

BEGÜNSTIGUNG DER KOMMUNIKATION ZWISCHEN MITARBEITER:IN UND FÜH- RUNGSKRAFT DURCH ANWENDUNG VON COACHING-METHODEN

Wie kann durch den Einsatz von Methoden des Coaching eine Balance von Advocacy & Inquiry zwischen Mitarbeiter:in und Führungskraft hergestellt werden?

Arndt Werding

Essener Str. 156
45529 Hattingen

Telefon 0152 54772953
E-Mail arndt.werding@gmx.de

Inhalt

Einleitung und Motivation für die Arbeit	3
Das Modell ‚Advocacy & Inquiry‘ als Grundlage ausgewogener Führungskommunikation	3
Advocacy (Vertretung von Interessen)	4
Inquiry (Nachfrage).....	4
Ausgewogene Führungskommunikation	4
Systemisches Coaching: Einordnung in das Modell ‚Advocacy & Inquiry‘	5
Gemeinsame Merkmale von systemischem Coaching und Advocacy & Inquiry	5
Förderung und Begünstigung von Advocacy & Inquiry zwischen Mitarbeiter:in und Führungskraft durch Anwendung geeigneter Coaching-Methoden	6
Entscheidungscoaching: Tetralemma	8
Kommunikationscoaching: Gewaltfreie Kommunikation.....	9
Zeitmanagement-Coaching: ABC-Analyse von Zeitfressern (in Kombination mit der Eisenhower-Matrix)	10
Stressmanagement-Coaching: Stressorenidentifikation.....	11
Konfliktcoaching: Perspektivwechsel in Kombination mit positivem Spekulieren	13
Performance-Coaching: SWOT-Analyse.....	14
Gesundheitscoaching: Lebensstilanalyse in Anlehnung an ‚Das Lebensrad‘	16
Transfer und Zusammenfassung.....	17
Literatur- und Quellenverzeichnis.....	18
Internetquellen	18
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	19

Einleitung und Motivation für die Arbeit

In der heutigen Arbeitswelt, geprägt von ständigem Wandel und zunehmender Komplexität, wird klare und unmissverständliche Kommunikation zwischen Mitarbeiter:in und Führungskraft immer bedeutsamer. Eine effiziente Zusammenarbeit innerhalb eines Teams und zwischen Hierarchieebenen ist entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens. In diesem Kontext können Methoden des Coaching wirkungsvoll eingesetzt werden, um besagte Kommunikation und Zusammenarbeit entsprechend des Kongruenzprinzips der Organisation¹ (Gleichgewicht aus Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung) zu fördern. Insbesondere mit Bezug auf das Merkmal ‚Verantwortung‘ thematisiert die vorliegende Ausarbeitung die Kommunikation zwischen Mitarbeiter:in und Führungskraft (Balance von Advocacy & Inquiry - Vertretung von Interessen & Nachfrage) durch den gezielten Einsatz von Coaching-Methoden, so dass Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme auf Seiten des/der Mitarbeiter:in gefördert wird.

Mit der Darstellung bestimmter Coaching-Methoden soll aufgezeigt werden, inwiefern die Interaktion und der Informationsaustausch zwischen Mitarbeiter:in und Führungskraft aber auch zwischen einzelnen Teammitgliedern verbessert werden können. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, wie der Einsatz von Coaching die Beziehungen in Abhängigkeit vom Anliegen stärken und zu einer positiven Veränderung der Kommunikation führen kann.

Die Herausforderungen in modernen Arbeitsumgebungen erstrecken sich weit über fachliche Kompetenzen hinaus und betreffen immer mehr die zwischenmenschlichen Aspekte. Eine effektive Führung erfordert nicht nur technisches Know-how, sondern auch die Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren, Konflikte zu bewältigen und eine offene Kommunikationskultur zu fördern. In diesem Zusammenhang erweist sich Coaching als eine vielversprechende Technik, um die Beziehung zwischen Mitarbeiter:innen und Führungskräften zu vertiefen und einen konstruktiven, partnerschaftlichen Dialog² zu ermöglichen.

Die Motivation hinter dieser Seminararbeit liegt in der Erkenntnis, dass die Qualität der Kommunikation einen unmittelbaren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiter hat. Speziell die Übernahme von Verantwortung determiniert das Gefühl von gestalterischer Freiheit, was wiederum stark auf die Arbeitszufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiter:innen einwirkt. Durch die systematische Anwendung von Coaching-Methoden können sowohl individuelle Potenziale besser erschlossen als auch die Zusammenarbeit im Team gestärkt werden.

Das Modell ‚Advocacy & Inquiry‘ als Grundlage ausgewogener Führungskommunikation

Das Modell ‚Advocacy & Inquiry‘ ist eine hilfreiche Grundlage für eine ausgewogene Führungskommunikation, die auf partnerschaftlichem Dialog und Verständnis basiert. Entwickelt von dem Organisationspsychologen Chris Argyris, bildet dieses Modell einen Rahmen für eine kooperative Kommunikation, insbesondere zwischen Führungskräften und Mit-

¹ siehe https://de.wikipedia.org/wiki/Kongruenzprinzip_der_Organisation.

² vgl. Raddatz, S. (2018), S. 85. „[...] und der Coachee eigenständige Lösungen für seine Situation [...] findet.“

arbeiter:innen. Es ist darauf ausgerichtet, Konflikte zu minimieren, Verständnis zu fördern und gemeinsam zu konstruktiven Lösungen zu gelangen.

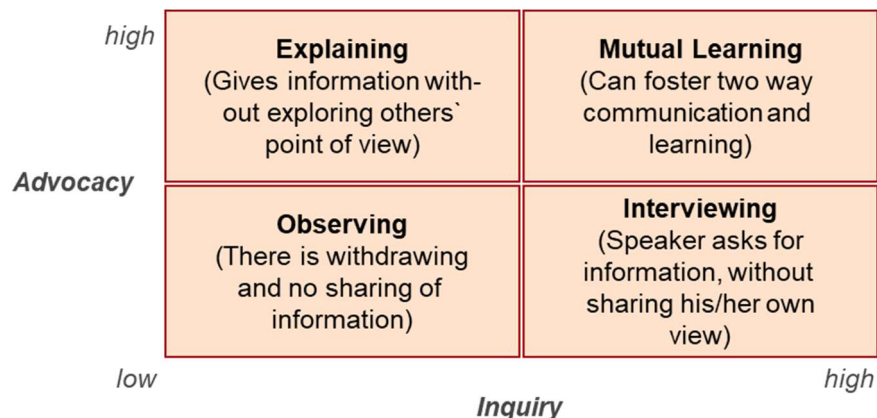


Abbildung 1: das Modell ‚Advocacy & Inquiry‘ nach Chris Argyris³

Advocacy (Vertretung von Interessen)

Die Advocacy-Komponente bezieht sich auf das klare Vertreten eigener Perspektiven, Meinungen und Ideen. Mitarbeiter:innen und Führungskräfte sollten in der Lage sein, ihre Überzeugungen deutlich zu kommunizieren, um Klarheit über ihre Standpunkte zu schaffen. Hierbei geht es darum, die eigenen Gedanken, Ziele und Vorstellungen offen zu teilen, ohne dabei jedoch in eine autoritäre oder dominante Kommunikationsweise zu verfallen.

Inquiry (Nachfrage)

Die Inquiry-Komponente konzentriert sich auf das Stellen von offenen Fragen, um das Verständnis für die Sichtweise des anderen zu vertiefen. Mitarbeiter:innen und Führungskräfte sollten nicht nur ihre Ansichten klar ausdrücken, sondern auch aktiv danach streben, die Perspektiven der Kehrseite zu verstehen. Durch Fragen, die zum Nachdenken anregen und einen offenen Austausch fördern, wird eine Atmosphäre des Respekts und der Offenheit geschaffen.

Ausgewogene Führungskommunikation

Die Stärke des Modells liegt in der Kombination von Advocacy und Inquiry. Eine ausgewogene (Führungs-)Kommunikation zeichnet sich durch das geschickte Wechselspiel zwischen dem klaren Vertreten eigener Standpunkte und dem aktiven Zuhören und Verstehen der Standpunkte anderer aus. Dies fördert nicht nur eine offene und transparente Kommunikation, sondern stärkt auch die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen.

Das Modell ‚Advocacy & Inquiry‘ schafft Raum für konstruktive Diskussionen, fördert die Entwicklung von Lösungen im Konsens und unterstützt den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses. Durch diese ausgewogene Kommunikationsweise können Führungskräfte ihre Teams effektiver führen, Konflikte konstruktiv bewältigen und eine positive Arbeitskultur fördern, in der Ideen und Anliegen respektiert werden.

Die Anwendung von Coaching-Methoden in der Kommunikation ‚Mitarbeiter:in - Führungskraft‘ ermöglicht und hilft besagte Ausgewogenheit herzustellen.

³ vgl. Sharma, A. (2017) mit Verweis auf Argyris, C. „Overcoming Organizational Defences“, 1992.

Systemisches Coaching: Einordnung in das Modell 'Advocacy & Inquiry'

Der Ansatz des systemischen Coaching betrachtet Individuen nicht isoliert, sondern in Beziehung zu ihrem sozialen Umfeld, ihrer Arbeitsumgebung und anderen relevanten Systemen.⁴ Im systemischen Coaching steht die Wechselwirkung zwischen den verschiedenen Elementen im Vordergrund. Der Fokus liegt darauf, Muster, Dynamiken und Einflüsse innerhalb des Gesamtsystems zu verstehen.

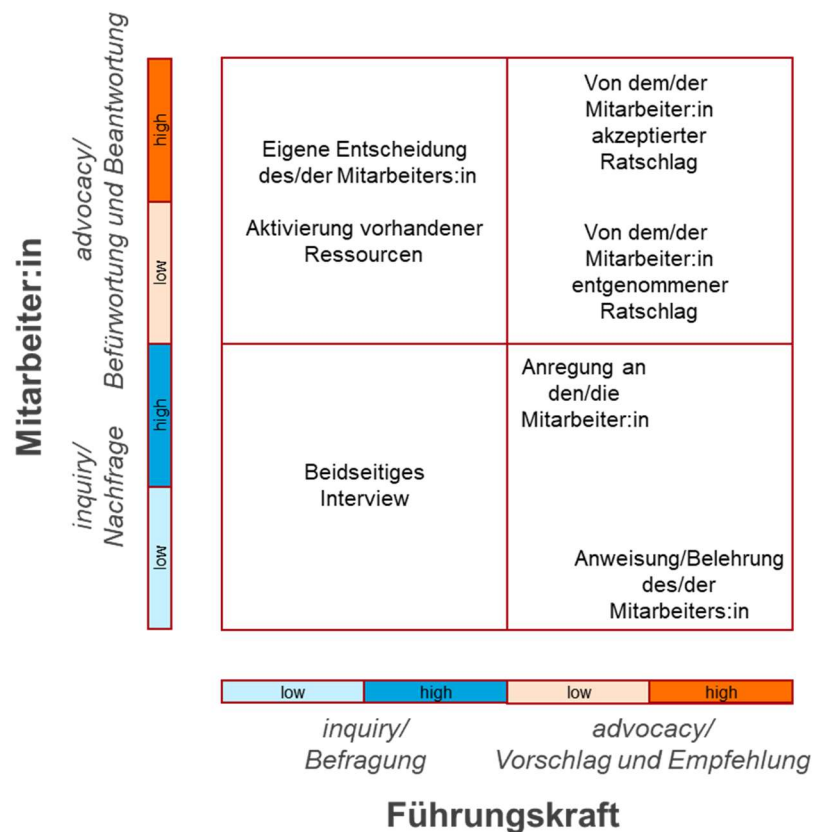


Abbildung 2: *Advocacy & Inquiry auf die Beziehung ,Führungskraft und Mitarbeiter:in' angewandt*

Die Verbindung zwischen systemischem Coaching und Advocacy & Inquiry liegt in ihrer gemeinsamen Betonung von Kommunikation und Interaktion. Beide Ansätze erkennen an, dass erfolgreiche Veränderungen nicht nur auf individueller Ebene, sondern auch auf der Ebene von Beziehungen stattfindet - so bspw. die Ebene von Beziehung zwischen Mitarbeiter:in und Führungskraft. Speziell auf die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen angewandt, kann Advocacy & Inquiry, wie in Abbildung 2 dargestellt, ausgelegt werden.

Gemeinsame Merkmale von systemischem Coaching und Advocacy & Inquiry

Beide Ansätze fördern eine respektvolle und offene Kommunikationskultur, in der verschiedene Perspektiven berücksichtigt werden. Sowohl im systemischen Coaching als auch im

⁴ vgl. Raddatz, S. (2018), S. 55ff.

Advocacy & Inquiry-Modell spielt die Fähigkeit zur Selbstreflexion und zur Förderung eines Verständnisses für die Perspektiven anderer eine zentrale Rolle. In der Praxis können Elemente aus dem systemischen Coaching in die Kommunikationstechniken von Advocacy & Inquiry integriert werden, um eine angenehme und wirkungsvolle Gesprächsatmosphäre zu schaffen (siehe Abbildung 3, grün-farbige Markierung).

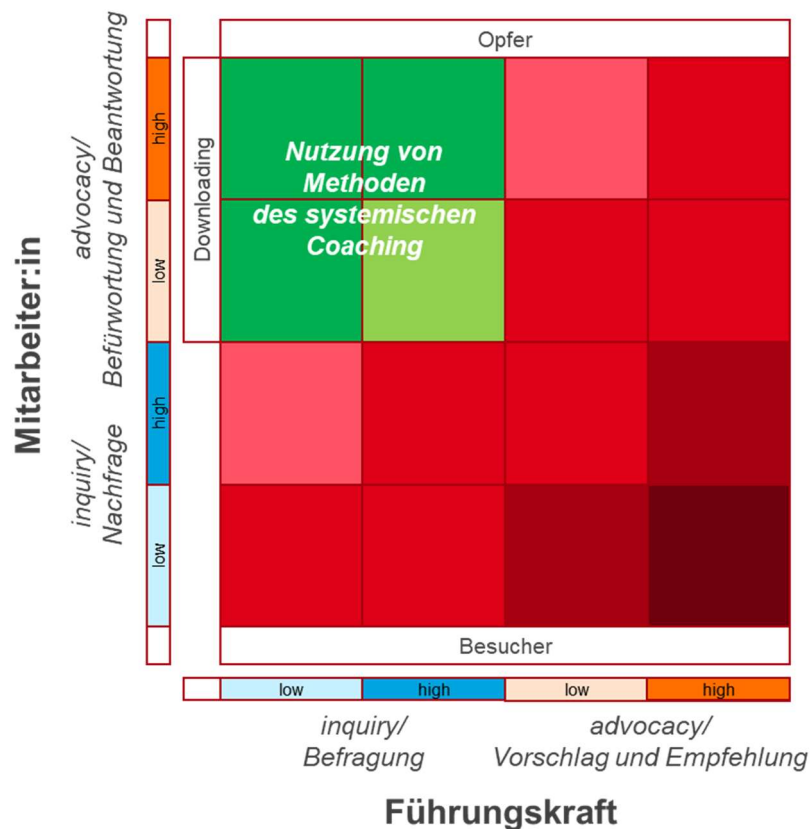


Abbildung 3: Integration von systemischem Coaching und ‚Advocacy & Inquiry‘

Förderung und Begünstigung von Advocacy & Inquiry zwischen Mitarbeiter:in und Führungskraft durch Anwendung geeigneter Coaching-Methoden

Die Förderung und Begünstigung von Advocacy & Inquiry zwischen Mitarbeiter:in (Rolle des Advokats - advocate) und Führungskraft (Rolle des Fragenden - inquirer) erfordert einen gemeinsamen Startpunkt - letztlich der Vorschlag zur Nutzung von Coaching-Methoden (in der Regel von Seiten der Führungskraft) und dessen Befürwortung vonseiten des/der Mitarbeiters:in (siehe ② in Abbildung 4).

Da dies im Führungsalltag herausfordernd sein kann, sind im Folgenden einige Techniken aufgeführt, die dazu beitragen können, dass sowohl der Vorschlag ergebnisoffen als auch die Befürwortung überzeugt erfolgen (siehe ① in Abbildung 4):

FRAGEN STELLEN

- Ermutigung der Führungskräfte, offene Fragen zu stellen, um die Perspektiven und Gedanken der Mitarbeiter:innen besser zu verstehen. Dies kann den Inquiry-Aspekt von Advocacy & Inquiry stärken.

AKTIVES ZUHÖREN

- Qualifizierung und Training der Führungskräfte im aktiven Zuhören, um sicherzustellen, dass sie die Botschaften der Mitarbeiter:innen wirklich verstehen. Dies schafft eine Grundlage für eine effektive Advocacy & Inquiry-Kommunikation.

FEEDBACK-KULTUR FÖRDERN

- Schaffung einer Kultur, in der konstruktives Feedback geschätzt wird. Mitarbeiter:innen sollten sich ermutigt fühlen, ihre Meinungen und Ideen offen zu äußern, während Führungskräfte lernen, darauf einzugehen.

SELBSTREFLEXION FÖRDERN

- Qualifizierung und Training der Führungskräfte in Selbstreflexionstechniken, um ihre eigenen Überzeugungen und (Vor-)Urteile zu erkennen. Dies hilft, eine offene Haltung gegenüber den Perspektiven der Mitarbeiter:innen einzunehmen und zu bewahren.

KONFLIKTMANAGEMENT-SCHULEN

- Schulungsangebot für Konfliktmanagement, um Mitarbeiter:innen und Führungskräfte mit den Fähigkeiten auszustatten, Konflikte konstruktiv anzugehen und dabei die Prinzipien von Advocacy & Inquiry zu berücksichtigen.

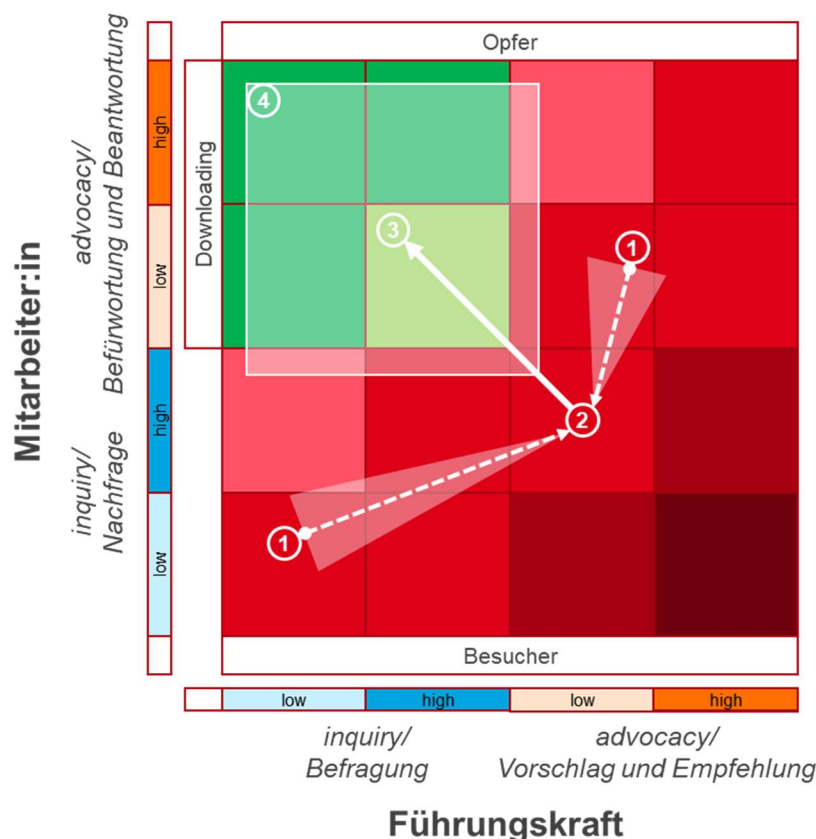


Abbildung 4: Einleitung und Schritte bis zum systemischen Coaching im Modell 'Advocacy & Inquiry'

Am Beginn einer Einheit steht die Auftragsklärung, d. h. die Identifikation der Ursache, die das Coaching überhaupt erst möglich und notwendig gemacht hat (siehe © in Abbildung 4). Die Auftragsklärung sollte auch in der Kommunikation zwischen Mitarbeiter:in (Rolle des Advokats - advocate) und Führungskraft (Rolle des Fragenden - inquirer) keinesfalls ver-

nachlässigt werden - sie ist Grundvoraussetzung. Der Weg bis zur Auftragsklärung kann bspw. methodisch durch das Coaching-Haus unterstützt werden.

In Abhängigkeit vom Auftrag (also den individuellen Bedürfnissen des/der Mitarbeiter:in, Zielen und Herausforderungen) wird die geeignete Coaching-Methode ausgewählt und angewendet (siehe ④ in Abbildungen 4). Im Folgenden werden unterschiedliche Coaching-Methoden (mit Zuordnung zur Art des Coaching) vorgestellt.

Entscheidungscoaching: Tetralemma⁵

Das Tetralemma ist keine spezifische Coaching-Methode, sondern vielmehr ein Denkinstrument, das bei Entscheidungsfindungsprozessen und der Analyse von Dilemmas verwendet wird. Das Tetralemma basiert auf vier möglichen Alternativen oder Perspektiven, die in einem Entscheidungsprozess in Betracht gezogen werden können. Es wird häufig in verschiedenen Kontexten eingesetzt, darunter auch im Coaching, um komplexe Situationen zu beleuchten und Entscheidungen zu erleichtern.

Die vier Elemente des Tetralemmas sind:

1. Das Eine (eine Lösung): die Zustimmung zu einer Handlung oder Option
2. Das Andere (gegenteilige Lösung): die Ablehnung einer Handlung oder Option
3. Beides (Lösung die beides enthält): die Akzeptanz beider Alternativen oder Optionen
4. Keins (völlig andere Lösung): die Ablehnung beider Alternativen oder Optionen und die Initiierung neuer Überlegungen

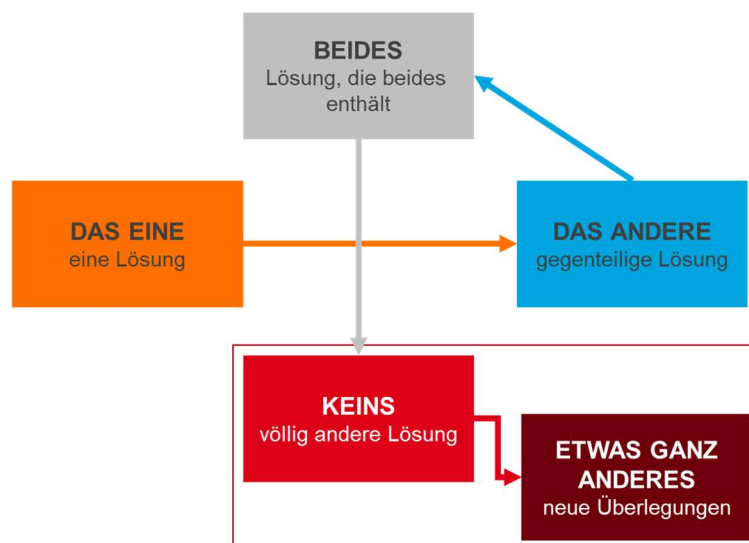


Abbildung 5: Tetralemma-Methode

Das Tetralemma bietet eine strukturierte Möglichkeit, verschiedene Perspektiven und Optionen zu betrachten, insbesondere in komplexen oder konfliktreichen Situationen. Es ermöglicht, dass die Entscheidungsfindung nicht auf eine binäre Wahl (Das Eine/Das Andere) beschränkt bleibt und fördert das Verständnis für die Vielschichtigkeit einer Situation.

In der Zusammenarbeit von Mitarbeiter:in und Führungskraft kann das Tetralemma dazu verwendet werden, den/die Mitarbeiter:in dabei zu unterstützen, verschiedene Handlungsoptionen zu betrachten und die Gedanken, Gefühle und Werte in Bezug auf jede Option zu reflektieren. Es fördert eine tiefere Selbstreflexion und kann dazu beitragen, Klarheit über

⁵ vgl. InKonstellation (2023), S. 92ff.

die eigenen Präferenzen und Prioritäten zu gewinnen. Doch auch in der Arbeit mit Gruppen und Teams kann es zielführend sein, indem das Tetralemma als Weg zur Konfliktlösung verwendet wird.⁶ So bietet sie jedem einzelnen Team-Mitglied die Möglichkeit die eigene Position (das Eine) zu schildern. Gleichzeitig hören sich alle auch die Gegenseite (das Andere) an und versuchen im Anschluss, moderiert vom Coach, einen Kompromiss (beides) oder gar eine alternative Entscheidung zu finden (keins von beidem).

Eine weitere, interessante Methode im Umfeld des Entscheidungscoaching ist ...

- META-Charly⁷

*Kommunikationscoaching: Gewaltfreie Kommunikation*⁸

Die Gewaltfreie Kommunikation (GfK) ist eine Kommunikationsmethode, die von Marshall B. Rosenberg entwickelt wurde. Sie hat das Ziel, eine klare und einfühlsame Kommunikation zu fördern, um Missverständnisse zu minimieren, Konflikte zu lösen und eine Verbindung zwischen den Menschen herzustellen. Die Methode basiert auf den Prinzipien der Empathie, dem Selbstaussdruck, den authentischen Mitteilungen und der Fokussierung auf Bedürfnisse.

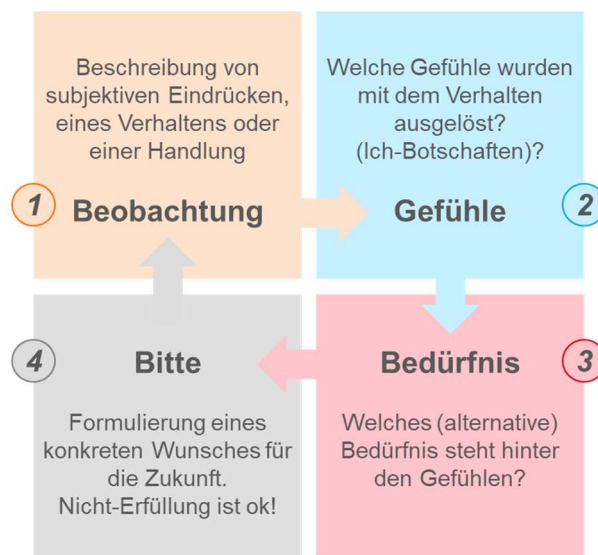


Abbildung 6: 4 Komponenten der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg

Die Gewaltfreie Kommunikation besteht aus vier Komponenten (siehe Abbildung 6):

1. Beobachtung:
 - Beschreibe objektiv und ohne Wertung die konkreten Handlungen, die du beobachtest. Vermeide dabei Interpretationen oder Bewertungen. Dies fördert Klarheit und reduziert Missverständnisse.
2. Gefühl:
 - Drücke deine eigenen Gefühle in Bezug auf die beobachtete Handlung aus. Achte darauf, zwischen Gefühlen und Gedanken zu unterscheiden. Dies

⁶ vgl. Zimmermann, M. (2023).

⁷ siehe <https://www.coaching-magazin.de/coaching-tools/tools/tool-meta-charly>.

⁸ vgl. InKonstellation (2023), S. 112.

ermöglicht eine tiefere Verbindung, da Gefühle eine persönliche, emotionale Ebene ansprechen.

3. Bedürfnis:

- Teile mit, welche Bedürfnisse oder Werte für dich in dieser Situation wichtig sind. Bedürfnisse sind universell und können Verbindungen zwischen Menschen schaffen, wenn sie erkannt und respektiert werden.

4. Bitte:

- Stelle eine klare und positive Bitte, die deine Bedürfnisse berücksichtigt. Formuliere die Bitte so, dass sie konkret, positiv formuliert und machbar ist. Dies fördert die Zusammenarbeit und das Finden von Lösungen.

Die Gewaltfreie Kommunikation betont die Wertschätzung der Gefühle und Bedürfnisse aller Beteiligten. Sie fördert ein Verständnis für die persönlichen Perspektiven und erleichtert die Suche nach gemeinsamen Lösungen. Durch den Fokus auf Bedürfnisse und Empathie trägt diese Methode dazu bei, die Kommunikation zu verbessern und Konflikte konstruktiv zu bewältigen.

Zeitmanagement-Coaching: ABC-Analyse von Zeitfressern (in Kombination mit der Eisenhower-Matrix)

Die ABC-Analyse von Zeitfressern ist eine Methode des Zeitmanagement-Coaching, die darauf abzielt, Zeitressourcen zu identifizieren und zu priorisieren. Der Ansatz ist eine praktische Möglichkeit, den Fokus auf diejenigen Aktivitäten zu legen, die den größten Einfluss auf die Zielerreichung haben.

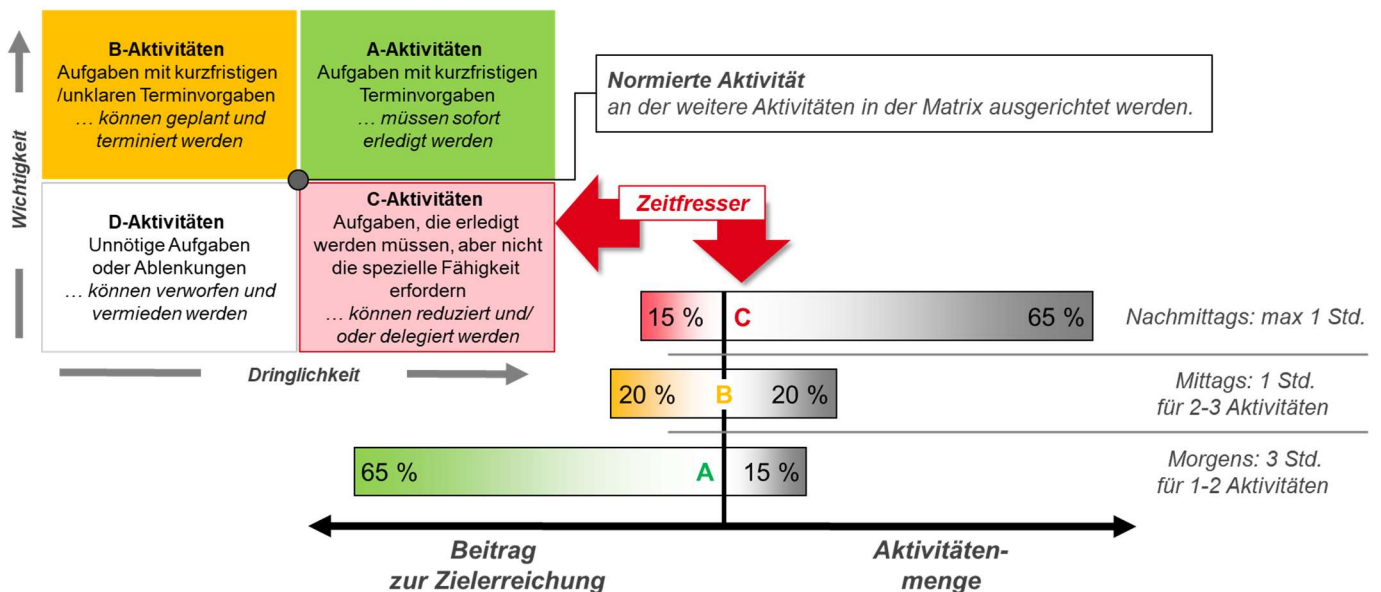


Abbildung 7: ABC-Analyse von Zeitfressern (in Kombination mit der Eisenhower-Matrix)

Im Folgenden wird mit Bezug zu Abbildung 7 eine Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Durchführung der ABC-Analyse von Zeitfressern vorgestellt:

1. Identifikation der Aktivitäten:

- Erstellung einer Liste aller Aktivitäten, die zur Erledigung anstehen (sowohl fortlaufende als auch einmalige/unregelmäßige Aktivitäten) innerhalb eines Betrachtungszeitraums (für gewöhnlich eine Woche oder ein Monat).

2. Bewertung des Zeitverbrauchs:

- Abschätzung des zeitlichen Aufwands jeder Aktivität. Diese kann in Minuten, Stunden oder im prozentualen Anteil zur Gesamtzeit erfolgen.

3. Kategorisierung der Aktivitäten unter Verwendung der Eisenhower-Matrix: Einteilung der identifizierten Aktivitäten in Kategorien, wobei es sich als nützlich erweist, zunächst eine so genannte normierte Aktivität festlegen, an der sich zunehmende sowie abnehmende Wichtigkeit und Dringlichkeit orientieren:

- Kategorie A: hohe Dringlichkeit, hohe Wichtigkeit (hohe Priorität). Diese Aktivitäten haben einen signifikanten Einfluss auf die Zielerreichung und sollten besonders beachtet werden.
- Kategorie B: überschaubare Dringlichkeit, hohe Wichtigkeit (mittlere Priorität). Diese Aktivitäten sind wichtig, aber nicht so wichtig wie A-Aktivitäten.
- Kategorie C: überschaubare Dringlichkeit, überschaubare Wichtigkeit (niedrige Priorität). Diese Aktivitäten sind für gewöhnlich die so genannten Zeitfresser. Sie haben einen geringen Einfluss auf die Zielerreichung und sollten reduziert, optimiert oder möglichst delegiert werden.

4. Analyse und Reflexion:

- Reflexion der Ergebnisse der Analyse.
- Betrachtung der A-Aktivitäten, die den Großteil der Zeit in Anspruch nehmen sollen. Hinterfragung, in wie fern diese Aktivitäten wirklich gebührend Beachtung finden und ob sie gegebenenfalls besser organisiert werden können.

5. Priorisierung und Handlungsplan:

- Entwicklung eines Handlungsplans basierend auf der Priorisierung und Fokussierung auf die A-Aktivitäten - wie kann die Effizienz bei der Bearbeitung dieser Aktivitäten sichergestellt werden?
- Reservierung von Zeit für die B-Aktivitäten, da sie trotz ihrer moderaten Dringlichkeit wichtig sind.

6. Fortlaufende Überwachung:

- Die ABC-Analyse ist kein einmaliger Prozess. Fortlaufendes Monitoring und die Anpassung der Prioritäten sind entscheidend. Rollierend in Abhängigkeit vom gewählten Betrachtungszeitraum können und müssen veränderte Arbeitsbedingungen oder persönliche Prioritäten berücksichtigt werden.

Die ABC-Analyse von Zeitfressern bietet eine klare und strukturierte Methode, um den Fokus auf die wesentlichen Aktivitäten zu richten und eine effiziente Zeitnutzung zu ermöglichen. Es unterstützt Selbstreflexion und Entscheidungsfindung im Hinblick auf die Verwendung von Zeitressourcen.

Stressmanagement-Coaching: Stressorenidentifikation

Die Stressorenidentifikation im Stressmanagement-Coaching beinhaltet die systematische Analyse und Identifikation von Stressfaktoren, auch als Stressoren bezeichnet, die in der beruflichen Umgebung oder persönlichen Situation eines Individuums auftreten können. Insbesondere für die Analyse im beruflichen Umfeld kann auf Gefährdungsbeurteilungen nach §§ 5 und 6 des Arbeitsschutzgesetzes, die Teil eines betrieblichen Gesundheitsmanagements sein können, zurückgegriffen werden (siehe Tabelle 1).

Während bei derartigen Gefährdungsbeurteilungen der Fokus darauf gelegt wird, potenzielle Stressoren zu erkennen, soll in einem Coaching die sich unter Umständen akut

eingestellte Situation, die sich auf die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden des/der Mitarbeiters:in auswirkt, betrachtet werden.

Belastungs-faktor	Erläuterung	Aspekt	Risikofaktoren (multiplizieren)		Risiko Ergebnis
			Häufigkeit / Dauer	Intensität / Schwere	
			1 = sehr gering / sehr kurz 2 = gering / kurzzeitig 3 = wechselhaft 4 = oft / lange 5 = sehr oft / andauernd	1 = vernachlässigbar 2 = sehr geringe 3 = wahrnehmbar 4 = belastende 5 = sehr belastende	Produkt < 9: unkritisch: grün, keine Maßnahmen. Produkt ≥ 9 und < 16: gelb, Maßnahmen empfehlenswert. Produkt ≥ 16: rot, Maßnahmen erforderlich.
Ergonomie	Gestaltung der Arbeitsplätze in einer Form, die das Ermüden der Mitarbeiter verhindert bzw. verzögert.	Unzutragliche Temperatur			
		Zugluft			
		Räumliche Enge			
		Arbeitsbedingte Zwangshaltung			
		Arbeit mit unergonomischer Software			
		Laute Telefonate im Hintergrund			
		Lichtverhältnisse wie Blendung, Schatten			
Monotonie	Einseitige, nicht wechselnde Tätigkeit, eintönige Tätigkeit. Schnelle Ermüdung, kurze gleiche Zyklen	Nicht schöpferischer Anteil der Tätigkeit			
Stress	Einflüsse von außen, äußere Einflüsse geben Tempo vor. Erhöhte Anzahl an Störungen im Prozess	Anteil unproduktive Arbeitszeit zur Gesamtarbeitszeit			
		Arbeitszeit: Anteil der Überstunden			
		Inhalt, Umfang, Anzahl paralleler Prozesse			
		Anteil an Korrekturen			
		Hohe Erwartungshaltung des Vorgesetzten			
		Zeitdruck durch vorausgehenden oder nachfolgenden Arbeitsschritt			
		Anteil an Unterbrechungen			
Erschöpfung	Körperliche/ psychische Erschöpfung	Starke körperliche Anstrengung			
		Fehlender Ausgleich			
		Schichtarbeit			
Arbeitsprozess	Überforderung: hohe fachliche Qualifikation erforderlich, lange Einarbeitung erforderlich, Sprachkenntnisse (mehrere Sprachen?), komplexe Aufgabenstellung, selbständiges Arbeiten nach Vorgabe, hohe Prozessverantwortung	Aufnahme von technischen Meldungen / Signalen			
		Anteil Prüftätigkeiten am Arbeitsvorgang			
		Abweichung Soll- Ist- Qualifikation			
		Kein Handlungsspielraum			
		Kommunikation mit Kollegen unmöglich			
		Komplexe Aufgabenstellung			

Tabelle 1: potenzielle Stressoren am Beispiel einer Gefährdungsbeurteilung der DEUTZ AG

Während der Stressorenidentifikation und -analyse können sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte erfragt und besprochen werden, wie bspw. Arbeitsbelastung, Zeitdruck, Verantwortungsniveau, Autonomie und Entscheidungsfreiheit aber auch ineffiziente Prozesse, unklare Zuständigkeiten, Kommunikationsprobleme oder Mängel in der Arbeitsorganisation. Ein unterstützendes Teamumfeld kann dazu beitragen, den Stress zu reduzieren, während Konflikte und Spannungen das Stressniveau erhöhen können. Wichtig ist, dass den Mitarbeiter:innen ein sicherer Raum geboten wird, in dem sie ihre Bedenken und Herausforderungen teilen können. Wenngleich der Fokus auf der beruflichen Umgebung liegt, sind auch die individuellen Faktoren, die zu Stress beitragen können, wie beispielsweise unterschiedliche Arbeitsstile, persönliche Herausforderungen oder Lebensereignisse des/der Mitarbeiters:in zu beachten.

Die Dokumentation des Ergebnisses ist Grundlage für die Ergreifung gezielter Maßnahmen, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern, Ressourcen bereitzustellen und das Wohlbefinden des/der Mitarbeiters:in zu fördern.

Eine weitere, interessante Methode im Umfeld des Stressmanagement-Coaching ist ...

- Der Gefühls-Kompass⁹

Konfliktcoaching: Perspektivwechsel in Kombination mit positivem Spekulieren¹⁰

Die Methode des positiven Spekulierens ist eine Coaching-Technik, die im Kontext des Konflikt-Coachings angewendet werden kann, in Kombination mit einem Perspektivwechsel können Lösungsansätze für Konfliktsituationen erarbeitet werden. Die Methode setzt bei den Beteiligten eine vertrauensvolle Grundstimmung sowie eine konstruktive Herangehensweise voraus.

Hier sind die Schritte und Prinzipien des positiven Spekulierens im Rahmen des Konflikt-Coachings:

1. Identifikation der Perspektiven:
 - Die Methode beginnt damit, die verschiedenen Perspektiven der Konfliktparteien zu verstehen. Jede Person bringt ihre eigenen Erfahrungen, Überzeugungen und Sichtweisen mit. Die Führungskraft in der Rolle des Coach hilft dabei, diese Perspektiven zu klären und zu akzeptieren.
2. Bewusstsein für negative Muster:
 - Es folgt die Ermutigung der Beteiligten dazu, sich bewusst zu machen, wenn sie in negative Denkmuster oder festgefahrene Sichtweisen verfallen. Dies trägt in der Regel dazu bei, dass die Beteiligten den ersten Schritt in Richtung Perspektivwechsel machen.
3. Positive Spekulation über Perspektivwechsel:
 - Die positive Spekulation wird als Werkzeug eingesetzt, um 1. die Beteiligten dazu zu ermutigen, sich in die jeweilige andere Rolle zu versetzen (Perspektivwechsel) und 2. über die positive Intention/die gute Absicht der anderen Person (Perspektivwechsel) zu spekulieren. Diese Veränderung der Perspektive hat in der Regel entladende Auswirkungen auf die Konfliktsituation. Fragen wie bspw. "Wie würde die Situation aussehen, wenn du sie durch die Augen der anderen Person betrachtest?" leiten den Perspektivwechsel aktiv ein.

⁹ siehe <https://managementwissenonline.com/glass-of-success/>.

¹⁰ vgl. Seibel, T. (2023), S. 57.

4. Exploration von Gemeinsamkeiten:
 - Durch den Perspektivwechsel werden Gemeinsamkeiten in den jeweiligen Standpunkten erschlossen und eine Grundlage für Verständnis und Zusammenarbeit entsteht. Auch wenn die Meinungen unterschiedlich sind, gibt es oft gemeinsame Ziele oder Interessen, die identifiziert werden können.
5. Förderung von Empathie:
 - Der Perspektivwechsel fördert (erzwungener Weise) Empathie. Die Beteiligten werden ermutigt, sich in die Lage der anderen Person zu versetzen, um deren Gefühle und Denkweise besser zu verstehen.
6. Visualisierung positiver Zukunftsszenarien:
 - Im Zuge des Perspektivwechsels sollen die Beteiligten positive Zukunftsszenarien visualisieren → Wünsche äußern. Wie könnte die Interaktion aussehen, wenn beide Seiten bereit sind, ihre Perspektiven der anderen anzunähern und gemeinsame Lösungen zu finden?
7. Anerkennung von Fortschritten:
 - Durch Anerkennung und Würdigung der Beteiligten für ihre Bemühungen, die Perspektiven zu wechseln und positivere Denkmuster zu entwickeln, wird der Anreiz verstärkt, weiterhin konstruktiv an der Konfliktlösung zu arbeiten.
8. Entwicklung von Handlungsplänen:
 - Auf Basis der neuen, positiveren Perspektiven entwickeln die Beteiligten gemeinsam Handlungspläne. Diese Pläne können Schritte zur Verbesserung der Kommunikation, Konfliktsituation und Zusammenarbeit umfassen.

Das positive Spekulieren im Konflikt-Coaching zielt darauf ab, den Fokus weg von Schuldzuweisungen und negativen Aspekten zu lenken, hin zu konkreten Lösungen und positiven Entwicklungen. Es schafft über den Perspektivwechsel einen Raum, in dem die Beteiligten zunächst Verständnis für die andere Sichtweise entwickeln und darauf aufbauend gemeinsam an einer positiven Zukunft arbeiten können, indem sie ihre jeweiligen Ressourcen und Stärken aktiv (und nicht destruktiv!) einbringen.

Eine weitere, interessante Methode im Umfeld des Konfliktcoaching ist ...

- Das Wertequadrat

Performance-Coaching: SWOT-Analyse¹¹

Im Rahmen eines Performance-Coaching kann die SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) als wirksames Instrument dienen, um die individuelle Leistungsfähigkeit zu bewerten und gezielte Maßnahmen zur Verbesserung zu entwickeln. Der Ablauf der SWOT-Analyse kann wie folgt vonstattengehen (siehe auch Abbildung 8):

1. Identifikation von Stärken (Strengths):
 - Der/die Mitarbeiter:in in der Rolle der/des Coachee reflektiert über seine/ihre individuellen Stärken, Fähigkeiten und Kompetenzen (ggf. mit Fokus auf den beruflichen Kontext). Es entsteht eine Zusammenstellung der vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten, die über verschiedene Bereiche variiert und durch Erfahrungen, Persönlichkeit und individuelle Talente geprägt ist.

¹¹ siehe <https://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse>

2. Analyse von Schwächen (Weaknesses):

- Durch die Identifizierung von Schwächen oder Entwicklungsbereichen kann der/die Mitarbeiter:in Hindernisse für die optimale Leistung erkennen. Das Bewusstsein für Schwächen ermöglicht gezielte Entwicklungsmaßnahmen.

3. Nutzbarmachung von Chancen und Möglichkeiten (Opportunities):

- Die SWOT-Analyse hilft dabei, externe Chancen und Möglichkeiten zu erkennen, die die individuelle Leistung beeinflussen können. Dies kann neue Projekte, Schulungsmöglichkeiten oder Veränderungen in der Arbeitsumgebung umfassen.

4. Erkennung von Bedrohungen (Threats):

- Identifikation von externen Faktoren oder internen Herausforderungen, die als Bedrohungen für die Leistung wahrgenommen werden. Dies kann beispielsweise Unsicherheiten im Unternehmen oder persönliche Hindernisse umfassen.

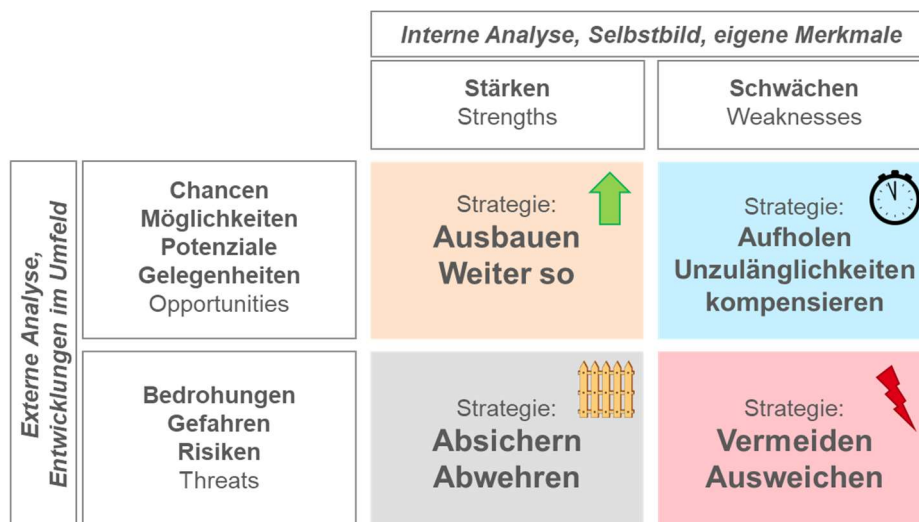


Abbildung 8: SWOT-Analyse und Strategiebildung¹²

5. Entwicklung von Aktionsplänen:

- Basierend auf den identifizierten Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen können konkrete Aktionspläne entwickelt werden. Diese Pläne enthalten klare Schritte, bspw. zur Nutzung von Stärken im Rahmen der sich bietenden Möglichkeiten (Strategie ‚Ausbauen‘) oder der sich eröffnenden Gefahren (Strategie ‚Absichern‘).

6. Ressourcenallokation:

- Die SWOT-Analyse kann dazu beitragen, Ressourcen bewusster zu verteilen, indem sie auf die Stärken fokussiert und gleichzeitig Schwächen anspricht. Dies kann die Ausrichtung auf Aufgaben und Projekte verbessern.

7. Karriereentwicklung:

- Im klassischen Führungsdialog kann die SWOT-Analyse genutzt werden, um langfristige Karriereziele zu definieren und zu planen. Sie ermöglicht eine

¹² vgl. [SWOT-Analyse: So wird eine SWOT-Analyse erstellt \(business-wissen.de\)](https://www.business-wissen.de/swot-analyse-so-wird-eine-swot-analyse-erstellt)

systematische Bewertung der Fähigkeiten und Chancen für berufliche Weiterentwicklung.

8. Feedbackintegration (Vorsicht: hier wird u. U. die originäre Coach-Rolle verlassen):
 - Das Feedback von Vorgesetzten und Kollegen kann in die SWOT-Analyse einbezogen werden. Dies fördert eine objektive Einschätzung der eigenen Leistung und ermöglicht die gezielte Berücksichtigung von Rückmeldungen zur Verbesserung.
9. Kontinuierliche Verbesserung:
 - Die SWOT-Analyse sollte nicht als einmaliger Prozess betrachtet werden. Im Performance-Coaching kann sie als Instrument für die kontinuierliche Selbstbewertung dienen, um die individuelle Leistung kontinuierlich zu würdigen und zu verbessern.

Weitere, interessante Methoden im Umfeld des Performance-Coaching sind ...

- Glass of Success¹³, auch für die Entwicklung von Teams verwendbar
- Kompetenz-Entwicklung¹⁴ → Erarbeitung von Schulungs- und Entwicklungsplänen

Gesundheitscoaching: Lebensstilanalyse in Anlehnung an ‚Das Lebensrad‘¹⁵

Die Lebensstilanalyse in Anlehnung an das Lebensrad zielt darauf ab, verschiedene Lebensbereiche zu untersuchen und das Wohlbefinden des Individuums zu fördern. Das Lebensrad ist ein Modell, mit dem verschiedene Dimensionen des Lebens repräsentiert werden können. Es dient dazu, einen ganzheitlichen Blick auf den eigenen Lebensstil zu werfen (siehe Abbildung 9).

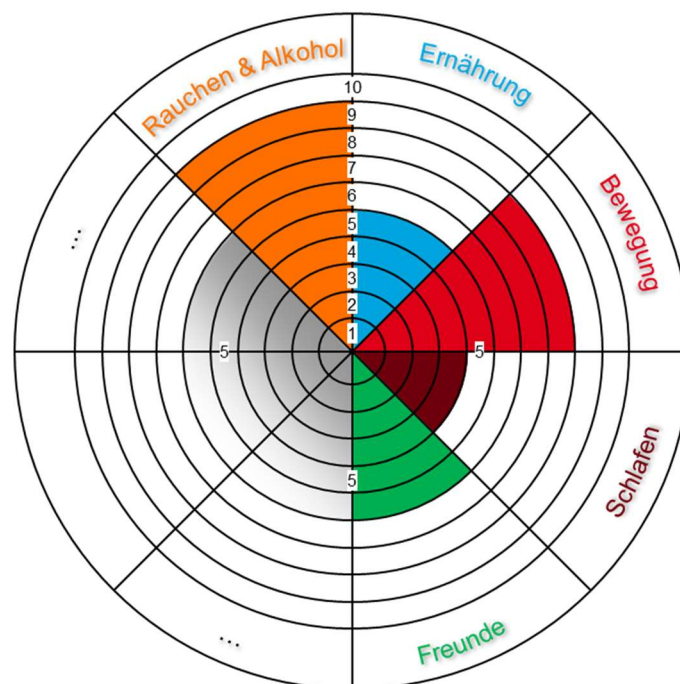


Abbildung 9: Lebensstilanalyse mit Auswahl an Bewertungskategorien

¹³ siehe <https://www.coaching-magazin.de/coaching-tools/tools/der-gefuehls-kompass/>.

¹⁴ siehe <https://www.bei-training.com/kompetenzentwicklung-kompetenzraster/>.

¹⁵ vgl. InKonstellation (2023), S. 48f.

Es wird oft in Coaching-Sitzungen verwendet, um die verschiedenen Aspekte des Lebens zu visualisieren und zu analysieren. Typischen Bewertungskategorien des Lebensrads, wie sie in der Lebensstilanalyse genutzt werden, sind Ernährung/Essgewohnheiten, Bewegung/Sport, Schlafgewohnheiten, Freunde/soziale Interaktion/Partnerschaft, Spiritualität, (Gesundheits-) Vorsorge, Umweltbewusstsein, Technologienutzung, Rauch- und Alkoholkonsum und andere relevante Lebensbereiche wie Beruf/Berufung und Finanzen.

Die Lebensstilanalyse basiert darauf, dass das individuelle Wohlbefinden von der Balance und Zufriedenheit in diesen verschiedenen Lebensbereichen abhängt. Im Coaching-Prozess können die verschiedenen Dimensionen des Lebensrads gemeinsam besprochen werden, um Stärken, Potenziale, aber auch Herausforderungen zu identifizieren. Dies ermöglicht es, gezielte Ziele zu setzen, um den Lebensstil in eine gesündere und ausgeglichene Richtung zu lenken. Sinnvoll ist es die unterschiedlichen Bewertungskategorien vorzustellen und die Festlegung für die eigentliche Bewertung dem/der Mitarbeiter:in zu überlassen. Auf diese Weise werden nur solche Kategorien besprochen, die der/die Mitarbeiter:in im Verhältnis zur Führungskraft besprechen möchte.

Transfer und Zusammenfassung

Das Modell ‚Advocacy & Inquiry‘ betont die Bedeutung ausgewogener (Führungs-)Kommunikation, indem es Advocacy (klare Vertretung eigener Ansichten) und Inquiry (offenes Verstehen der Perspektiven anderer) kombiniert. Diese ausgewogene Kommunikation fördert offenen Dialog, Lösungsfindung im Konsens und den Aufbau von Vertrauen. Coaching-Methoden können als Werkzeug zur Erreichung dieser Ausgewogenheit einen bemerkenswerten Beitrag leisten.

Die vorliegende Ausarbeitung untersucht, wie Coaching-Methoden die Kommunikation beeinflussen können, insbesondere im Kontext von Advocacy & Inquiry. Dabei liegt der Fokus auf der Förderung der Verantwortungsbereitschaft und -übernahme der Mitarbeiter:innen. Die Motivation der Arbeit beruht auf der Erkenntnis, dass wertschätzende Kommunikation zwischen Mitarbeiter:in und Führungskraft die Arbeitszufriedenheit und Motivation unmittelbar beeinflusst. Die Anwendung von (systematischen) Coaching-Methoden hilft individuelle Potenziale zu erschließen und die Teamzusammenarbeit zu stärken.

Das systemische Coaching, das Individuen in ihrem sozialen Umfeld betrachtet, wird in Advocacy & Inquiry integriert. Beide Ansätze betonen die Bedeutung von Kommunikation und Interaktion auf Beziehungsebene. Gemeinsame Merkmale werden identifiziert, und systemisches Coaching wird in das Modell ‚Advocacy & Inquiry‘ integriert. Die Förderung von Advocacy & Inquiry in der Beziehung ‚Mitarbeiter:in und Führungskraft‘ erfordert eine gemeinsame Akzeptanz von Coaching-Methoden vor deren Anwendung. Der Weg bis zur Anwendung des systemischen Coaching wird beschrieben, einschließlich der Bedeutsamkeit der Auftragsklärung. Eine Auswahl geeigneter Methoden abhängig vom individuellen Bedarf wird vorgestellt.

Die Seminararbeit bietet einen Einblick in die Nützlichkeit von Coaching-Methoden in der Führungskommunikation und zeigt auf, wie diese Ansätze zu einer effektiven Zusammenarbeit und positiven Veränderungen in der Organisation führen können.

Literatur- und Quellenverzeichnis

InKonstellation (2023): Ausbildungsskript zur systemischen Coachinausbildung.

Raddatz, S. (2018): Beratung ohne Ratschlag - Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. 10. Auflage. Wolkersdorf, Österreich: Literatur-VSM e.U.

Seibel, T. (2023): Leadership: 82 Methoden für die Arbeit mit Führungskräften. Ein Workbook für Training, Coaching und Facilitation. 1. Auflage. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.

Sharma, A. (2017): Ladder of Inference : Management Funda; V5 Issue 5. Online abrufbar unter: <https://www.thehrpractice.in/prerana-archives/2017/5/20/ladder-of-inference-management-funda-v5-issue-5> (zuletzt aufgerufen am 23.12.2023).

Zimmermann, M. (2023): Mit der Tetralemma-Methode vom Beifahrersitz in den Fahrersitz wechseln - eine neue Publikation des Zentrums. Online abrufbar unter: <https://coaching-zentrum-zimmermann.de/artikel-tetralemma-methode/> (zuletzt aufgerufen am 23.12.2023).

Internetquellen

Kongruenzprinzip der Organisation: https://de.wikipedia.org/wiki/Kongruenzprinzip_der_Organisation (zuletzt aufgerufen am 23.12.2023).

SWOT-Analyse: So wird eine SWOT-Analyse erstellt (business-wissen.de): <https://www.business-wissen.de/artikel/swot-analyse-so-wird-eine-swot-analyse-erstellt/> (zuletzt aufgerufen am 27.12.2023).

SWOT-Analyse: <https://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse> (zuletzt aufgerufen am 27.12.2023).

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: das Modell ‚Advocacy & Inquiry‘ nach Chris Argyris	Seite 4
Abbildung 2: Advocacy & Inquiry auf die Beziehung ‚Führungskraft und Mitarbeiter:in‘ angewandt	Seite 5
Abbildung 3: Integration von systemischem Coaching und ‚Advocacy & Inquiry‘	Seite 6
Abbildung 4: Einleitung und Schritte bis zum systemischen Coaching im Modell ‚Advocacy & Inquiry‘	Seite 7
Abbildung 5: Tetralemma-Methode	Seite 8
Abbildung 6: 4 Komponenten der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg	Seite 9
Abbildung 7: ABC-Analyse von Zeitfressern (in Kombination mit der Eisenhower-Matrix)	Seite 10
Abbildung 8: SWOT-Analyse und Strategiebildung	Seite 15
Abbildung 9: Lebensstilanalyse mit Auswahl an Bewertungskategorien	Seite 16
Tabelle 1: potenzielle Stressoren am Beispiel einer Gefährdungsbeurteilung der DEUTZ AG	Seite 12