

Der Einfluss der inneren Haltung von Führungskräften auf die Bindung ihrer Mitarbeitenden an das gemeinsame Unternehmen

„Mitarbeiter verlassen nicht ihre Firma, sondern ihren Chef“

- Anja Häßler, Business Coach -



Abschlussarbeit von
Detlef Rübesame

Eingereicht bei InKonstellation
am 18. Juli 2022

Executive Summary

Seit Jahren wird in der Fachpresse über eine abnehmende emotionale Bindung von Mitarbeitenden an ihr Unternehmen berichtet. Besorgniserregend ist neben der größer werdenden Zahl von Kündigungen der sehr hohe Anteil von Mitarbeitenden, die innerlich gekündigt haben. Als Gründe werden zum einen sich stark verändernde Werte der Mitarbeitenden genannt, zum anderen wird eine mangelnde Wertschätzung im Unternehmen erfahren. Hier liegt die Verantwortung im Verhalten der Führungskräfte.

In dieser Arbeit wird erläutert, wie eine durch das systemische Denken geprägte innere Haltung zu einem veränderten Verhalten der Führungskräfte führen kann. Dazu werden Kernelemente des systemischen Denkens vorgestellt und deren positiver Einfluss auf bindungserhöhende Aspekte wie Wertschätzung und Motivation abgeleitet.

Abschließend werden Übungen vorgestellt, die Führungskräfte einladen, diese Elemente der systemischen Haltung auf kognitiver und emotionaler Ebene zu erfahren und zu verinnerlichen. Diese Übungen möchte ich in mein Repertoire für meine zukünftige Arbeit als systemischer Coach im Bereich der Führungskräfteentwicklung aufnehmen.

- Die Lesezeit dieser Arbeit beträgt etwa 16 Minuten -

Inhalt

1. Beobachtungen und Analysen der aktuellen Marktsituation	S. 4
2. Veränderungsmöglichkeiten durch eine systemische Haltung	S. 7
3. Erkenntnistransfer für mich als zukünftiger Business-Coach	S. 10
3.1. Die „Insel-Übung“	S. 10
3.2. Die „Werte“-Übung“	S. 12
3.3. Die „Augenhöhe-Übung“	S. 13
3.4. Die „WWW-Übung“	S. 14
3.5. Die „Rollen-Übung“	S. 16

Hinweise in eigener Sache:

- ❖ Auf Grund der flüssigeren Lesbarkeit habe ich mich entschlossen, meine Sprache nicht zu „gendern“ (auch wenn ich Aspekte des Sinns und der Wirkung des „Genders“ teile). Ich bitte alle Leserinnen und Leser um Verständnis!
- ❖ Diese Abkürzungen finden in der vorliegenden Arbeit Anwendung:
FK = Führungskraft/Führungskräfte; MA = Mitarbeitende

Kapitel 1

Beobachtungen und Analyse der aktuellen Marktsituation

Begriffe wie „the big quit“ und „the great resignation“ werden seit einiger Zeit nicht mehr nur in der Wirtschaftspresse diskutiert (z.B. ¹⁾). Diese Begriffe beschreiben die seit Jahren signifikant steigenden Kündigungszahlen durch die Arbeitnehmenden selbst.

Vor allem zwei Gründe werden für die zunehmende Wechselbereitschaft genannt: erstens ein sich zunehmend veränderndes Bewusstsein für die Bedeutung und den Stellenwert von Arbeit (²⁾). Dies bezieht sich nicht nur auf die „Generation Y“ und die „Generation Z“ mit ihren anderen Wertesystemen, sondern auch auf die „Generation X“ und die „Baby Boomer“-Generation, deren Einstellungen und Erwartungen in Bezug auf Eigenverantwortung und Selbstorganisation sich gerade stark verändern.

Der zweite Grund liegt in der Art der Interaktion von Unternehmen zu ihren MA. Verschiedene Marktforschungsinstitute (³⁾, (⁴⁾) bescheinigen eine **kontinuierlich sinkende Mitarbeitendenbindung**: lediglich 17% der MA haben eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen, 69% fühlen eine geringe Bindung und 14% haben innerlich gekündigt. Die kurz- und mittelfristige Wechselbereitschaft hat sich von 2018 bis 2021 um 20% erhöht. Dabei ist bemerkenswert, dass sich der Trend während der Corona-Pandemie trotz erhöhtem Sicherheitsbedürfnis fortgesetzt hat. Z.Zt. sind in Deutschland mehr angestellte MA aktiv auf Stellensuche als in den USA, wo Jobhopping gesellschaftlich breit anerkannt ist.

Nicht zuletzt die folgende Zahl sollte Unternehmen motivieren, den Trend möglichst schnell umzukehren: das fehlende Engagement der eigenen MA kostet in Deutschland bis zu 114 Milliarden Euro pro Jahr! (⁴⁾)

(1) Wirtschaftskurier, 24.06.2022, Autor: Reinhard Schlieker

(2) Website Harbinger AG, Consulting, Ergebnisliste verschiedener Forschungsinstitute

(3) Studie von PwC (Price Waterhouse Coopers GmbH), 2022

(4) Interview mit Pa Sinyan, Managing Partner Gallup Inc., veröffentlicht auf Xing; seine Aussagen basieren auf dem „Gallup Engagement Index 2021“

Als häufigste Ursachen der sinkenden Mitarbeitendenbindung werden die Folgenden genannt ^{(2), (5), (6), (7)} (die Reihenfolge der Nennung stellt keine Wichtung dar):

1. unbefriedigende Rahmenbedingungen:
 - 1.1. dauerhafte Überlastsituation (zu viele Überstunden, zu wenige MA),
 - 1.2. keine oder zu eingeschränkte Homeoffice-Regelungen,
 - 1.3. unflexible Arbeitszeitmodelle,
 - 1.4. mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
 - 1.5. demotivierendes Arbeitsumfeld (unmotivierte oder ungeeignete Kollegen, falsche oder ungerechte Aufgabenverteilung im Team)
2. mangelnde Wertschätzung:
 - 2.1. fehlende persönliche Anerkennung der eigenen Arbeit,
 - 2.2. mangelndes Feedback (Qualität und/oder Quantität),
 - 2.3. nicht eingehaltene Zusagen/Versprechen,
 - 2.4. fehlende Transparenz in der Kommunikation,
 - 2.5. fehlende Klarheit bzgl. Wert und Nutzen der eigenen Tätigkeit in ihrer Bedeutung für das Gesamtbild des Unternehmens,
 - 2.6. fehlende Entfaltungsmöglichkeiten (Kreativität und Eigeninitiative werden gebremst; fehlende intellektuelle Forderung bis hin zu Boreout)

MA kommen zu Unternehmen, weil sie sich durch die Aufgaben, die Ziele und die Kultur des Unternehmens angezogen fühlen. Dieser positive Eindruck wird durch den Internetauftritt, das Bewerbungsgespräch und die Wandplakate mit den Unternehmenswerten vermittelt. Im folgenden Berufsalltag erkennt der MA, ob zentrale Elemente der vermittelten Kultur auch gelebt werden:

- **Menschenbild**
z.B. MA als Kapital/Kostenposition oder Menschen? (Abt. HR: Human Resources !!!)
- **Fehlerkultur**
z.B. Schuldsuche und Vermeidung von Fehlern gegenüber Akzeptanz von Fehlern als Basis für Verbesserungen?
- **Motivation**
z.B. starre Zielvereinbarungen statt individueller (Mit-)Gestaltungsmöglichkeiten?
z.B. Einzelzielbonus statt gerechter Bezahlung?

(5) Business Insider Online, 31.1.2020, Autorin Nathalie Gaulhiay

(6) Businesswissen.de, Fachartikel 2022, Autor Markus Gaugler

(7) arbeits ABC, Fachartikel 4.7.2022, Redaktion Fred Eichwald

Die Verantwortung für praktisch alle Kündigungsgründe lässt sich klar adressieren: an die FK aller Führungsebenen! Sie sind unmittelbar verantwortlich, wenn es um den direkten Umgang mit den MA geht und sie sind mittelbar verantwortlich, da sie durch ihre Entscheidungen und ihr Verhalten die Kultur des Unternehmens prägen und vermitteln.

Personalabteilungen allein können das Phänomen der MA-Fluktuation nicht lösen. Kostenloser Kaffee und Obstkörbchen binden niemanden mehr ans Unternehmen. Ausgefeilt entwickelte Retention Managementsysteme haben zumindest auch die Fortbildung ihrer FK im Blick, da einige Personalabteilungen deren Verantwortung erkennen.

Fazit:

Erforderlich ist eine Änderung des Verhaltens der FK. Da Verhalten maßgeblich durch die innere Haltung gesteuert wird, bedeutet das, dass nur eine **grundlegende Änderung der inneren Haltung** der FK das Potenzial hat zu ermöglichen, dass sich MA wieder mit „ihrem“ Unternehmen identifizieren wollen und sich damit auch für den Unternehmenserfolg einsetzen!

Kapitel 2

Veränderungsmöglichkeiten durch eine systemische Haltung

Was heißt „systemisch“? (insbesondere im Unternehmenskontext)

Die Systemtheorie beschreibt die Komplexität, Selbstorganisation und (Un-)Möglichkeit der Steuerung von lebenden Systemen, deren verbindendes Kernelement die Kommunikation ist. Die Erkenntnisse dieser Theorie führen zu einem systemischen Denken, das Einzelphänomene im Kontext von Zusammenhängen, Verbindungen und Wechselwirkungen sieht. Die Wirksamkeit des systemischen Denkens ist in vielen Feldern wie z.B. Therapie und Beratung nachgewiesen.

Seit Jahren setzt sich die Erkenntnis durch, dass Organisationen (also auch Unternehmen) komplexe (soziale) Systeme sind, und damit eigensinnig, selbstgesteuert, unberechenbar und zu ungeahnten Entwicklungen fähig sind ⁽⁸⁾.

Die Erkenntnisse bringen auch fundamentale, der Komplexität der Aufgabe aber angemessene Änderungen für das Verständnis von Führung mit sich. Klassische Führungsstile und entsprechende Rollenbilder von FK lassen in ihrer Wirksamkeit nach und bergen zunehmend Konfliktpotenzial (s. Kapitel 1).

Im Kontext der Führungsaufgabe systemisch zu denken kann neue Anforderungen an die FK mit sich bringen. Gegebenenfalls müssen bisherige Kernelemente ihrer eigenen inneren Haltung in Bezug auf ihre Wahrnehmung der Umwelt und ihre Wechselwirkung mit der Umwelt in Frage gestellt werden.

Was bedeutet eine „systemische Haltung“? (insbesondere als FK)

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit folgt hier der Versuch, über einige (teils suggestiv oder provokant formulierte) Leitfragen wesentliche Aspekte einer systemischen Haltung zu verdeutlichen ⁽⁹⁾.

1. Wie nehme ich andere Menschen wahr?

- Haben alle Recht oder nur einer? (Konstruktivismus, Inselmodell)
- Sehe ich Stärken/Talente oder Defizite/Fehler? (Menschenbild)
- Ist mir der Unterschied zwischen Wahrnehmung und Bewertung klar?

(8) Ruth Seliger, Positive Leadership, 2014

(9) Für detaillierte Erklärungen der verwendeten Fachbegriffe und der Systemtheorie bitte Fachliteratur einsehen

2. Wie begegne ich anderen Menschen?

- Mit Neugier und Interesse?
- Beobachte ich aufmerksam? Bin ich wachsam? (Aufmerksamkeit und Wachsamkeit führen zu Erkenntnis und Wissen ⁽¹⁰⁾)

3. Wie kommuniziere ich mit anderen Menschen?

- In einer wertschätzenden Grundhaltung?
- Kann ich aktiv Zuhören?
- Verwende ich einen positiven Sprachstil? ⁽¹¹⁾
- Stelle ich Fragen oder mache ich Aussagen? (Erklärend, instruierend, fordernd?)

4. Wie nehme ich mich wahr?

- Ist mir bewusst, dass die Beobachtung meines Verhaltens durch den MA sein Verhalten ändert? (Kybernetik)
- Kann ich gut mich und mein Verhalten reflektieren? (Selbstwahrnehmung)
- Kann ich mich eigenverantwortlich verhalten?

Was kann eine „systemische Haltung“ verändern? (insbesondere in Unternehmen)

Eine wertschätzende Haltung im oben veranschaulichten Sinn führt zu einer wahrnehmbaren **Wertschätzung**. Wertschätzung ist der Moment zwischen Wahrnehmung und Handeln. Es ist der Moment, zu dem die FK die Arbeit oder Leistung eines MA erkennt, anerkennt (positiv bewertet) und rückmeldet. Damit ist nicht ein Lob (wie bei einem Kind) gemeint.

Die positiven Unterstellungen, dass andere ihr Bestes geben und dass jedes Verhalten stets gute Gründe hat, schaffen **Vertrauen** in einer Beziehung (Menschenbild). Es beruht auf der Annahme, dass sich andere an die Spielregeln halten wollen und zur Kooperation bereit sind (Menschenbild). Vertrauen führt z.B. zu weniger „Kontrollarbeit“ für die FK durch Verantwortungsübergabe. Die meisten Diskussionen in Unternehmen zu Arbeitszeitmodellen und Homeoffice haben mit dem Spannungsverhältnis Misstrauen – Vertrauen zu tun. Oder mit den Worten von R. Sprenger ⁽¹²⁾: „Nichts bindet so viel wie Freiheit“.

(10) Ruth Seliger, Das Dschungelbuch der Führung, 2008

(11) Onpulsion.de, Fachartikel 6.10.2021, Autorin: Britta Balogh

(12) Reinhard Sprenger, Vortrag „Radikal Führen“, 19.11.2019

Wertschätzendes Verhalten durch und gegebenes Vertrauen von der FK sind sehr gute Faktoren, um die intrinsische **Motivation** von MA nicht zu beschädigen! Leistungsbereitschaft kann zu leicht behindert werden. Ist die intrinsische Motivation einmal zerstört, kann sie (fast) nicht wieder hergestellt werden. Daher ist es eine wichtige Aufgabe von FK, Demotivation zu vermeiden ⁽¹³⁾.

Und last but not least: Aufmerksamkeit und Wachsamkeit im oben veranschaulichten Sinn bei sich, bei Menschen und in der Organisation (inkl. der Prozesse) sind gute Voraussetzungen, Unterschiede und Abweichungen zu erkennen. Unterschiede bergen Potenziale auf **Innovation**. Unterschiede bieten die Chance, Ressourcen zu entdecken. „Fehler zu verurteilen ist Alternativenvernichtung“ (R. Sprenger ⁽¹²⁾). Aufmerksamkeit und Wachsamkeit im oben veranschaulichten Sinn ermöglichen das Entdecken von Unerwartetem (Serendipität ⁽¹⁴⁾) und beugen Betriebsblindheit vor!

Fazit:

Die Entwicklung einer systemischen Haltung hat das Potenzial, eine Verhaltensänderung der Führungskraft zu ermöglichen, durch die wesentliche der im Kapitel 1 genannten Kündigungsgründe entkräftet wären. Möglich wäre das durch eine selbstreflektorische Arbeit der FK an ihrer inneren Haltung auf kognitiver und emotionaler Ebene.

Die Umsetzung ist dann eine Sache des Übens, Übens, Übens

(13) Reinhard Sprenger, Mythos Motivation, 2007

(14) Insider Job&Karriere, Fachartikel 15.6.2022, Autor: Prof. Dr. Christian Busch

Kapitel 3

Erkenntnistransfer für mich als zukünftiger Business-Coach

Mit Abschluss meiner Ausbildung möchte ich mich als systemischer Coach im Business Bereich selbständig machen. Mein Ziel ist es, FK bei ihrer persönlichen Entwicklung zu unterstützen.

Aus den Erkenntnissen der ersten beiden Kapitel dieser Arbeit leite ich ab, dass insbesondere bei der Entwicklung der inneren Haltung meiner Klienten ein Bedarf an Unterstützung vorliegen könnte. Meine Idee ist es, verschiedene Übungen in meinem Repertoire zu haben, mit denen ich mit den Klienten je nach ihrem Anliegen und der Passung der Übung in diese „**Haltungsarbeit**“ gehen könnte.

Im Folgenden stelle ich einige Übungen unterschiedlicher Komplexität vor. Ich erläutere das zugrunde liegende Modell nur kurz (unter Angabe der Quelle), skizziere die Übung (ggf. unter Angabe der Quelle) und lege meine Einschätzung dazu dar, wie diese Übung geeignet ist, bestimmte Aspekte der systemischen Haltung zu fördern. Einige Übungen sind z.Zt. noch Ideen basierend auf bestehenden Modellen und müssen von mir noch zur Reife gebracht werden.

I. Die „Insel-Übung“

„Der Andersdenkende ist kein Idiot, er hat sich eben eine andere Wirklichkeit konstruiert.“

- Paul Watzlawick -

Das Modell

Diese Übung dient dazu, die Grundidee des Konstruktivismus zu verstehen. Die Theorie des Konstruktivismus geht davon aus, dass Sprache die Wirklichkeit konstruiert. Ein anschauliches Beispiel liefert das bekannte Gleichnis „Die blinden Männer und der Elefant“⁽¹⁵⁾. Die Theorie bedeutet demnach einen „Abschied“ von den Begriffen Objektivität, Wahrheit und Wirklichkeit. Paul Watzlawick und andere Vertreter des Konstruktivismus entwickelten Modelle, die Grundlagen der modernen Führung sind.

(15) de.wikipedia.org/wiki/Die_blinden_Männer_und_der_Elefant

Die Übung

Dieses (noch nicht ausgereifte) Setting könnte mit Klienten durchgeführt werden, die in ihrer Schilderung des Anliegens z.B. deutlich machen, dass Sie „im Recht“ wären und es ihnen nicht gelang, ihren MA von ihrer Meinung zu „überzeugen“.

1. Ich erzähle das Gleichnis „Die blinden Männer und der Elefant“,
2. Der Klient soll analysieren, was bei der Kommunikation passiert ist,
3. Ich erzähle das Bild von den zwei gleichartigen Inseln ⁽¹⁶⁾, deren Bewohner gegensätzliche Überzeugungen zur Essbarkeit von Fischen und Kokosnüssen entwickelt haben,
4. Ich führe den Klienten mit diesen Leitfragen durch seine Selbstreflektion:
 - Haben Sie eine Idee, warum ich die Geschichte an dieser Stelle gerne einbringe?
 - Was könnte die Geschichte mit dem Verhalten von FK zu tun haben?
 - Wie könnten diese Erkenntnisse in die Praxis umgesetzt werden?

Die (erhoffte) Wirkung

Die Analyse des ersten Bildes („Elefant“) dient dem Einstieg in die Idee der konstruierten Wahrheit. Das zweite Bild („Insel“) kann dem Klienten ermöglichen, die Gleichberechtigung der verschiedenen Realitäten basierend auf der Wahrnehmung von ein und demselben Sachverhalt zu akzeptieren.

Das Verstehen dieser Grundideen hat das Potenzial, den Klienten zur Relativierung der eigenen Sichtweise einzuladen. Gelingt ihm dann der mentale Transfer dieser Sicht in seinen Berufsalltag, kann er erkennen, dass er insbesondere als FK keine „wahrere“ oder „richtigere“ Sicht auf die Dinge hat als der MA, sondern ebenfalls nur eine sehr subjektive Deutung als Grundlage für z.B. Entscheidungen.

Im Ergebnis könnte der Klient eine verständnisvolle Haltung entwickeln, die für ihn neue Erfahrungen im Umgang mit seinen MA birgt. Damit könnte für ihn erfahrbar werden, dass seine veränderte Haltung verändertes Verhalten bei seinen MA erzeugt.

(16) Inkonstellation, Fotoprotokoll (Modul 2) zur Ausbildung „Systemischer Coach“, ausgegeben 2022

II. Die „Werte-Übung“

"Wer an seinen Mitarbeitern nichts Gutes findet, ist zu bequem, danach zu suchen!"

- Norbert Elgert, Trainerlegende -

Das Modell

Das Werte- und Entwicklungsquadrat in seiner heute verwendeten Form entwickelte Schulz von Thun 1989 aus einer Idee von Nicolai Hartmann von 1926⁽¹⁷⁾. Das Modell beschreibt, dass es zu jedem Wertepaar (positiver Wert und seine negative Übertreibung) ein passendes „Schwester“-Wertepaar (positiver Gegenwert mit seiner negativen Übertreibung) gibt. Die Prämisse des Wertequadrats ist nun, dass jeder positive Wert (Tugend) nur dann seine volle Wirkung entfalten kann, wenn er sich in ausgehaltener Spannung zu seinem positiven Gegenwert befindet. Gleichzeitig zeigen die diagonalen Verbindungen von negativer Übertreibung zu positivem Gegenwert potenzielle Entwicklungsrichtungen auf. Mit diesem Modell kann es gelingen, Wertvorstellungen in dynamischer Balance zu halten.

Die Übung

Schildert ein Klient in seinem Anliegen „Probleme“ mit seinem MA, weil dieser bestimmte Eigenschaften „hat“, könnte dieser Ablauf helfen:

1. Der Klient benennt eine Eigenschaft seines MA
2. Ich erläutere das Modell
3. Der Klient ermittelt den zugehörigen Wert der genannten Eigenschaft und füllt das Wertequadrat aus (ggf. mit unterstützenden Fragen meinerseits)
4. Der Klient reflektiert die Unterschiede zwischen seiner ursprünglichen Bewertung des MA und der neu gewonnenen Sichtweise
5. Die Übung wird ggf. für weitere Werte wiederholt

Die (erhoffte) Wirkung

Durch das Verwandeln einer wahrgenommenen Schwäche in eine Tugend lernt der Klient, an seinem MA wertvolle Seiten zu erkennen. Idealerweise nimmt der Klient seine MA zukünftig „anders“ wahr. Darüber hinaus trainiert ihn diese Übung, zwischen Beschreiben und Bewerten zu unterscheiden.

Diese neu erworbenen Fähigkeiten kann er zukünftig als Vorbereitung von Feedback-Gesprächen (s. Übung IV) einsetzen. Sie versetzt ihn auch in die Lage, Konflikte besser zu verstehen und damit besser umzugehen.

(17) www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-werte-und-entwicklungsquadrat

III. Die „Augenhöhe-Übung“

„Augenhöhe kannst du nicht von Menschen erwarten, die dich klein machen wollen“

- unbekannt -

Das Modell

Der erste Teil dieser Übung basiert auf den Regeln einer grenzwahrenden Kommunikation (z.B. (18)). Diese lauten u.a.: reden in Ich-Botschaften, nicht verallgemeinern, nicht vergleichen, wahrnehmen statt bewerten.

Das dem zweiten Teil der Übung zugrunde liegende Modell ist abgeleitet aus der Transaktionsanalyse. Diese beschreibt, wie sich Menschen im Moment des miteinander Kommunizierens fühlen, was sie denken und wie sie sich verhalten. Das Modell ⁽¹⁹⁾ beschreibt drei Rollen (Kind-Ich, Erwachsenen-Ich, Eltern-Ich). Dabei hat jede Rolle klassische Charaktereigenschaften:

- Kind-Ich: Verantwortungsabgabe, angepasst, rebellisch, schutzsuchend, unbedarft
- Eltern-Ich: Verantwortungsübernahme, kritisch, fürsorglich, erzieherisch, schimpfend
- Erwachsenen-Ich: verantwortlich, sachlich, respektvoll, wertschätzend

Es ist wichtig zu verstehen, dass jeder Mensch jede Rolle temporär und wechselnd einnehmen kann (z.B. ein Kinderloser die Elternrolle als Lehrer oder z.B. im Umgang mit seinen demenzkranken Eltern).

Redet nun eine FK im Gespräch als „Eltern-Ich“ mit seinem MA, drängt er den MA in das „Kind-Ich“ mit den oben genannten (und insbesondere im Führungskontext unerwünschten) Verhaltensweisen. Umgekehrt kann z.B. Angst vor einem Gespräch dazu führen, dass jemand schon als „Kind-Ich“ in das Gespräch geht und von seinem Gegenüber, den er ins „Eltern-Ich“ gedrängt hat, nicht ernst genommen wird.

Das Ziel in jeder Kommunikation sollte es sein, dass sich beide Gesprächspartner unter Einhaltung der Kommunikationsregeln in der Rolle des „Erwachsenen-Ich“ befinden. Dann wird das Gespräch als „auf Augenhöhe“ geführt empfunden.

(18) <https://praxisfortbildung-muenchen.de/grenzwahrende-kommunikation/>

(19) Denkzeuge, podcast „Die Top 10 Coaching Themen“, Folge 6, 28.5.2020

Die Übung

Die Übung eignet sich, wenn ein Klient z.B. sich in einer Gesprächssituation erniedrigt gefühlt hat oder er z.B. zum Ausdruck bringt, dass er sich von unselbständigen MA „umringt“ sieht. Ein Setting könnte dann so aussehen:

1. Der Klient schildert seine erlebte Gesprächssituation
2. In einem Rollenspiel wiederholt er seine Gesprächsführung mit mir als Gesprächspartner
3. Ich erläutere ihm die Kommunikationsregeln
4. Wir wiederholen das Rollenspiel unter Einhaltung dieser Regeln
5. Ich erläutere die drei „Ich“-Rollen (mit knapper Charakterisierung der Verhaltensweisen)
6. Der Klient analysiert beide Rollenspiele angeleitet durch meine Fragen:
 - Wie hat er sich selbst erlebt?
 - Was meint er, wie sein Gesprächspartner das Gespräch erlebt hat?
 - Welche Rollen haben die Gesprächspartner jeweils innegehabt?

Die (erhoffte) Wirkung

Das erste Ziel der Übung ist es, dass sich der Klient darin übt, insbesondere bei Gesprächen mit MA stets die Kommunikationsregeln einzuhalten.

Das nächsthöhere Ziel wäre es, dass sich der Klient dafür sensibilisiert zu erkennen, in welcher Rolle er gerade kommuniziert. Idealerweise fühlen sich zukünftig die Rollen „Kind-Ich“ und „Eltern-Ich“ für ihn unbequem an (im beruflichen Kontext). Der Klient könnte erkennen, dass ihm auf diese Weise eine sachliche und lösungsorientierte Kommunikation auf „Augenhöhe“ gelingt und mündige, selbständige MA mit ihm arbeiten. (Motto: wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus.)

IV. Die „WWW-Übung“

„Oft sagt ein Feedback mehr über den, der es gibt, als über den, der es bekommt.“

- Peter Becker, Informatiker -

Das Modell

Die Qualität und die Häufigkeit von Feedback sind generell wichtige Faktoren für eine gute Beziehung, insbesondere auch von FK zu MA (s. Kap.1, Kündigungsgründe). Es geht darum, ein konstruktives Feedback in wertschätzender Weise zu geben.

Hierfür ist die bekannte WWW-Methode ein gutes Verfahren sehr im Sinne des systemischen Denkens (z.B. (20)). In Anlehnung an mehrere Vorschläge habe ich mich entschieden, für diese Übung ein viertes „W“ zu ergänzen (z.B. (21)).

Die Übung

1. Der Klient schildert eine Situation, in der er ein „schlecht“ verlaufenes Feedback-Gespräch geführt hat oder schildert ein Thema eines bevorstehenden Gespräches.
2. Ich erläutere ihm die WWWW-Methode
3. Der Klient dekliniert die vier „W's“ durch:
 - 3.1. seine **Wahrnehmung** schildern:
„Ich habe beobachtet, dass ...“, „Mir ist aufgefallen, dass ...“
 - 3.2. die **Wirkung** auf ihn erläutern:
„Das wirkt auf mich, als ob ...“, „Das hat zur Folge, dass ...“
 - 3.3. seinen **Wunsch** formulieren:
„Ich wünsche mir, ...“, „Mein Vorschlag zur Verbesserung ist ...“
 - 3.4. ein „**Was**“ anbieten:
„Was brauchst Du von mir?“, „Wie kann ich Dich dabei unterstützen?“
4. Der Klient übt sich im Feedback geben in einem Rollenspiel mit mir, wobei ich die stumme Rolle des MA einnehme.

Die (erhoffte) Wirkung

Die Vorbereitung eines Feedback-Gesprächs in dieser Form lädt den Klienten dazu ein, sich im Vorfeld genauer Gedanken über seine Botschaft zu machen. Zusätzlich kann er hier lernen, Beschreibung und Bewertung zu unterscheiden. Er übt, das Gespräch auf Augenhöhe zu führen (s. Übung III).

Die FK ergänzt seinen systemischen Werkzeugkoffer um eine sehr starke Methode im täglichen Führen. Er lernt, dass, sein Gegenüber zu stärken, immer eine gute Intention von Gesprächen ist.

(20) Inkonstellation, Skript zur Ausbildung „Systemischer Coach“, ausgegeben 2022

(21) www.julesgrant.de/post/gutes-feedback-geben-oder-warum-bei-der-www-regel-ein-w-fehlt

V. Die „Rollen-Übung“

„Manche Hähne glauben, dass die Sonne ihretwegen aufgeht.“

- Theodor Fontane -

Das Modell

Dieser Übung liegt die Rollenlandkarte von Ruth Seliger⁽¹⁰⁾ zugrunde. Während eine FK in der Regel Klarheit über ihre Position und ihre Funktion in der Organisation hat, ist ihre Rolle nicht festgeschrieben. Eine Rolle beschreibt die Verhaltenserwartungen aller die FK umgebenden Personen an die FK und hilft ihr bei der Beantwortung der Frage, was sie tun soll und darf.

Die Übung

In Anlehnung an die von Ruth Seliger⁽¹⁰⁾ vorgeschlagene Übung möchte ich diese Vorgehensweise einsetzen:

1. Der Klient macht eine Aufstellung seiner Arbeitsbeziehungen mit Figuren.
2. Er stellt eine Figur als „ICH“ in die Mitte des Tisches.
3. Nun stellt er um diese Mitte herum weitere Figuren, die alle Personen, Gruppen, Funktions- und Positionsinhaber repräsentieren, mit denen er regelmäßig zu tun hat. Die Verteilung, sowie die Nähe/Distanz der Figuren geben Ausdruck von Häufigkeit und Wichtigkeit der Verbindung
4. Jede Verbindung zwischen sich und den einzelnen Partnern wird vom Klienten mit Hilfe dieser Fragen analysiert:
 - Welche Verhaltenserwartung haben die Mitspieler an mich?
 - Wie könnte meine Rolle ihnen gegenüber heißen?
 - Was könnten formelle und informelle Rollen sein?
5. Alle Rollen werden vom Klienten bewertet: mit „schätze ich“, mit „schätze ich nicht-“ oder mit „die Rolle ist mir nicht ganz klar“.
6. Abschließend folgt eine Reflexionsarbeit anhand z.B. dieser Fragen:
 - Wie passt dieses Bild auf ihr eigenes Rollenverständnis?
 - Gibt es im Berufsalltag Situationen, wo die Unterschiede besonders groß sind?
 - Was wäre für Sie ein stimmiges Bild für ein Miteinander?

Die (erhoffte) Wirkung

Den Klienten anzuleiten, selbst die Erwartung der anderen MA an seine Rolle zu formulieren, erfordert ein Loslösen von seiner eigenen Meinung. Bei der Beantwortung der Fragen muss er die Sicht seiner MA aus bisherigen Begegnungen reflektieren.

Gegebenenfalls führt das dazu, dass er sein eigenes bisheriges Selbstbild seiner Rolle in Frage stellt und so zu einem anderen Rollenverständnis kommt.

Damit bietet diese Übung die Chance, sogar noch einen Schritt weiterzugehen: eventuell gelebte klassische Führungsstile und damit einhergehende Haltungen können von einer modernen Haltung basierend auf dem systemischen Denken abgelöst werden. Die Rolle des Klienten kann sich vom „Macher und Kontrolleur“ hin zu einer Haltung des Ermöglichens und Befähigens verändern.

Fazit:

Aus meiner Sicht bieten diese Übungen sehr gute Möglichkeiten, gewünschte Veränderungen der inneren Haltung praktisch erfahrbar zu machen. Durch aufmerksame und sensible (= systemische) Gesprächsführung des Coaches kann sich der Klient viele Aha-Momente selbst erarbeiten.

Damit haben diese Übungen das Potenzial, bei Führungskräften die im 2. Kapitel betrachteten Änderungen der inneren Haltung zu ermöglichen. In der Folge können sich durch die damit einhergehenden geänderten Verhaltensweisen der Führungskräfte ihre Mitarbeitenden mehr verstanden, akzeptiert, bestärkt und gefördert fühlen. Das würde nicht nur einer inneren Kündigung vorbeugen (s. Kapitel 1), sondern zu einer deutlich höheren emotionalen Bindung an „mein Unternehmen“ führen!

Und „last but not least“ finde ich auch diese Erkenntnis sehr spannend: **wir reden über innere Haltung, nicht über Führungsstile !**

„Wenn wir andere Mitarbeiter haben wollen, müssen wir über Mitarbeiter anders denken.“

- frei nach Douglas McGregor -

Vielen Dank für euer Interesse und euer konstruktives Feedback! 😊

Detlef Rübesame