



Coaching für Führungskräfte/ Teamentwicklung

Rollenmuster, Drama-Dreieck, Psychospiele

Spielverderber? – Sehr gerne!

Die Rollen sind verteilt. Das Theater geht los. Hier geht es (leider) nicht um unterhaltsames bis inspirierendes Kulturprogramm. Für Dramen am Arbeitsplatz braucht es zwar keine Eintrittskarte, dafür kosten sie aber viel Kraft und können auch finanzielle Reibungsverluste nach sich ziehen. Hier erfahren Sie mehr über die klassische Rollenverteilung im Drama-Dreieck und „beliebte“ Psychospiele unter Erwachsenen.

Es ist nicht die Regel, aber es gibt die Tendenz, dass in Teams mit einem sehr hohen Frauenanteil Mitarbeiterinnen eher die Opferrolle besetzen. „Opfer“ betrachten ihre Situation als ausweglos. Unbewusst machen sie andere für die Folgen ihres Nicht-Handelns verantwortlich. Dies äußert sich beispielsweise in Jammern über das zu hohe Arbeitspensum.

Als Führungskraft gilt es, genau hinzuschauen und zu differenzieren: Gehört Jammern zur Persönlichkeitsstruktur des Mitarbeiters oder gibt es dafür eine logische Erklärung, wie etwa ein faktisch hohes Arbeitsaufkommen oder ungünstige Rahmenbedingungen? Und nicht jedes Jammern deutet gleich auf ein typisches Rollenverhalten hin! Von einem Muster spricht man in der Regel, wenn das Verhalten zum dritten Mal auftritt. Dann sollten Führungskräfte aktiv werden, aber weder in die Rolle des Täters noch des Retters schlüpfen. Denn sonst können sich diese beiden typischen Szenarien abspielen:

- a. Die Führungskraft oder auch Kollegin/Kollege krempelt als „Retter“ die Ärmel hoch und springt ein, wo immer es brennt. Damit übernehmen Sie unbewusst alle Verantwortung und stellen sich über das Opfer (Vorsicht, Elternrolle!). Statt Dankbarkeit lässt das Opfer Sie sehr wahrscheinlich seine Ablehnung spüren.
- b. Die Führungskraft wird zum „Täter“ und drückt kraft seines Amtes dem Opfer seinen Lösungsweg auf. Statt gemeinsam nach einer Lösung zu suchen, wird das Opfer angeklagt. Mit dem Ergebnis, dass das Opfer nicht wirklich hinter der Lösung steht und sich noch mehr in seiner Ohnmacht bestärkt sieht.

Um nicht zum „Mitspieler“ zu werden, braucht es Klarheit über die eigenen (unbewussten) Muster und Wissen über Spielarten und ihre Dynamik. Fragen sind sowohl in der

Selbstreflexion als auch in der Auseinandersetzung ein Weg, um auf die Sachebene und zur Lösungsorientierung zurückzukehren.

- Bin ich wirklich im Thema oder will ich nur auf der emotionalen Ebene helfen?
- Ist mein Engagement angemessen bzw. überschreite ich ggf. meine Kompetenzen?
- Ist klar, was ich oder mein Gegenüber konkret braucht oder will?
- Gibt es überhaupt eine Bereitschaft zur Veränderung der Situation?
- Nutze ich oder mein Gegenüber die Situation aus, um persönlich anzugreifen, mich/sich bestätigt zu sehen oder mir/sich etwas zu beweisen?
- Ist das Spiel ein Ablenkungsmanöver? Wenn ja, wovor?

Kommt Ihnen das bekannt vor? – Symptomatik von Psychospielen:



- (1) **Miesmacher:** Vor jeglicher Bewertung *alle* Vorschläge sammeln bzw. aufschreiben.
- (2) **Pseudo-Einverständnis:** Das Gegenüber in die Lösungsfindung involvieren und mit in die Verantwortung nehmen.
- (3) **Gerichtssaal:** Nicht in die Richterrolle ziehen lassen, sondern als neutraler Berater Anregungen zur selbstständigen Schlichtung geben.
- (4) **Blöd stellen:** Wie haben Sie das bisher gelöst? Was würden Sie vorschlagen?
- (5) **Makel:** Sicht auf das Positive ausweiten. Wie schätzen Sie das Gesamte ein? Was ist erledigt, erreicht oder perfekt gelöst worden?
- (6/7) **Ertappt/Explosion:** Diese beiden Phänomene sind sich insofern ähnlich, dass der Akteur so lange mit seinem Ärger oder seiner Einschätzung der Situation hinterm Berg hält, bis sein Fass überläuft oder ein Fehler passiert ist. Bitten Sie Ihr Gegenüber, sich frühzeitiger bemerkbar zu machen.

>> www.impulsstark.de/leistungen/fuehrungskraefte-coachen.html

>> www.impulsstark.de/leistungen/teams-entwickeln.html

Mediation

Heiße und kalte Konflikte

Geht es hier wirklich um die Kaffeetasse ...?

Och, das haben Sie nicht gewusst? Zu der Dokumentation bin ich einfach noch nicht gekommen. Die Kollegin ist sich wohl zu fein, ihre Kaffeetasse in die Spülmaschine zu stellen ...

Wenn Informationen vorenthalten, Termine verschleppt werden oder sich über Kleinigkeiten hinter vorgehaltener Hand groß aufgeregt wird, deutet dies oftmals auf einen kalten Konflikt hin.

Das Tückische an kalten Konflikten ist, dass sie nicht direkt sichtbar sind – im Gegensatz zu „heißen“ Konflikten, in denen sich in direkter Konfrontation bisweilen die Gemüter erhitzen.

Doch aus heißen Konflikten können noch unangenehmere kalte Konflikte werden, wenn sie nicht oder unbefriedigend gelöst wurden. Der Frust sucht sich bei kalten Konflikten ein anderes Ventil, im schlimmsten Fall in Sabotage.

Spätestens wenn die Auseinandersetzung nicht mehr auf Augenhöhe stattfindet und destruktive Züge annimmt, sollte ein Mediator eingeschaltet werden. In der Mediation werden die Wahrnehmung für den Standpunkt des anderen geschärft, versteckte Konflikte wieder sichtbar gemacht und befriedigende Konfliktlösungsstrategien gemeinsam entwickelt.

Und was ist jetzt mit der stehen gebliebenen Kaffeetasse? – Sagen Sie möglichst früh und direkt, aber freundlich, offen und gesprächsbereit, was Sie stört oder irritiert. Damit geben Sie Ihrem Gegenüber die Chance, sein Verhalten zu korrigieren oder die jeweilige Situation zu erklären. Solch ein wertschätzendes Gespräch ist meist für beide Seiten ein Gewinn.

>> www.impulsstark.de/leistungen/konflikte-loesen.html

Organisationsberatung

Sinn durch Organisation

Was macht Sinn?

Ob ein Mitarbeiter in seiner Arbeit einen Sinn sieht, hängt zum einen vom „Programm“ der Organisation ab, für die er erarbeitet, und zum anderen davon, ob das Angebot mit seinen Werten und Zielen übereinstimmt.

Da jede Sinnwahrnehmung subjektiv ist, können Organisationen nur an einer Stellschraube drehen: an ihren eigenen Mustern und Strukturen. Unternehmenszweck, Projektziele, aber auch Zuständigkeiten und Entscheidungswege sowie die Unternehmenskultur sind sinnstiftende Elemente. Indem sie gestaltet, kommuniziert und immer weiter entwickelt werden, erweitern sich die Möglichkeiten für Mitarbeiter, in der Organisation ihre „Sinn-

Nische“ zu finden oder aber festzustellen, dass Mitarbeiter und Organisation nicht zusammenpassen.

Beispiele: Mitarbeiter, die stabile Strukturen und klare Abläufe schätzen, werden sich in flachen Hierarchien schwertun. Mitarbeiter, die Wert legen auf Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit, werden in streng hierarchischen Strukturen über kurz oder lang demotiviert.

Aufgabe von Führungskräften ist es, sich die sinnstiftenden Elemente ihrer Organisation bewusst zu machen, sie weiter auszubauen und vor allem sie festzulegen und zu kommunizieren.

>> <http://www.impulsstark.de/leistungen/organisationen-beraten.html>

/ Buchtipps /

Durch Selbsterkenntnis
besser führen

Wer hat den Ball?

Mitarbeiter einfach führen
Thomas Fritzsche

Wahre Persönlichkeiten

**Der Chef, den ich nie
vergessen werde**

*Wie Sie Loyalität und
Respekt Ihrer Mitarbeiter
gewinnen*
Alexander Groth

Buch + Blog

**Die 10 größten Fehler
neuer Führungskräfte**

Martin Schmidt

>> <http://www.martin-schmidt.at/die-10-groessten-fehler-neuer-fuehrungskraefte/>



*Jeder, der sich die Fähigkeit
erhält, Schönes zu erkennen,
wird nie alt werden.*

Franz Kafka

Sonnige und erholsame Ostertage wünscht Ihnen ...

Ihre

Denia Schröder-Dörries