



### Veronika Kolb-Leitner

Geschäftsführerin kl-Beratung  
Unternehmensberaterin, zertifizierte  
Wirtschaftstrainerin, Wirtschaft-  
scoachin, Erwachsenenbildnerin,  
Supervisorin  
vkl@kl-beratung.com



### Sonja Pichler

Trainerin & Coach bei kl-Beratung  
Zertifizierte Wirtschaftstrainerin und  
Wirtschaftscoachin, langjährige  
Führungskraft  
s.pichler@kl-beratung.com

## Erfolgreiche Führung durch ziel- und lösungsorientierte Gespräche

### Führungsarbeit braucht Andragogik

In der Trainings- und Coachingpraxis machen wir derzeit die Erfahrung, dass der Anspruch an das geforderte Kompetenzprofil von Führungskräften immer größer wird, sowohl in der Erreichung der Ziele als auch in der Gestaltung sämtlicher Prozesse und Abläufe. Unser praxisorientierter Ansatz dafür ist, einen zusätzlichen Fokus in der Führungsarbeit auf die Zusammenführung von pädagogischem und psychologischem Wissen zu richten, basierend auf neuesten neurowissenschaftlichen Erkenntnissen. Durch eine solche andragogische Befähigung als Führungskraft gelingt es, gemeinsam ein intrinsisch motiviertes Arbeiten und Handeln zu schaffen, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen. Die Zauberkraft heißt Selbstreflexion, das dazu passende Werkzeug ist die lösungsorientierte Gesprächsführung. Dieser Artikel erläutert das Thema in drei Teilen: Lernen im Erwachsenenalter als Prozess der Selbstreflexion gefolgt vom Ansatz, Andragogik in der Führungsarbeit einziehen zu lassen und dem damit verbunden praxisorientierten Werkzeug der ziel- und lösungsorientierten Gesprächsführung, das eigenständiges Denken forciert, an die Eigenverantwortung appelliert und kontinuierliche Weiterentwicklung ermöglicht.

### Lernen als Prozess der Selbstreflexion

Lernen und damit auch persönliche Weiterentwicklung ist ein lebenslanger Prozess für unser Gehirn: unser Hirn arbeitet sparsam, gewohnte Prozesse brauchen weniger Energie, Veränderungen werden nur dann vollzogen, wenn sie sich lohnen.<sup>1</sup> Selbstreflexion bietet eine wirkungsvolle Möglichkeit, einzigartige Menschen in Veränderung zu bringen. Finden Menschen ihre eigenen Lösungen, sind dies die Wegbegleiter für nach-

haltiges und lebenslanges Lernen. Sich selbst und das Gegenüber in Selbstreflexion zu bringen, ist demnach auch ein wesentlicher Aspekt der Führungsarbeit. Ansätze dazu kommen aus den Neurowissenschaften, aus dem Konstruktivismus und der Kybernetik.

Die Hirnforschung liefert wissenschaftliche Erkenntnisse, wie Menschen in Veränderung kommen können. Gerhard Roth geht davon aus, dass sämtliche bewusst, intuitiv oder unbewusst ablaufende Prozesse auf 4 unterschiedlichen „Ebenen“ im Gehirn ablaufen.<sup>2</sup> Dabei handelt es sich um drei limbische Ebenen, der die kognitiv-sprachliche Ebene gegenübersteht. Entscheidend für die Fragestellung, wie Lernen im Arbeitsalltag ablaufen kann bzw. wie ein Mensch in Veränderung gehen kann, ist folgende Schlussfolgerung: „Wichtig ist, dass diese Ebene (Anmerkung: die kognitiv-sprachliche) keinen direkt wirksamen Einfluss auf die Verhaltenssteuerung hat, sondern immer nur in Verbindung mit starken Gefühlen und Motiven zum Tragen kommt. Hingegen sind die Wirkungen der drei limbischen Ebenen auf die kognitiv-sprachliche Ebene stark. Es gibt entsprechend ein rein affektiv-emotionales und impulsives Verhalten, aber kein rein verstandesmäßiges Handeln.“<sup>3</sup> Die Tatsache, dass die kognitiv-sprachliche Ebene nur wenige direkte Verbindungen zu den drei limbischen Ebenen hat erklärt, „warum vernünftige Ratschläge und Einsichten allein nicht in der Lage sind, Menschen nachhaltig zu beeinflussen, während unsere Emotionen, besonders auch in Form von Stress, Furcht und Schmerz, starken Einfluss auf unser Denken und Handeln haben können.“<sup>4</sup>

Roth und Ryba beschreiben das kognitive Hirn als intelligenten und neutralen Berater, der uns Konsequenzen und Risiken von Verhalten aufzeigt. Die Entscheidung unseres Handelns wird dann in den limbischen Arealen getroffen. Diese Erkenntnisse helfen uns dabei zu verstehen, dass Ratschläge, Tipps, Einsichten auf rationaler Ebene allein nicht in der Lage sind, Menschen nachhaltig zu beeinflussen. Während unsere Emotionen einen starken Einfluss auf unser Verhalten haben.

Ein weiteren Hinweis für die Wichtigkeit des Prozesses der Selbstreflexion finden wir bei den Biologen Humberto Maturana und Francisco Varela, die sich mit der Autonomie von lebenden Systemen beschäftigten. Maturana prägte den Begriff der „Autopoiesis“ (bedeutet Selbsterschaffung, von „auto“=selbst und „poin“=produzieren bzw. erschaffen). In einem lebenden System findet sich ein „Netzwerk der Produktion von Molekülen“<sup>5</sup>, das in der Interaktion wiederum Moleküle produziert. Diese Zirkularität von Prozessen grenzt lebende Systeme als autonome, eigenständige Einheiten, sogenannte selbstreferenzielle Systeme, ab.<sup>6</sup> Die Biologen beschreiben den Menschen also als ein in sich geschlossenes und eigenständig funktionierendes System. Legen wir dies nun auf den Berufsalltag um, handelt jeder Mensch als ein autonom funktionierendes System, reagiert auf seine eigene Art und Weise und kann auch von außen nicht verändert werden. Wir können die Menschen mit unseren Gedanken, Ideen und Meinungen inspirieren sowie neue Assoziationen fördern – jedoch haben wir keine Macht darüber, was der/die Andere daraus konstruiert. Mit unseren Aussagen ist es wie in der Lotterie: wir haben keine

Ahnung, wie Aussagen im Gegenüber verarbeitet werden und welche neuen Rückschlüsse daraus gezogen werden, wie in einer Black Box. Im Sinne des Konstruktivismus kann Wissen nie als solches von einer Person zur anderen vermittelt werden: Die einzige Art und Weise, wie ein Mensch Wissen erwerben kann, ist es selbst aufzubauen oder für sich selbst zu konstruieren.<sup>7</sup>

Einen dritten wesentlichen Beitrag zum Lernen von Menschen und Organisationen liefert der Anthropologe, Biologe, Sozialwissenschaftler, Kybernetiker und Philosoph Gregory Bateson (Bateson, 1985).<sup>8</sup> Auch für ihn war Lernen eine Art von Veränderung, die in einem Prozess stattfindet. Bateson hat bereits in den 1960er Jahren die Theorie der Lernebenen aufgestellt:

a. Lernen I bedeutet einen Unterschied zu machen zwischen zwei Ereignissen, an einem Zeitpunkt 1 im Vergleich zum Zeitpunkt 2. Darunter kann man nun jede Art von Lernen durch Erfahrung, Wiederholung oder das Entstehen von Unterschieden verstehen. Also beispielsweise das Erlernen des Autofahrens oder einer Fremdsprache. Im Firmenkontext sind hier alle fachlichen Kompetenzen gemeint, die sich MitarbeiterInnen aneignen, vom Bedienen einer Produktionsmaschine zum Benutzen einer neuen EDV-Software.

b. Lernen II ist „Veränderung im Prozess des Lernens“,<sup>9</sup> d.h. eine Veränderung in der Art wie wir Erfahrungen gemacht oder Handlungen getätigt haben. Es handelt sich hierbei um Änderungen von Einstellungen, Haltungen, Gewohnheiten und in weiterer Folge des Charakters und in der Kommunikation. Eine Weiterentwicklung sozialer Kompetenzen von MitarbeiterInnen wie z.B.: lösungsfokussierte Gesprächsführung kann als Lernen II verstanden werden.

Feedback im Sinne von „das ist richtig und das ist falsch“ ist auf Lernebene I zielführend und für die Weiterentwicklung essenziell: Beim Lernen einer Fremdsprache gibt es beispielsweise hinsichtlich der Grammatik Regeln, die eingehalten werden müssen. Werden sie es nicht, kann ein Satz als falsch bezeichnet werden. Fördern und Fordern von MitarbeiterInnen findet auf Lernebene II statt: Das im Feedbackprozess weit verbreitete „Ich habe beobachtet...“ kann von Menschen aus neurobiologischer Perspektive nur schwer angenommen werden. Das Erlernen von sozialen Kompetenzen und die persönliche Weiterentwicklung ist möglich durch Vorbildwirkung oder durch das Anregen des Prozesses der Selbstreflexion von vollkommen autonomen, selbstgesteuerten Personen. Unserer Erfahrung nach erzielen Führungskräfte im Bereich der sozialen Kompetenzen dann nachhaltige Veränderungen, wenn MitarbeiterInnen geeignete Fragen zum Reflektieren erhalten, anstatt beratendes Feedback. Die Führungskraft als BegleiterIn am Weg zur Eigenverantwortung lässt die MitarbeiterInnen ihr Selbstbild aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten, anstatt Feedback über ein Fremdbild zu geben (in dem die eigene Beobachtung enthalten ist, also keine Objektivität gegeben ist). So erachten wir die Aktivierung der Selbstreflexion von Menschen als eine sehr wirkungsvolle Möglichkeit, einen aktiven Lernprozess zu starten. Es kann damit gelingen,

Erwachsene zum systemischen Denken zu verführen, in eine reflektive Haltung und weiterführend auch in einen Veränderungsprozess zu bringen. Gelingt es einer Führungskraft, einen Prozess der laufenden Reflexion zu gestalten, wird ein Kreislauf permanenter Reflexion gestartet, der gegenseitiges Lernen fördert und somit persönliche und fachliche Weiterentwicklung ermöglicht.

### **Führungsarbeit braucht Andragogik**

Als Kernaufgabe von Führungskräften beschreibt Wolfgang Güttel das Erreichen von Zielsetzungen sowie die Weiterentwicklung von Organisationsprozessen, dafür werden in sozialen Interaktionsprozessen die Zielsysteme von MitarbeiterInnen in Richtung der Unternehmensziele gelenkt. Leadership geht über das Management von Planungs-, Organisations- und Kontrollprozessen hinaus und stellt die Gestaltung von interpersonellen Beziehungen in den Vordergrund.<sup>10</sup> Jede Führungsaufgabe wird in diesem Spannungsfeld von Zielen, dem Management von Prozessen sowie der zwischenmenschlichen Abläufe entschieden. Alle drei Ebenen werden von Führungskräften in ihrer täglichen Arbeit ausbalanciert: die Unternehmensziele werden erreicht, wenn die dafür notwendigen Strukturen vorherrschen und eine entsprechende Kultur gelebt wird.<sup>11</sup> Um effektives Führungshandeln zu gewährleisten benötigen Führungskräfte strategisch-konzeptionelle, fachlich-methodische sowie soziale Fähigkeiten.<sup>12</sup>

An diesem Punkt bereichert Andragogik die Führungsarbeit enorm: Andragogik ist jene Wissenschaft, die sich mit dem Verstehen und Gestalten der lebenslangen (beruflichen, sozialen, politischen, kulturellen, persönlichen) Bildung von Erwachsenen befasst. Versteht sich die Führungskraft als Andragoge, gibt sie durch intensive Selbstreflexion und Vorbildwirkung Halt & Orientierung, mit weitreichenden positiven Auswirkungen und Mehrwert für die MitarbeiterInnen, das Unternehmen und auch die Führungskraft selbst. Eine Kultur der wertschätzenden Führung und des kollegialen Umgangs zwischen MitarbeiterInnen in Teams bringen hohe Effizienz, unser neuronales Motivationssystem wird angesprochen, wenn unsere Meinung gehört wird, bevor wichtige Entscheidungen getroffen werden. Mangelnde Resonanzprozesse am Arbeitsplatz führen zu Burnout und Krankheiten von MitarbeiterInnen und Führungskräften, ein beziehungsorientierter, kooperativer und wertschätzender Führungsstil trägt somit auch zur Gesundheit am Arbeitsplatz bei.<sup>13</sup>

Die wesentliche Fähigkeit der didaktisch-andragogischen Gestaltung der Gesprächsführung fällt auf den ersten Blick in die Kategorie der sozialen Fähigkeiten bzw. in den Bereich der Unternehmenskultur. Tatsächlich verstehen wir die lösungsfokussierte Gesprächsführung als Basisfähigkeit, um sowohl auf der Ebene der Zielerreichung, als auch auf struktureller sowie kultureller Ebene MitarbeiterInnen führen zu können. Ohne klare, strukturierte Gesprächsführung kommen strategisch-konzeptionelle oder methodisch-fachliche Fertigkeiten weniger zur Geltung, da sich unsere Außenwirkung unter anderem durch die Kommunikation zeigt. Starke Führungskräfte benötigen strategisch-

konzeptionelle, fachlich-methodische und auch soziale Fähigkeiten – es gilt diese in der Berufslaufbahn zu erwerben, auszubauen und sich permanent weiterzuentwickeln.

In der klassischen Erwachsenenbildung agieren Lehrende – Lernende – Lerninhalte im didaktischen Dreieck. Hippel et al. sprechen davon, dass Lehrende als Helfer bei der Distanzüberbrückung fungieren.<sup>14</sup> Wir erweitern das klassische Lerndreieck nach Hippel in Abbildung 1. Didaktik in der Führungsarbeit findet im Zwischenraum von Führungskraft und MitarbeiterInnen statt. Laut unserem Führungsverständnis haben Führungskräfte die Aufgabe, die MitarbeiterInnen sowohl bei der Aneignung von Fachwissen als auch bei der Entwicklung von sozialen Kompetenzen zu unterstützen. Im Resonanzraum zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft vermittelt die Führungskraft Offenheit, Inspiration, Motivation und Stärke. Das erschafft einen Möglichkeitsraum, der eine Schritt-für-Schritt Weiterentwicklung zulässt – und zwar gegenseitig. Die Unterstützung bei der Überwindung von Schwellen, also das permanente „in die Selbstreflexion bringen“ halten wir dabei für eine essentielle Aufgabe von Führungskräften. Dazu benötigt die Führungskraft andragogisch-didaktische Fertigkeiten, die eine hirn- und menschengerechte Vermittlung von Wissen und Aneignung von Kompetenzen ermöglichen.

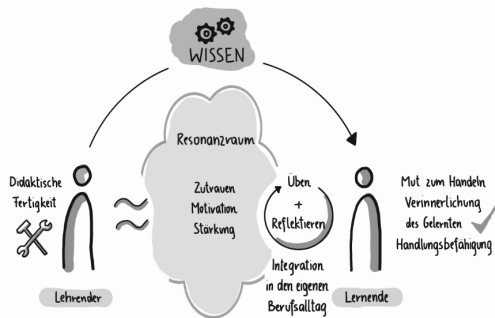


Abbildung 1: Lernen im Führungsalltag in Anlehnung an Hippel et al. 2019

### Ziel- und lösungsorientierte Gesprächsführung als Garant für wirksame Gesprächsführung

Die folgenden Ausführungen zur ziel- und lösungsorientierten Gesprächsführung beziehen sich einerseits auf die vorher darlegten wissenschaftlichen Hintergründe und basieren andererseits auf den Erfahrungen aus 20 Jahren in Beratung, Coaching und Training.

Ein wirksames Gespräch ist eine Kombination aus den folgenden Komponenten: das aufmerksame Zuhören, die Vermittlung von Wertschätzung, das Stellen von Fragen zur Aktivierung der Selbstreflexion, der Fokus auf Ziel und Lösung (anstatt Problemen in der

Vergangenheit), die Verwendung einer Gesprächsstruktur sowie der Einsatz von Dialogkompetenzen. So wird sichergestellt, dass

1. ein Gespräch zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen ziel- und lösungsorientiert verläuft,
2. Wertschätzung ehrlich & authentisch im Arbeitsalltag vermittelt wird,
3. sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene konstruktiv gearbeitet wird,
4. man durch Zielerreichung einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet,
5. sich jede/r gehört fühlt und weiß was zu tun ist,
6. sich Menschen durch die Anregung von Selbstreflexion abgeholt fühlen,
7. ständige Weiterentwicklung ermöglicht wird,
8. Mitarbeiter sich handlungsbefähigt fühlen und lernen, Kompetenzen zu erwerben
9. Führungskraft, MitarbeiterInnen und somit das Unternehmen gesund bleiben.

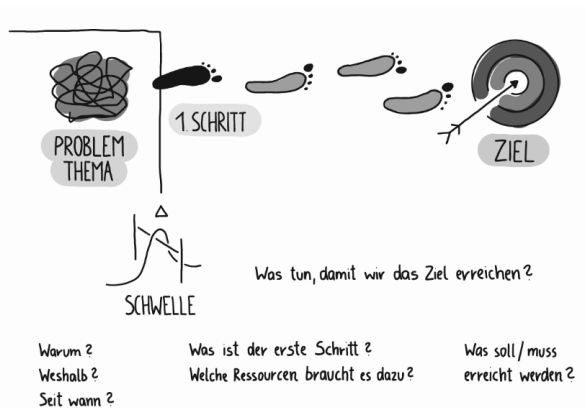
### ! Management-Empfehlungen

Führungskräfte, die intensiv in Selbstreflexion gehen und es schaffen, auch ihre MitarbeiterInnen wertschätzend in die Reflexion zu bringen, die sie befähigen, ihr eigenes Entwicklungspotenzial heben und die Möglichkeit schaffen, sich neue Verhaltensmuster anzueignen, sind Führungskräfte, die selbst gesund und resilient durch den Alltag kommen.

In einer immer komplexer werdenden Umgebung werden MitarbeiterInnen zukünftig mehr denn je die Befähigung benötigen, in Lösungen zu denken und resilient zu sein. Die vielfach gestellte Forderung nach Agilität im Denken und Handeln in der VUKA-Welt ist nur dann erfüllbar, wenn ein Mensch die Fähigkeit zur Selbststeuerung, zum selbstständigen Denken und Handeln erlernt hat. Nur wer selbst Fragen gestellt bekommen hat und zur Selbstreflexion angeleitet wurde, kann agil im Denken sein! Und Andragogik ist der Schlüssel dazu.

Damit ein Gespräch wirksam, also effektiv und effizient, wird, hat sich der **Ziel- und Lösungsfokus** als hilfreich herausgestellt. Steve de Shazer hat mit seiner lösungsorientierten Kurzzeittherapie große Erfolge erzielt, indem er den Fokus weg vom Problem hin zur Lösung richtete. Die Energie der Gesprächspartner wurde wenig auf Problemkonstruktionen und stattdessen auf die Lösungen konzentriert.<sup>15</sup> Auch Insoo Kim Berg<sup>16</sup> oder Insa Sparrer<sup>17</sup> haben sich der Thematik der lösungsfokussierten Gesprächsführung gewidmet: Haben wir ein Thema oder ein Problem, das wir selbst nicht lösen können, befindet sich in unserem Kopf eine Mauer mit einer schier unüberwindlichen Schwelle, über die

wir es nicht schaffen. Wir verwenden sehr viel Zeit darauf, uns zu rechtfertigen, warum und wieso etwas nicht funktioniert. Unser Problem wird von unterschiedlichsten Seiten aus betrachtet, wir beschäftigen uns immer und immer wieder damit. Das Problem beginnt sich zu manifestieren. Hier kann der Ziel- und Lösungsfokus in Abbildung 2 Abhilfe schaffen.<sup>18</sup> Mit den simplen Fragen „Du, was wäre dein Ziel?“ oder „Was möchtest du erreichen?“ schaffen wir den Blick über unsere Mauer in eine lösungsorientierte Zukunft. Es gilt noch die Schwelle zu überwinden, die meist den Lösungsweg darstellt. Für Führungskräfte ist es wichtig, auch die Sicherstellung des Lösungswegs im Fokus zu haben. Somit wird die Umsetzung von Handlungen sichergestellt (=Stärkung der Eigenverantwortung).



**Abbildung 2: Ziel- und lösungsorientiertes Denk- und Sprachmodell in Anlehnung an Brown, G.S. (2004)**

Laut unserer Erfahrung verbirgt sich der große Schwierigkeitsgrad häufig an der Überwindung der Schwelle. Die MitarbeiterInnen haben oft ganz klare Vorstellungen vom Problem und sehen das Ziel. Kognitiv werden die Vorteile gesehen, das Ziel zu erreichen. Es kommt jedoch häufig zum Verdross, gefolgt von Demotivation, da das gewünschte Ziel nicht erreicht werden kann. Hier braucht es die Befähigung, sich aus dieser Problemschleife herauszubewegen, die bisheriges Denken, Sprechen und Handeln geprägt hat. Denn hier schalten sich unsere lebenslangen Prägungen, unsere Emotionen und unsere Vorerfahrungen dazu, die häufig Unmut, Frust und Resignation bewirken.<sup>19</sup> Und je nach unseren Vorerfahrungen enden diese dann in eigener Vorverurteilung „Ich bringe es sowieso nicht zusammen“ oder in einer Form von Bewertung „An mir liegt es nicht, die anderen sind unfähig“. Die Führungskraft als Begleiter am Weg zur Eigenverantwortung benötigt hier die Fähigkeit, beim Prozess der Veränderung vom Problem zur Lösung als Andragoge zu wirken. Genau an der Schwelle vom Bisherigen zum

Zukünftigen sind die Handlungsschritte zu setzen, damit Neues entstehen kann. Genau hier wird der positive Dreh in die Zukunft ermöglicht. Genau hier liegt die Kraft der Selbststeuerung – sich aus der eigenen Problemschleife zu ziehen bzw. MitarbeiterInnen dabei zu unterstützen.

**Fragen sind das Grundwerkzeug**, zur Selbstreflexion und somit auch zur Veränderung. Haben Sie als Führungskraft das Gefühl, gebetsmühlenartig immer wieder das Gleiche vorzubeten? Wünschen Sie sich, dass gestellte Aufgaben endlich kontinuierlich durchgeführt werden, dass stetig an den Zielen gearbeitet wird? Möglicherweise stellen Sie sich verärgert die Frage: „Warum ist das jetzt schon wieder passiert?“ oder „Warum funktioniert das schon wieder nicht? Jeden Monat dasselbe!“ Die MitarbeiterInnen antworten mindestens 10 gute Gründe, warum dies eben nicht passiert ist. Und jetzt erleben Sie als Führungskräfte diese Hindernisse oft als Ausrede, man könnte beispielsweise denken: „Ich will keine Ausrede hören. Ich will, dass das jetzt endlich funktioniert!!!“ Hier wird eine unterschiedliche Qualität von Fragen deutlich: warum, wieso, weshalb-Fragen bewegen die MitarbeiterInnen zur Rechtfertigung, sie fühlen sich angegriffen und wertvolle Hinweise auf Hindernisse werden nicht gehört.

In der Andragogik bedienen wir uns qualitativ hochwertiger und inspirierender Fragen, die das Gegenüber verzaubern und das Offene, Unbestimmbare ermöglichen. Solche Fragen benötigen „eine was-wäre-wenn-Perspektive und die konkrete Wie-eigentlich-genau Analyse, die den eher steinigen Weg der Umsetzung markiert“.<sup>20</sup> Das Credo in der Führung sollte lauten: Wer fragt, der führt. Mit Fragen kann es gelingen, MitarbeiterInnen zum Denken zu verführen – in Perspektiven und anderen Sichtweisen. Daraus kann ein ergebnisreiches Lernen passieren. Den Mut & die Befähigung zu haben, eine Frage zur Anregung der Selbstreflexion zu stellen, anstatt eine Erklärung abzuliefern und danach aktiv und ressourcenorientiert zuzuhören wird als Wertschätzung empfunden. Sprachliche Umsetzungsideen wären weg vom „Grundsätzlich passt eh alles, aber...“ mehr in Richtung „Was passt aus deiner Sicht? Was hast du konkret gut gemacht?“ zu gehen. Sich als Führungskraft die Frage zu stellen: „Wie kann ich es schaffen, dass mein/e MitarbeiterIn besser wird?“ kann zu gelebter Wertschätzung im Alltag führen. Diese Art von Lob & Anerkennung kann von unserem Gegenüber angenommen werden – sogar wenn kritische Inhalte reflektiert werden. Die dazu passende Denkhaltung lautet: „Du bist gut wie du bist, du wirst deine Lösung selbst finden“.

Wirksame Gesprächsführung im Alltag braucht eine **Kurzform der Gesprächsstruktur**, einen Mini-Leitfaden, mit dem jedes Gespräch im Alltag ziel- und lösungsfokussiert gestaltet werden kann (siehe Abb. 3):





Abbildung 3: Kurzform einer Gesprächsstruktur im Führungsalltag

Die Frage nach dem „Was tust du, damit du das Ziel erreichst?“ oder „Wie schaffst du es, das Ziel zu erreichen?“ eröffnet den Weg zum Selbstfinden des Weges, also der Umsetzung. Als äußerst hilfreich hat sich in diesem Zusammenhang noch die Unterscheidung in anlassbezogene und zukünftige Lösung erwiesen. Ein sprachliches Beispiel zum Ablauf der Gesprächsstruktur finden Sie in der folgenden Box.

### Beispiel: ziel- und lösungsorientierte Vorgehensweise

Thema: die monatliche Stundenaufzeichnung wurde vom Mitarbeiter vergessen abzugeben.

Führungskraft fragt: „Was tust du, damit ich die Stundenaufzeichnung schnellstmöglich bekomme?“ (*Was tust du, damit wir das Ziel erreichen?*)

Auswirkung: Der Mitarbeiter denkt jetzt mit dem Ziel- und Lösungsfokus und fühlt sich dadurch nicht angegriffen. Die Zeit des Gespräches wird für die Lösung der Hindernisse genutzt.

Folgefragen der Führungskraft: „Wie stellst du zukünftig die zeitgerechte Abgabe der Stundenaufzeichnung sicher?“ (*Was tust du, damit das auch in Zukunft erreicht bleibt?*)

Auswirkung: die Lösung wird zusätzlich zum aktuellen Anlass Thema auch zukünftig etabliert.

### Fazit

Wir erleben eine von vielen Veränderungen geprägte Zeit, die Führungskräften vieles abverlangt. Neben strategisch-konzeptionellen und fachlich-methodischen Fähigkeiten benötigen Führungskräfte auch umfassende soziale Fähigkeiten, um Führungsaufgaben erfüllen zu können. In diesem Umfeld ist es für Führungskräfte äußerst hilfreich, sich als Begleiter am Weg zur Eigenverantwortung zu sehen. Dies gelingt durch eine permanente Aktivierung der Selbstreflexion von MitarbeiterInnen, die Führungskraft wirkt mit

der Befähigung der Andragogik als Erwachsenenbildner. Das Werkzeug hierzu ist die ziel- und lösungsorientierte Gesprächsführung. Diese neue Form der Gesprächsführung fragt, anstatt zu erklären: Dialoge dieser Art könnten mehr „Was hast du für eine Idee?“ beinhalten und weniger „Mach es so!“. Eine Wende in der Kommunikation bedeutet, an Stelle von „Ich habe bei dir xy beobachtet“ mehr von „Und wie schätzt du dich hinsichtlich xy ein?“ zu verwenden. Sieht sich die Führungskraft auch als Erwachsenenbildner, fördert sie ständige und intensive Selbstreflexion, was mehrere Benefits zur Folge hat: Menschen werden als Originale anerkannt und dürfen ihre eigene Lösung finden. Durch das Einbeziehen ihrer Ideen wird Wertschätzung im Alltag gelebt. Das Stellen von Fragen hat zudem für Führungskräfte den positiven Nebeneffekt, nicht an jeder Lösungsfindung beteiligt sein zu müssen und erhöht die Resilienz. Dieser positive Dreh in der Gesprächsführung macht den Unterschied, um als Führungskraft als ein/e Unterstützer/in am Weg zur Lösung zu agieren. Die starke Führungskraft schafft die Voraussetzung für Denk- und Lernprozesse, die der Organisation bei der Bewältigung der neuen Herausforderungen förderlich sind.

## Literatur

- <sup>1</sup> Roth, G. und Ryba, A. (2016): Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 182
- <sup>2</sup> Roth, G. und Ryba, A. (2016): Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte. Stuttgart: Klett-Cotta
- <sup>3</sup> Roth, G. und Ryba, A. (2016): Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte. Stuttgart: Klett-Cotta, 2016, S. 336
- <sup>4</sup> Roth, G. und Ryba, A. (2016): Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte. Stuttgart: Klett-Cotta, 2016, S. 132
- <sup>5</sup> Maturana, H.R. und Pörksen, B. (2014): Vom Sein zum Tun. Die Ursprünge der Biologie des Erkennens. Heidelberg: Carl-Auer. S. 102
- <sup>6</sup> Maturana, H.R. und Pörksen, B. (2014): Vom Sein zum Tun. Die Ursprünge der Biologie des Erkennens. Heidelberg: Carl-Auer. S., S. 102-103
- <sup>7</sup> Glasersfeld von, E. (1987): Wissen, Sprache und Wirklichkeit. Arbeiten zum radikalen Konstruktivismus. Braunschweig: Verlag Vieweg
- <sup>8</sup> Bateson, G. (1985): Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft
- <sup>9</sup> Bateson, G. (1985): Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft. S. 379
- <sup>10</sup> Güttel, H. W. et al. (2019): Erfolgreich in turbulenten Zeiten: Impulse für Leadership, Change Management & Ambidexterity. Augsburg, München: Rainer Hampp Verlag
- <sup>11</sup> Ferrari, E. (2000): Die Rolle der Unternehmenskultur in Chance Prozessen. [https://ferrari-beratung.com/wp-content/uploads/2017/02/ab\\_rolle\\_der\\_ukultur2\\_ohne\\_web.pdf](https://ferrari-beratung.com/wp-content/uploads/2017/02/ab_rolle_der_ukultur2_ohne_web.pdf). Abgerufen am 12. Mai 2020
- <sup>12</sup> Güttel, H. W. et al. (2019): Erfolgreich in turbulenten Zeiten: Impulse für Leadership, Change Management & Ambidexterity. Augsburg, München: Rainer Hampp Verlag
- <sup>13</sup> Bauer, J. (2019): Wie wir werden, wer wir sind. Die Entstehung des menschlichen Selbst durch Resonanz. München: Karl Blessing Verlag
- <sup>14</sup> Hippel, A. und Kulms, C. und Stimm, M. (2019): Didaktik der Erwachsenen- und Weiterbildung. Paderborn: Ferdinand Schöningh

- 
- <sup>15</sup> Shazer de, S. (1994): Worte waren ursprünglich Zauber: von der Problemsprache zur Lösungssprache. Heidelberg: Carl-Auer
- <sup>16</sup> Berg, K. I. und De Jong, P. (2003): Lösungen (er)finden: Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurzzeittherapie. Deutschland: Modernes Lernen Verlag
- <sup>17</sup> Sparrer, I. (2014): Einführung in Lösungsfokussierung und systemische Strukturaufstellungen. Heidelberg: Carl-Auer
- <sup>18</sup> Brown, G. S. (2004): Laws of Form, Gesetze der Form. Leipzig: Bohmeier-Verlag
- <sup>19</sup> Roth, G. und Ryba, A. (2016): Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte. Stuttgart: Klett-Cotta
- <sup>20</sup> Die Zeit N°35 Pörksen, B. (20. August 2020): Es gibt nichts Machtvolleres als eine offene Frage, sagt Bernhard Pörksen. Seite 49-50.

### Information zu den Autorinnen

Veronika Kolb-Leitner, MSc., ist geprüfte Unternehmensberaterin, zertifizierte Wirtschaftstrainerin, Wirtschaftscoachin, Erwachsenenbildnerin, Supervisorin und seit 1997 Geschäftsführerin ihrer eigenen Beratungsfirma.

Mag. Sonja Pichler ist zertifizierte Wirtschaftstrainerin und Wirtschaftscoachin und als Trainerin, Beraterin und Coachin tätig. Zuvor war sie als Projektleiterin in der Marktforschung sowie als langjährige Führungskraft in einem Konzern tätig.