

„Veränderungen sind möglich“

Um Führungskräfte der Stadtverwaltung Ludwigshafen bei ihrer verantwortungsvollen Aufgabe zu unterstützen, bietet der Bereich Personal seit 2017 individuelle Einzelcoachings an. Die Lupe sprach mit der Beraterin Christine Hartge-Ohlmann über die Grundlagen ihrer Arbeit und die Frage, was gute Führung ausmacht.



teile abzubauen und offene Fragen zu klären. Denn nur so kann ein bestimmtes Bild, das wir voneinander haben, verändert werden. Im Grunde eine einfache Regel, die jedoch oft außer Acht gelassen wird. Kommunikation kann aber auch dabei helfen, sich selbst aus einer neuen Perspektive zu betrachten, neue Aspekte zu erkennen. Daher muss aus meiner Sicht Kommunikation in Bewegung

Lupe: Frau Hartge-Ohlmann, seit einigen Monaten haben Führungskräfte die Möglichkeit, vertraulich und auf freiwilliger Basis gemeinsam mit Ihnen den eigenen Führungsstil zu reflektieren. Im Zentrum Ihrer Arbeit steht die Idee der „Kommunikation im Fluss“. Was steckt dahinter?

Hartge-Ohlmann: Jede zwischenmenschliche Beziehung, sei es nun in der Familie, unter Freunden oder am Arbeitsplatz, wird zu einem Großteil durch Kommunikation bestimmt. Entwickelt sie sich in eine un gute Richtung oder findet sie gar nicht erst statt, kann sich das fatal auswirken. Daher steht sie bei meiner Arbeit im Vordergrund. Menschen sollten einfach gesagt ins Gespräch kommen, um Vorur-

bleiben – eben „im Fluss“.

Lupe: Ihr Konzept sieht einen Analyseprozess in mehreren Schritten vor, am Ende steht vielleicht eine Änderung der Sicht- und Verhaltensweisen, das Durchbrechen alter Muster. Welche Erfahrungen machen Sie mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern?

Hartge-Ohlmann: Zunächst einmal habe ich den Eindruck, dass alle gerne kommen, denn sie begreifen mein Angebot als Chance, den Führungsalltag neu oder besser zu gestalten. Mein großer Vorteil ist, dass ich als Gesprächspartnerin außerhalb des Systems stehe, denn meine Perspektive ist neutral. Das und eine vertrauliche Gesprächssituation unter vier Augen führen dazu, dass meine Gesprächspart-

nerinnen und -partner sich öffnen und konstruktiv verhalten. Außerdem kommen Führungskräfte ja zu mir, weil sie sich dazu entscheiden haben, daher ist immer eine Motivation vorhanden, etwas zu verändern. Es gibt auch Fälle, wo ein Coaching keinen Sinn macht, aber das können wir normalerweise in einem ersten Gespräch herausfinden. Dass Menschen und speziell Führungskräfte am Arbeitsplatz professionell begleitet werden, ist in Deutschland übrigens ein Phänomen, das immer häufiger auftritt.

Lupe: Wie messen Sie den Erfolg Ihrer Arbeit? Gibt es Anhaltspunkte, an denen Sie erkennen können, dass eine Entwicklung stattfindet?

Hartge-Ohlmann: Es geht weniger um eine Art messbaren Erfolg, der an einem bestimmten Punkt eintritt, denn der Prozess ist flexibel. Ein Coach bietet für bestimmte Probleme nicht einfach eine Lösung an, meine Aufgabe sehe ich auch

„Ein Coach bietet für bestimmte Probleme nicht einfach eine Lösung an.“

nicht darin, Ratschläge zu erteilen. Vielmehr ist mein Ansatz, dass die Lösung in der Klientin oder dem Klienten selber liegt. Mein Gegenüber sehen zu lassen, was sie oder er nicht sieht, so dass die betreffende Person sich selbst entwickeln kann. Auch das bedeutet „Kommunikation im Fluss“, nämlich eine

Gesprächssituation aufrechtzuerhalten, die diesen Prozess begleitet – sozusagen eine Hinführung zur Selbstreflexion. Führung ist keine einfache Aufgabe, daher ist das Reflektieren des eigenen Tuns und der eigenen Position im Arbeitskontext sehr wichtig – und die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen. Unter diesen Voraussetzungen kann der berufliche Alltag positiv gestaltet werden.

Lupe: Das typische Bild einer Behörde ist jenes einer hierarchisch gegliederten Organisation mit reglementierten Arbeitsabläufen und Zuständigkeiten. Haben Führungskräfte in Anbetracht solcher Sachzwänge einen Spielraum?

Hartge-Ohlmann: Ich denke ja, Veränderungen sind möglich und auch nötig. Die Auseinandersetzung mit dem Konzept der Führung wird

„Wir müssen uns die Frage stellen, wie moderne Arbeitsformen gestaltet werden können.“

in Zukunft immer wichtiger werden. Wir müssen uns die Frage stellen, wie moderne Arbeitsformen gestaltet werden können. Es geht nicht mehr nur um eine Aneinanderreihung von Anweisungen, Führungskräfte müssen Angebote an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen, Ziele formulieren und genau überlegen, wen sie wofür einsetzen.

Lupe: Auf den Arbeitsmarkt tritt ja auch eine neue Generation von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Sie denken flexibler und formulieren selbstbewusst ihre Ansprüche.

Hartge-Ohlmann: Diese Generation kann und will auf klassische Hierarchien verzichten. Sie fordert Mitsprache, die Möglichkeit mitzugestalten und die Entfaltung des eigenen Potentials. Darauf muss sich jeder Arbeitgeber einstellen.

Es geht nicht darum, die Idee der Führung ganz abzuschaffen, denn ich bin überzeugt, dass sie in der Arbeitswelt immer gebraucht wird. Sie sollte sich nur an anderen Modellen orientieren. Nehmen wir zum Beispiel den Begriff der Wertschätzung: Darüber zu reden ist eines, es aber vorzuleben ist weitaus effektiver und kann sich auf die Umgangskultur eines gesamten Teams auswirken. Ein weiteres wichtiges Modell ist die Transparenz von Zielen: Warum wird etwas verändert, wohin führt das? Jede und jeder Mitarbeitende möchte wissen, wofür sie/er die eigene Arbeitskraft einsetzt, denn Arbeit ohne Ziel ist sinnentleert und kann sehr schnell zur Belastung werden. **Lupe:** Zum Stichwort Belastung: Nicht nur ein Burnout, das durch Überlastung entsteht, sondern auch das Boreout-Syndrom, entstanden durch Unterforderung oder Langeweile, kann bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gesundheitliche Schäden verursachen. Ist es auch das Ziel Ihrer Coachings, den Blick von Führungskräften für dieses Problem zu schärfen?

Hartge-Ohlmann: Definitiv ja. Das ist eine wichtige Grundlage guter Führung, aber keine einfache Aufgabe, denn jeder reagiert auf die Anforderungen seines Jobs unterschiedlich. Treten solche Situationen auf, ist von den Mitarbeitenden oft Widerstand bemerkbar. Eine Führungskraft sollte auch hier eine lebendige Kommunikation pflegen und sich die Frage stellen, was verbessert werden kann, beispielsweise durch praxisnahe Mitarbeitergespräche oder im Fall von Unterforderung durch eine mögliche Ausweitung der Aufgaben oder ein höheres inhaltliches Anforderungsniveau.

Lupe: Führungskräfte müssen die Arbeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch kritisch analysieren. Sollte dieser Prozess nicht

auch umgekehrt funktionieren? Schließlich geht es ja darum, das professionelle Miteinander zu gestalten.

Hartge-Ohlmann: Das Feedback von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist eine wichtige Grundlage dafür. Jede Führungskraft braucht auch die Rückmeldung, wie sie von anderen gesehen wird, um an sich arbeiten zu können. Führung ist im Grunde eine Dienstleistung, und die sollte gut sein. Oft sind es Routine oder starre Verhaltensmuster, die ein gutes Verhältnis verhindern. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass in offenen Feedback-Gesprächen – sofern sie respektvoll, sachlich und vertrauensvoll verlaufen – Mitarbeitende offener sind. Wenn der konstruktive Umgang miteinander zur Arbeitskultur gehört und die Kommunikation offen bleibt, kann viel Unzufriedenheit und Widerstand vermieden werden.

Christine Hartge-Ohlmann ist Trainerin und Beraterin in systemischer Organisationsentwicklung. Ihre Arbeitsfelder umfassen Seminare, Workshops, Beratung und Coaching rund um das Thema Kommunikation und Entwicklung im Berufsleben. Nach einer Ausbildung im Hotelfach und einem Studium der Betriebswirtschaft folgte eine langjährige Dozenten- und Prüfertätigkeit bei der IHK Trier und Koblenz. Anschließend war Christine Hartge-Ohlmann 15 Jahre in leitender Funktion bei der Deutschen Angestellten-Akademie tätig. Seit 2005 ist sie selbstständig.