



ICH SPIEL NICHT MEHR MIT!

Dabei geht es ganz einfach. Wie mit Fragen und Werten
die Teamkultur noch besser gemacht werden kann.

VON ANDREA FRIEDRICH

Sie müssen kommen! Ich habe heute eine Mitarbeiterin angeschrien. Ich weiß, dass das nicht richtig ist, aber ich fühle mich hier wie in einem Kindergarten. – Das ist zusammengefasst die Nachricht von Manager P., einer Führungskraft in Sandwich-Position mit 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, auf meinem Anrufbeantworter. Ich bemerke, dass ich ideomotorisch nicke, als das Wort fällt.

Tatsächlich höre ich dieses Kindergarten-Statement relativ oft, und zwar aus allen Hierarchieebenen: wenn Joghurts aus Kühlschränken verschwinden, das cc in E-Mails oder generell die „Kommunikation“ vergessen wird, wenn Mitarbeiter sagen *mach ich* und dann doch nicht machen, wenn sie ihre Litanei dahersagen: *mit dem rede ich nicht mehr, ich bin ja auch nicht informiert worden, sollen die doch ihren Sch... alleine machen*. Zusammengefasst heißt der Kindergarten-Satz: Ich spiel nicht mehr mit! Und an dieser Stelle sprechen wir (noch) nicht unbedingt von Mobbing.

Wir mögen bei dieser Aufzählung vielleicht schmunzeln, doch wir sollten uns nicht täuschen. In Zeiten hart umkämpfter Fachkräfte können solche Situationen zu massivem Verlust von Motivation, möglicherweise dann auch zur Eskalation in die innere und auch faktische Kündigung führen. Neurecruiting ist teuer. Hinzu kommt die Mehrbelastung für die verbleibenden Kolleginnen und Kollegen. Von einem Defizit auf jedem individuellen Konto „Gesundheit“ oder „Spaß an und bei der Arbeit“ ganz zu schweigen.

Ich habe es in meiner Arbeit überwiegend mit erwachsenen und teils auch reifen Menschen mit Berufserfahrung zu tun. Oft sind es Familienväter, Mütter, Vereinsvorstände, ein Fußballkapitän und sogar eine Vorsitzende der Kindergarten-Elternvertretung und andere Menschen, die durchaus wissen, was es bedeutet, Verantwortung und „Führung“ zu übernehmen. Auch kennen sie mit Sicherheit die Herausforderung, den privaten Familienwahnsinnsalltag, Freunde, Termine, Verein etc. pp. in der Praxis zu *managen*.

Wenn, dann ...

In der Abteilung ist laut Aussagen von Herrn P. Folgendes geschehen: Eine neue und sehr wichtige Absprache, nachzulesen im Protokoll, wurde von der zuständigen Mitarbeiterin, Frau F., *ignoriert* und ein finanziell unsicherer Neukunde *freigegeben*. Das wäre nur halb so schlimm, wenn diese Mitarbeiterin nicht zusätzlich das Risiko eingegangen wäre, diesem Neukunden einzuräumen, seine Bestellungen mit sehr hohen Beträgen ohne Vorkasse und zudem deutlich zeitverzögert bezahlen zu dürfen.

Im Falle eines Verlustes würde Herr P. als der Vorgesetzte von Frau F. verantwortlich gemacht werden. Er ist davon überzeugt, dass in einem solchen Fall dann zusätzlich der Vorwurf im Raum stehen würde, dass er wichtige Informationen nicht an seine Mitarbeiter weitergegeben hätte. Allein der Gedanke daran empört ihn. Wenn er sich dann wehren würde: „Ich habe aber das Protokoll auf den Server gestellt ...“, würde ihn wiederum sein Chef fragen, ob er heute vielleicht die falsche Tür erwischt habe ▶

Es bringt große Entspannung, in einem „Kindergarten-System“ mit Werten und guten Fragen zu arbeiten.

und in den Kindergarten geraten sei. Konstruktiv geht anders ...

Wenn also jeder weiß, wie wichtig Zuhören und das Einhalten von Absprachen sind, und sich jeder mindestens schon einmal im Leben über eine Missachtung geärgert hat, warum geht Kommunikation dann so oft daneben? Die Antwort: sieben Milliarden Menschen – sieben Milliarden unterschiedliche Arten die Welt zu sehen. Jeder hat seine eigene Perspektive. Im Grunde genommen wissen alle Beschäftigten im Unternehmen, dass sie selbst dafür Verantwortung tragen, sich mit Informationen zu versorgen und Informationen weiterzuleiten. Doch es ist ebenso klar, dass für das Nach- bzw. Mitdenken in dieser Frage der individuelle gesunde Menschenverstand allein nicht effizient genug ist. Denn jeder betrachtet die Informationen durch seine individuelle Brille, und auch deren Verarbeitung und Interpretation ist genau nur eine Möglichkeit von sieben Milliarden. Die Botschaften entstehen beim Empfänger.

Zwischen zwei Stühlen

Besonders Führungskräfte in Sandwich-Positionen haben oft den Eindruck, zwischen zwei Stühlen zu sitzen. Sie kennen Informationen, die „unten“ (noch) nicht ankommen dürfen, und müssen die Gratwanderung beherrschen, durchaus logische Fragen aus den Mitarbeiter-Reihen nicht vollends wahrheitsgemäß zu beantworten. Doch die merken das, zumindest unterschwellig, durch empathische Wahrnehmung von Desintegrität. Das Vertrauen bröckelt. Mangelnde Klarheit bzw. die unterschiedliche Wahrnehmung von dem,

was „klar“ ist, bringt für Führungskräfte und die Mitarbeitenden Stress mit sich. Menschlich mag es nachvollziehbar sein, warum der dünnhäutig gewordene Manager Herr P. sich im Ton vergreift, gleichwohl es in seiner Rolle nicht vorkommen sollte. Was kann ein Lösungsansatz für ihn und sein Team sein?

Es soll nicht nur der Einzelfall des Missverständnisses geklärt werden. Herr P. entscheidet, etwas Grundlegendes für die künftige Zusammenarbeit zu tun. Das Team steht ansonsten gut in Kontakt miteinander. So führe ich zwei kurze Workshops durch: emotionsbasierte Werte-Arbeit und die Grundlagen effizienter und wertschätzender Kommunikation.

Nach meiner Erfahrung bringt es schon eine sehr große Entspannung in einem „Kindergarten-System“, mit Werten und guten Fragen zu arbeiten. Das mögen für viele alte Hüte sein, allerdings von extremer Effizienz. Erstaunlich, dass sie als Basis z.B. in Führungskräfte-Trainings dennoch oft vergessen werden.

Mein geschätzter Kollege Peter Kenso hat eine Werte-Arbeit (siehe Literaturliste) entwickelt, die ich oft und gerne anwende. Es gibt immer ein großes Aha, wenn Menschen zu dieser Reflexion bereit sind. Sie verstehen, warum ein gefühlter Ärger einen Werteverstoß bedeutet, und können es nach kurzem Üben auch benennen. Und was noch wichtiger ist: Sie können es anderen mitteilen.

Gut gefragt

Das Ermitteln der individuellen Wertehierarchie und der Austausch darüber führen üblicherweise dazu, dass

die Übenenden in sehr kurzer Zeit Thesen über das Wertesystem, die gute Absicht oder das Bedürfnis ihres Gegenübers entwickeln. Sie erlangen durch dieses „Empathie-Stretching“ und später auch durch gezieltes Nachfragen ein Verständnis, das vorher schlicht nicht da war. Perspektivwechsel und Empathie-Training at its best! Solange das noch kein reguläres Grundschulfach an Schulen ist, bleibt das meines Erachtens neben der Reflexion der inneren Haltung Basis-Stoff für Team-Trainings.

Kombiniert mit guten Meta-Fragen, die uns u.a. Robert Dilts vorschlägt, und den Grundlagen der Kommunikation nach Rosenberg ist es möglich, innerhalb sehr kurzer Zeit eine vollkommen andere Kommunikationskultur in einem Team zu etablieren.

- Was genau ist geschehen, wenn du die Situation ohne Bewertung beschreibst? Wann? Wie? Wer konkret hat exakt was wie gesagt?
- Was war die gute Absicht oder sein Bedürfnis?
- Gegen welchen Wert hat er oder sie verstoßen?
- Gegen welchen Wert hast du ggf. beim Gegenüber verstoßen?
- Vor was wolltest du dich schützen?
- Was müsste jetzt geschehen, damit es besser wird?
- Was tun wir gemeinsam, damit wir das in Zukunft anders erleben?

Ich durfte schon oft erleben, dass es funktioniert, und in den meisten Fällen gelingt es, das Neue zu etablieren. Vor allem ist es dann extrem erfolgreich, wenn es von der Führungsebene konsequent angewandt wird. Umso erfolgreicher wird es, wenn das ganze Team beginnt, so miteinander umzu-

gehen. Es braucht keine Erklärung, was es wirtschaftlich für ein Unternehmen bedeutet, wenn es eine hohe Mitarbeiterbindung gibt und gute interne Prozesse und effiziente Kommunikation auf das Konto „Gesundheit“ und „Spaß“ einzahlen.

Im Team von Herrn P.

Im Zuge der Workshops klärt sich als beispielhafter Anwendungsfall das Missverständnis zwischen Herrn P. und seiner Mitarbeiterin Frau F. Wie sich herausstellt, war u. a. die urlaubsbedingte Abwesenheit der Kollegin N. ein Mosaikstein, warum die Dinge so liefen. Ein Aha-Effekt stellt sich ein. Herr P. entschuldigt sich vor versammelter Mannschaft dafür, dass er sich im Ton vergriffen hat. Bei seiner Mitarbeiterin kommt das so glaubwürdig an, dass sie die Entschuldigung annehmen kann. Eine Träne der Erleichterung rollt. Das darf sein. Das Team wird seinen Chef zukünftig anders wahrnehmen: größer. Da bin ich mir sicher.

Ich ermutige Herrn P. im Workshop, seine innere Haltung des wertschätzenden Umgangs mit dem Neuen aus dem Gelernten zu verbinden: Falls es damals schon den bewussten Zugriff auf das eigene Wertesystem und gute und klärende Fragen gegeben hätte, wie hätte dies geklungen? Die Atmosphäre ist in der Zwischenzeit sehr entspannt und von menschlicher Wärme. Frau F. erklärt sich lächelnd bereit, dieses kleine Rollenspiel als Sparringspartner mitzumachen. Es fallen Herrn P. vier Interventionen ein:

- Mitteilen seines eigenen Wertesystems:
Ich möchte mich darauf verlassen können und darauf vertrauen, dass das Protokoll gelesen wird und dass du dich bei potenziellen Fragen an mich wendest.
- Gegen welche Werte habe ich (Herr P.) vielleicht bei dir verstoßen?
Frau F. antwortet: Gegen Ruhe, Struktur, Eingeschworenenheit, Gerechtigkeit und Führung. Ich habe den Stapel einer Kollegin, Frau N.,

die im Urlaub war, mit abgearbeitet, weil es sonst keiner getan hat.

- Was war deine gute Absicht?
Frau F. antwortet: Du hast diesen Auftrag an niemanden delegiert und ich wollte, dass Frau N., wenn sie aus dem Urlaub kommt, einen leeren Schreibtisch vorfindet. Denn so hatten wir das im Team beschlossen.
- Was tun wir gemeinsam in Zukunft, damit wir das anders erleben?
Das Team legt zusammen: Wir regeln Urlaubs- und Krankheitsvertretung in klaren Absprachen. Ein Hut (jemand der sich kümmert) wird dafür benannt. Wir legen das Protokoll auf einen Bereich des Servers, zu dem alle Zugang haben.

Einfach, oder?

Spielen bleibt ausdrücklich erlaubt. ◀◀



© Cornelia Hansen

Zur Autorin

Dr. Andrea Friedrich
Master-Coach (DVNLP),
arbeitet als Trainerin,
Beraterin und Coach in
Unternehmen und mit
Einzelpersonen.

LITERATUR

Peter Kensing: Der Werte-Manager – das Arbeitsbuch. Südwestbuch, 2012

Robert Dilts: Die Magie der Sprache: Sleight of Mouth. Angewandtes NLP, Junfermann Verlag, 2016

Marshall Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens, Junfermann Verlag, 2016

Umfrage: <https://de.surveymonkey.com/r/7WRQZHK>