring

Mehr als jemals zuvor kann die junge Generation dem Management helfen, sich auf die durchdigitalisierte Zukunft vorzubereiten. Das Reverse Mentoring ist ein wirksames Mittel auf dem Weg zu diesem Ziel. Dabei coacht der Junior den Senior auf solchen Themengebieten, die Jung besser kann als Alt.

Von Anne M. Schüller



Bei geschlechterübergreifendem Reverse Mentoring ist zudem zu beachten: Für ein ausgeprägtes Alphagehirn sind jüngere Frauen vor allem eins: Beute oder Beta. Dies muss bei der Vorbereitung klipp und klar angesprochen werden, damit das Programm nicht unglücklich verrutscht.

Vornehmliches Ziel des Reverse Mentoring ist es, die digitale Fitness im Unternehmen insgesamt zu erhöhen, Prozesse und Strukturen zu verjüngen, altgewohnte Kommunikations- und Arbeitsweisen an die Erfordernisse der Zukunft anzupassen sowie ältere Kollegen, Führungskräfte und das Topmanagement mit der Lebenswelt der Millennials vertraut zu machen. Die Grundvoraussetzungen, damit das alles gut klappt: Es darf keine Konkurrenzsituation und keine hierarchische Abhängigkeit bestehen, Zuverlässigkeit, Integrität, Offenheit und Ehrlichkeit sind ein Muss. Zudem braucht es Freiwilligkeit auf beiden Seiten, verbunden mit absoluter Diskretion. Die Akteure müssen

menschlich zueinander passen wie auch Vertrauen und Respekt füreinander haben. Sie betrachten sich als gleichwertig und begegnen sich auf Augenhöhe.

Zugeschrieben wird das Konzept des Reverse Mentoring Jack Welch, dem langjährigen CEO des Mischkonzerns General Electric. Schon Ende der 1990er-Jahre erkannte er, dass sein Managementteam noch viel über das damals junge Internet zu lernen hätte, um nicht auf der Strecke zu bleiben. So forderte er seine Führungskräfte auf, interne Mentoren zu finden, um sich von diesen mit dem Web vertraut machen zu lassen. Welch, so heisst es, ging dabei mit gutem Beispiel voran.

Reverse Mentoring bringt Vorteile für alle

Das Reverse Mentoring eignet sich sowohl für Konzerne als auch für KMU. Denn diese stehen genauso wie die Großen vor den vielfältigen Herausforderungen durch die digitale Transformation. Insofern ist es essenziell, dass die Berührungspunkte mit dem Reverse Mentoring schwinden und die Vorteile für alle Beteiligten sichtbar werden:

- **Der Mehrwert fürs Unternehmen:** In den meisten Organisationen gibt es einen anhaltenden Lernbedarf für digitale Nachzügler. Das hat mit Vor-

Neue Führungs- und Zusammenbeitskultur nach Corona

Zukünftig anders führen

In letzter Zeit gab es viele bemerkenswerte Beiträge, dass die Zeit nach dem Corona-Virus eine andere sein wird. Gerade Führungskräfte haben die Chance, diese (Post-)Corona-Welt aufgrund ihrer Multiplikatorfunktion entscheidend mitzuprägen. Welche Ansätze kommen dafür in Betracht, die durch das Virus vielleicht nun eine besondere Bedeutung erhalten haben?

Von Jürgen A. Baumann

Einleitung

Vor Kurzem hat der Zukunftsforscher Matthias Horx einen vielbeachteten Artikel verfasst, der grossen Anklang gefunden hat. In der Einleitung schreibt er, dass er oft gefragt werde, wann denn Corona «vorbei sein werde» und alle wieder zur Normalität zurückkehrten. Er antwortet: «Niemals.» Und meint, dass es Momente gäbe, in denen die Zukunft ihre Richtung ändere. Das nenne man Bifurkationen oder Tiefen Krisen.

Nun, ich glaube, er hat recht, und wir befinden uns tatsächlich an einem Wendepunkt. Aber wie geht es weiter? Wie gelingt es Führungskräften in der (Post-) Corona-Welt, erfolgreich und gut zu führen? In welche Richtung entwickeln wir uns – in eine positive oder eine negative? Führungskräfte sind jetzt mehr denn je auf sich selbst zurückgeworfen und mit der Herausforderung konfrontiert, Weichen für die Zukunft zu stellen. Sie sind in besonderer Weise gefragt, auf viele Fragen Antwort zu geben und insofern Verantwortung zu zeigen. Ich denke, es liegt an jedem Einzelnen von uns, wie es sich weiterentwickeln wird. Aber gerade Führungskräfte haben durch ihre Multiplikatorfunktion einen höheren Einfluss und verfügen über mehr Gestaltungspotenzial. Beides sollte genutzt werden!

Existenzielle Fragen bekommen eine neue Relevanz

Genau genommen erinnert diese Krise an die eigentlichsten philosophischen Fragen des Menschen überhaupt, nämlich: Woher komme ich? Wer bin ich? Woran orientiere ich mich? Wohin gehe ich? Und – mit Bezug auf Leadership und



Vertrauen in die Mitarbeitenden und Flexibilität muss die Führungskraft von morgen mitbringen.

Management – was ist meine und unsere Basis und von welchem Menschenbild im Umgang mit anderen gehe ich aus?

Welche Ansätze tun sich auf, auf die es jetzt und in Zukunft besonders ankommt? Zur Strukturierung erscheinen mir vier Ebenen hilfreich, die sich an die vier existenziellen Grundmotivationen von Alfried Längle anlehnen. Die Kernaussage dieses Modells besteht darin, dass es der Berücksichtigung von vier Grundbedingungen bei Menschen (in der Organisation) bedarf, um zu einem erfüllten und sinnvollen Leben zu gelangen.

1. STABILITÄT: (eigene) Halt(ung) zeigen, Sicherheit vermitteln und Orientierung geben

Es beginnt mit der *Wahrnehmung*, ob aus einer Krise eine Chance wird und wie Führungskräfte damit umgehen. Die Herausforderung liegt darin, auf das Geschehene und die Probleme hinschauen zu können, ohne dabei in

eine Schockstarre, Angst oder Panik zu verfallen. Die «neue Normalität» bringt es mit sich, dass Führungskräfte eine Sensibilität für Disruptionen (schlagartige Veränderungen) zeigen und in der Lage sind, flexibel und agil das Situationspotenzial im Hier und Jetzt zu erkennen. Damit ist gemeint, die Chancen in der spezifischen Gegenwart auszumachen, statt sich auf (lange) zuvor definierte Ziele zu fokussieren.

Es geht also darum, als Führungskraft eine klare und transparente *Haltung* zu entwickeln und zu zeigen, um Mitarbeitende damit «anzustecken», sie zu motivieren und zu empowern. Dazu gehört auch, etwaige Ängste proaktiv anzusprechen, was einen befürchteten Arbeitsplatzverlust betrifft. Damit geben sie Orientierung und auch Sicherheit, die Mitarbeitende brauchen, um in der Arbeit gut da sein und sich entfalten zu können.

Ausserdem erscheint es mir wichtig, Mitarbeitenden gegenüber (mehr) *Vertrauen* zu zeigen und ihnen auch situativ in der Delegation von Aufgaben mehr zuzutrauen. Ein besonderes Augenmerk hierbei benötigen neue Mitarbeitende, bei denen der gemeinsame Vertrauensaufbau gerade läuft, aber durch die zumeist dezentrale Arbeitsweise erschwert wird. Situative Führung durch gute Orientierung und häufigen Kontakt ist hier gefragt.

2. KONTAKT: Beziehungen pflegen und Begegnungen ermöglichen

In der jetzigen Krise merken wir mehr denn je, wie sehr Menschen relationale und soziale Wesen sind. Wir

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Wofür steht die Abkürzung «VUCA»?

- Volatility, University, Compensity, Analogy
- Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity
- Volatility, Utility, Complexity und Anonymity

Was geschieht beim Reverse Mentoring?

- Erfahrene Senior Manager geben ihr Wissen an Einsteiger weiter
- Der Junior coacht den Senior auf solchen Themengebieten, die Jung besser kann als Alt
- Verwaltungsräte coachen die operative Geschäftsführung

Was ist mit «Blended Working» gemeint?

- Eine Vermischung von Arbeit und Freizeit
- Wenn man bei der Arbeit direkter Sonneneinstrahlung ausgesetzt ist
- Eine neue Mischung von Arbeiten vor Ort und zu Hause

Nehmen Sie per Online-Fragebogen auf www.personal-schweiz.ch am Wettbewerb teil!

Lösungen und Gewinner werden in der Juli/August-Ausgabe von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.
Teilnahmeschluss: 12.6.2020. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Mai-Ausgabe 2020:

Was sollten Führungskräfte in der Corona-Krise eher nicht tun?
Gut kontrollieren, ob Mitarbeitende ihre Aufgaben zeitnah erledigen, und ggf. mehr Druck aufsetzen

Was ist die Kehrseite von besonders engagierten Markbotschaftern?

Wenn ihre Erwartungen an das Unternehmen nicht erfüllt werden, können sie von überzeugten Fans schnell zu überzeugten Gegnern werden

Wofür steht die Abkürzung «OKR»?

Objective Key Results

Gewinner: Die Gewinnerin der Mai-Ausgabe heisst Sonja Klug. Herzliche Gratulation!

Gewinnen Sie ein Abonnement von HR-Professional (exkl. Rechtsberatung) für 12 Monate im Wert von CHF 690.-

HR-Professional

Die komplette HR-Lösung für die erfolgreiche Personalarbeit



Alles für Ihre sichere und engagierte Personalarbeit – aus einer Hand



Persönlichkeit von Unternehmen

Unternehmenskulturen ertragen keine Führungskräfte ohne Identität

Ehrbarer Kaufmann oder geschmeidige Führungskraft, Anreize statt Fehlerkultur, Zertifikat statt Engagement, Methodenhörigkeit statt Wirkungsorientierung, Gemein Sinn statt individueller Anonymität – und wo bleibt die Identität? In diesem Beitrag zeigen wir Ihnen, warum Unternehmen Führungskräfte mit Persönlichkeit benötigen.

Von Hans R. Hässig und Roland F. Stoff

In der Gesellschaft fehlen Köpfe, die in der Lage sind, geistige wie materielle Werte in der Vision zu verbinden, und Führungskräfte sind heute oft nicht in der Lage, selbst auferlegte Regeln konsequent umzusetzen. Marketing degradiert den redlichen Kaufmann zum Quacksalber, der alles verspricht, nichts einhält, jedem dient, illoyal ist und zu Höchstpreisen verkauft. Er wird damit zum Kopisten und nicht zum Individualisten. Er bekennt sich nicht zu langfristigem Erfolg, zu Einzigartigkeit oder zum Einhalten von Regeln, was auf mangelnde Identität zurückzuführen ist, da sein nach vorne verengender, röhrenförmiger Blick nur einen beschränkten Horizont zulässt. Angst, nicht dazuzugehören, etwas zu verpassen oder konsequent zu handeln, hemmt Unternehmenskulturen bei der Entfaltung ihres Potenzials.

Eine Unternehmenskultur hat die Aufgabe, über die Wertebegriffe des Firmenzwecks die Unternehmensziele mit machbaren, wirtschaftlichen und sozialen Ergebnissen für den/die EignerInnen sowie deren Mitarbeitende zu verwirklichen. Denn ohne Wirtschaftlichkeit schaffen wir es nicht, und ohne Menschlichkeit ertragen wir es nicht. Die Unternehmenskultur ist das Spiegelbild der Führungskräfte und zeigt, wie sie die Wertebegriffe des Firmenzwecks mit den Firmenzielen zu verbinden vermögen, ohne ständigen Widerspruch zu erzeugen.

Verwaltungsräte sollten starke Identitäten haben

Mitglieder von Verwaltungsräten sollten mit dem Namen der Firma im gleichen

Atemzug genannt werden, weil sie als Gewissen der Organisation gelten. Oft sind aber den Mitarbeitenden weder deren Namen noch deren Gesichter bekannt. Noch weniger sind sie regional oder national verankert.

Weshalb ist das so? Weshalb scheinen sie wie Bruderschaften zu wirken? Dass diese Personen oft mit wenig Identität zur Firma wahrgenommen werden, zeigt ihre bescheidene Wirkung.

Bei näherem Hinsehen interpretieren solche Gremien ihre Aufgabe so, indem sie jährlich «harte Ziele» und «weiche Ziele» (Indikatoren aus früheren Personalbefragungen) mit der operativen Führung vereinbaren und daraus einen legitimierten «Bonus» ableiten. Dies sind Abgeltungsmethoden, die keine neuen Versuche und Wagnisse für intrinsische Anreize berücksichtigen und bei denen Visionen meist keine Rolle mehr spielen.

Die etablierten Anreize sind einseitig und zu stark wachstumsorientiert, hatten in den 70er-Jahren des letzten Jahrtausends ihre Anfänge und fanden in den Nullerjahren ihren Höhepunkt, bis die Überbeanspruchung die Finanzkrise 2008 bewirkte. Danach fand wieder eine Rückbesinnung zu nachhaltigen Werten wie Begrenzung, Kontrolle, Machbarkeit, Nachhaltigkeit und Fairness statt, gefolgt von Umwelt und Ökologie. Es sind alles Werte, die Nachvollziehbarkeiten beinhalten. Hinzu kommen Industrie 4.0, Digitalisierung und Genderakzeptanz, deren Bedeutung noch nicht ganz klar sind.

Wortcontainer legitimieren Aktivismus

In all die neuartigen «Wortcontainer», die einer Neuorientierung dienen sollten, konnte jedermann seine Glaubensrichtung interpretieren. Dies half der allgemeinen Suche nach neuen Ufern wenig, aber sie wurde wenigstens mit Schlagwörtern befeuert. Sofern der vermittelte Inhalt dem eigenen Auftritt nicht entsprach, wurde mit «Fake News» nachgeholfen. Wortcontainer haben den Vorteil, sich dahinter verstecken zu können, ohne sich die Mühe machen zu müssen, Zusammenhänge, Tatsachen und Absichten darzulegen.

Die Sprache spiegelt unser Denken

Schlagwörter und Wortcontainer der letzten 10 bis 20 Jahre beeinflussen weltweit unsere heutigen und zukünftigen Führungskräfte. Die «Unsrigen», vor allem im europäischen Raum, zeichnen sich nebst ihrer geografischen Herkunftskultur über ihre Ausbildung, ihren Auftritt und Ausdruck aus. Ihre Ausbildung ist über die Methodenhörigkeit ersichtlich, Auftritt und Ausdruck über Unisexmode sowie eine unpräzise, mit Floskeln und Anglizismen geprägte Sprache.

Führungskräfte mit fehlender Identität glauben oft, mit unverbindlichen und frei interpretierbaren Floskeln abgeklärt zu wirken. Mit Worthülsen, skurrilen Metaphern und schneller Sprache soll Weltgewandtheit mit jovialer und oberflächlicher Mimik und Gestik vermittelt werden. Zurück bleiben erschreckte und nicht ernst genommene Mitarbeitende.

4 Fragen für eine leistungsfördernde und wertschätzende Teamkommunikation

Teamspirit – auch im Homeoffice

Wenn plötzlich alles kopfsteht und zusätzlich die Mitarbeitenden von zu Hause arbeiten, dann rückt die Förderung des Teamspirits in den Hintergrund. Dies muss nicht sein: Mit 4 Fragen fördert man nicht nur die Leistung, sondern auch den Zusammenhalt der eigenen Mitarbeitenden.

Von Elfie Czerny und Dominik Godat

«Ich sehe meine Mitarbeitenden ja nur online, da ist an Teamentwicklung nicht zu denken.», «In dieser Situation müssen wir einfach funktionieren. Wir haben keine Zeit für anderes.». Sätze wie diese hören wir von anderen Führungskräften immer wieder. Besonders in schwierigen Zeiten, in denen plötzlich alles auf den Kopf gestellt wird, sehen wir oft neben dem Dringlichsten nur noch wenige Möglichkeiten. Doch gerade in solchen Situationen lohnt sich eine leistungsfördernde und wertschätzende Teamkommunikation umso mehr. Sie fördert nicht nur ein Gefühl des Miteinanders, sondern nutzt auch das Potenzial aller Beteiligten.

Wähle deinen Fokus gezielt

In Zeiten, in denen die meisten Mitarbeitenden von zu Hause arbeiten und wir uns nur in Telefongesprächen hören oder in Videokonferenzen sehen, ist es zentral, dass wir einerseits trotz physischer Distanz nicht den sozialen Kontakt vernachlässigen und wir andererseits auch im Krisenmodus einen Weitblick einnehmen. Dies erfordert neben einem regelmässigen und wertschätzenden Kontakt einen leistungsfördernden Dialog mit unseren Mitarbeitenden.

Gerade in Krisen können Führungskräfte mit ihrer Art der Kommunikation einen relevanten Unterschied machen. Besonders jetzt kommt dem Fokus, den wir einnehmen, wenn wir mit unseren Mitarbeitenden sprechen, eine zentrale Bedeutung zu: Sprechen wir fast nur noch über Schwierigkeiten und Notwendigkeiten? Oder gelingt es uns auch jetzt, unseren Mitarbeitenden dank Wertschätzung und einem leistungsfördernden Dialog Hoffnung und Zuversicht zu vermitteln?

Der Fokus auf die Schwierigkeiten ist eine normale Erstreaktion, die jedoch den Blick verengt, Möglichkeiten ausblendet und weder das Potenzial der Situation sowie dasjenige der Beteiligten nutzt noch den Teamspirit fördert. Wollen wir ein Gefühl des Miteinanders und wollen wir das Potenzial aller nutzen, braucht es einen anderen Fokus in unseren Interaktionen mit unseren Mitarbeitenden. Und diesen können wir sehr gut auch online einnehmen.

Führe einen nützlichen Dialog

Die **BEST®Team Methode** bietet einen solchen wertschätzenden und leistungsfördernden Dialog. Sie fokussiert ganz gezielt auf das,

- was uns gemeinsam Zuversicht gibt.
- was noch immer oder wieder neu funktioniert.
- was wir wollen, statt auf das, was wir nicht wollen.
- was uns zeigt, dass wir Fortschritte erzielen.
- was uns weiterbringt.

BEST steht dabei als Akronym für:

- **Bereits Funktionierendes:** Was funktioniert gut und geht in die richtige Richtung?
- **Erfolgreiche Zukunft:** Was wollen wir, respektive wie sieht unsere gewünschte Zukunft im Detail aus?
- **Sichtbare Fortschritte:** Woran werden wir erkennen, dass wir auf dem Weg zu unserer gewünschten Zukunft sind?
- **Tatkräftige Aktionen:** Was könnten nächste Handlungen sein, die eine positive Dynamik auslösen?

Mit den Antworten auf die vier BEST-Fragen nutzen wir einerseits das Potenzial aller Beteiligten und wir machen andererseits positive Unterschiede sichtbar und

damit auch nutzbar. Erfahrungsgemäss entsteht dabei ein Dialog, der den Teamspirit, die Handlungsfähigkeit aller, das gemeinsame Miteinander, die Zuversicht und somit auch die Teamleistung fördert.

Nutze positive Unterschiede

Bereits Funktionierendes: Fragen wir danach, was nicht funktioniert, gibt uns das wenig Hinweise darauf, was wir nun tun könnten. Entdecken wir jedoch das, was bereits schon funktioniert oder in ähnlichen Situationen schon funktioniert hat, dann können wir mehr davon tun. Und da es schon einmal geklappt hat, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass es auch in der jetzigen Situation hilfreich ist. Zudem stärken wir damit die Mitarbeitenden sowie das Gesamtteam, da wir die Beiträge, die alle zum Gelingen leisten, wertschätzend sichtbar machen. Deshalb lohnt es sich, so viel Funktionierendes wie möglich zu erfragen.

Erfolgreiche Zukunft: Entdecken wir das, was wir wollen, anstatt das, was nicht sein soll, dann fördert dies die Handlungsfähigkeit aller, insbesondere wenn wir uns unsere gewünschte Zukunft im Detail ausmalen, z.B. mit «Wenn wir dort angelangt sind, ...

- wer wird dann was machen?
- wie werden wir dann miteinander und mit anderen interagieren?
- woran werden unsere Kunden dies bemerken?
- was werden wir dann noch anders tun?»

Mit all dem, was wir hier entdecken, können wir bereits beginnen. Zudem fördert diese Ausrichtung auf eine erfolgreiche Zukunft die Zuversicht sowie das gemeinsame Miteinander.

4 FRAGEN FÜR DEINE NÄCHSTE ONLINE-TEAMSITZUNG

Dauer: 30–45 Minuten

Sammle mindestens 15–20 Antworten pro Frage.

- 1. Bereits Funktionierendes:** Was funktioniert gut und geht in die richtige Richtung?
- 2. Erfolgreiche Zukunft:** Was wollen wir, respektive wie sieht unsere gewünschte Zukunft im Detail aus?
- 3. Sichtbare Fortschritte:** Woran werden wir erkennen, dass wir auf dem Weg zu unserer gewünschten Zukunft sind?
- 4. Tatkräftige Aktionen:** Was könnten nächste Handlungen sein, die eine positive Dynamik auslösen?

Sichtbare Fortschritte: Gerade in der jetzigen Zeit wird offensichtlich, dass langfristige Pläne keinen Sinn machen. Jeder Tag ist anders. Wenn wir jedoch wissen, wie und woran wir Fortschritte entdecken werden, können wir auch in einem dynamischen Alltag mit ständig wechselnden Situationen gezielt in eine gewünschte Richtung agieren. «Angenommen, wir sind einen kleinen Schritt weiter: Woran könnten wir dies erkennen? Woran könnten unsere Kunden/-innen dies entdecken?» Entdecken wir durch diese Fragen z.B., dass wir dann regelmässigeren Online-Kontakt mit unseren Kundinnen und Kunden haben, können wir meist auch dann in diese Richtung arbeiten, wenn sich die Situation verändert. Wenn wir zusätzlich noch regelmässig schauen, welche dieser sichtbaren Fortschritte bereits eingetroffen sind und wie wir dies geschafft haben, dann stärken wir zusätzlich die Zuversicht unserer Mitarbeitenden, da sichtbar wird, dass wir in die gewünschte Richtung unterwegs sind.

Tatkräftige Aktionen: Aus dem Erkunden des bereits Funktionierenden, den Elementen der gewünschten erfolgrei-

chen Zukunft sowie dem Entdecken der sichtbaren Fortschritte ist es meist leicht, sinnvolle nächste Schritte abzuleiten, die uns mit hoher Zuversicht näher dorthin bringen, wo wir hin wollen, und dabei eine entsprechende positive Dynamik auslösen. Auch hier ist es wichtig, sich aufgrund der hohen Dynamik lieber kleine unmittelbare Schritte vorzunehmen, als zu weit in die Zukunft zu planen. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Schritte auch umgesetzt werden können, und fördert so die Handlungsfähigkeit sowie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Frage regelmässig nach

Ein Dialog, der sich am bereits Funktionierenden, an der gemeinsam gewünschten Zukunft, den sichtbaren Fortschritten und den nächsten Schritten orientiert, ist – wenn er gut moderiert wird – aufbauend, wertschätzend und leistungsfördernd. Und er fördert den Teamspirit und die Teamleistung vor allem dann, wenn dies regelmässig geschieht und Teil der üblichen Teamkommunikation wird.



Elfie Czerny und **Dominik Godat** führen das Zentrum für Lösungsfokussierte Gesprächsführung (www.solutionfocusedleadership.com). Gemeinsam mit 450 Führungskräften haben sie das BEST®Team Format entwickelt und verfeinert. Sie leiten den Fachkurs «Lösungsfokussierte Führung» an der Hochschule Luzern (www.hslu.ch/loesungsfokus) und laden mit ihren Keynotes und Inhouse-Workshops sowie ihrem online Programm zu lösungsfokussierter Führung (www.wirkungsvollfuehren.com) ein, diese zu vertiefen.

Angebot für KMU in Not –
Gratis online BEST®Team

Investiere in deiner nächsten Teamsitzung in dein Team: Frage an für eine gratis online BEST®Teamentwicklung für KMU in Not.

Dauer: 1,5 Stunden online
Teamgrösse: bis 20 Personen

Nimm mit uns Kontakt auf:

Elfie Czerny & Dominik Godat
Zentrum für Lösungsfokussierte
Gesprächsführung
Schulhausstrasse 10
CH-6370 Oberdorf

+41 (0)76 420 19 18
welcome@solutionfocusedleadership.com
www.soltionfocusedleadership.com

Früher ging es auch
ohne Coaching – sind wir alle
nicht mehr bei Trost?

«Everybody needs a coach», verkündete Bill Gates 2013. Meinte er damit, dass wir alle einen Seelenklempner brauchen? Wohl kaum, gilt Bill Gates doch nicht als Kuschelonkel, sondern als knallharter Businessman. Woher kommt dann das Votum für ein breit abgestütztes Coaching? Mein Vater, heute 86 Jahre alt und ehemaliges Geschäftsleitungsmitglied im Hotellerie- und Gastrobereich, schüttelt dazu nur den Kopf. Wir hatten früher «so etwas» nicht nötig. Dafür haben wir hart gearbeitet und waren trotzdem erfolgreich. Prallen hier unterschiedliche Weltansichten aufeinander oder hat sich die Geschäftswelt fundamental verändert?

Hört man sich den TED Talk mit Bill Gates an, dann wird sein Fokus klar. Coaching soll die Selbstreflexion fördern, sodass gute Führungskräfte zu noch effektiveren High-Performern werden. Coaching also als individueller Drillraum, wo Lernen noch schneller stattfindet. Also ist Coaching eine Geburt unserer rasanten Zeit, wo Vorsprung durch erhöhte Dynamik erfolgt. Keine Psychologisierung der Arbeitswelt, sondern erhöhter Wettbewerb und damit gesteigerter Druck auf die Führung. Mein Vater brauchte Coaching nicht, da er in der privilegierten Lage war, in seinem Rhythmus zu lernen. Schöne alte Arbeitswelt.

Wir brauchen also einen Coach! Schliesslich wollen wir zu den High-Performern zählen. Die richtige Evaluation des Coaches tritt in den Fokus. Schnell wird klar, das ist gar nicht so einfach. Was brauche ich? Ein Hypnosecoaching, Teamcoaching, Entwicklungscoaching, Karrierecoaching, Wertecoaching, Zielecoaching, Mentalcoaching, Ernährungcoaching, Sportcoaching, Konfliktcoaching, Führungcoaching, Businesscoaching, Achtsamkeitscoaching, Lifecoaching, Lernblockaden-coaching oder Stresscoaching? Schon fast erschlagen und eher verunsichert, hören wir gleich die nächste Frage. Welche Form soll es sein? Lieber online, per Telefon, Face-to-Face oder unter Beizug von Pferden oder Schlittenhunden?

Vielleicht mache ich doch besser ein Führungseminar.

Stefanie Seiz, Betriebsökonomin FH und dipl. Managementcoach, ist CEO und Inhaberin der cm-p group

