



# WENN SICH DIE FÜHRUNGSKRAFT UM KOPF UND KRAGEN REDET

by Hanne Fritz



---

Categories: [LCC](#), [Leadership](#)

Tags: [Burnout](#), [Gesund Führen](#)

Heute möchte ich aus meinem letzten Seminar zum Gesunden Führen berichten. Auch hier wieder Teilnehmende, die mehr über die Vermeidung von Überforderung und psychischer Belastung der Beschäftigten, aber auch der eigenen Überforderung und Burnout-Gefährdung wissen möchten.

## **Führungskräfte fühlen sich alleine gelassen**

Führungskräfte fühlen sich von Ihrem Unternehmen oft nicht hinreichend informiert und unterstützt. Sie sind verunsichert im Umgang mit einer eventuell psychisch belasteten Person. Wissen nicht, wie sie diese ansprechen sollen. Denn bei einem solchen Gespräch geht es nicht um die Erledigung von Aufgaben, sondern um den Menschen, mit seinen Emotionen, Bedürfnissen und Wünschen.

Nehmen wir uns das Eisberg-Modell zu Hilfe, dann geht es um das, was sich unter der Wasseroberfläche befindet. Was hat diese Person bisher in ihrem Leben für Erfahrungen gesammelt? Welche Glaubenssätze, Werte und Einstellungen hat sie? Diese Punkte sind für ein Gespräch mit einer eventuell gefährdeten Person von entscheidender Bedeutung und sollten mit in die Vorbereitung einbezogen werden.

Kommen wir zur Gesprächsführung mit einem eventuell Burnout-Gefährdeten, dann erlebe ich immer wieder, dass Führungskräfte im oberen Bereich, beim Denken/Verstand, den Zielen, Ergebnissen bleiben. Sie trauen sich selten, hinabzutauchen, sich wirklich in den andern hineinzusetzen, mitzufühlen und nachzuempfinden. Oftmals ist es die Angst, etwas falsch zu machen oder dem andern zu schaden. Nicht selten aber auch der Zeit geschuldet. Das Gespräch wird häufig unvorbereitet geführt.



## Das Gespräch vorbereiten

Selbst wenn wir die Gespräche für ein Rollenspiel noch so gut vorbereiten, die Situation des eventuell Betroffenen hinterfragen, so gelingt es nicht immer auf einer empathischen Ebene zu kommunizieren und achtsam mit sich selbst und dem andern zu sein. Nicht selten ist der Gesprächsanteil 80 % Führungskraft 20 % Mitarbeiter\*in. Das sollte eher umgekehrt sein. Je mehr die Führungskraft erfragt, umso eher kann sie sich in den andern einfühlen.

- Was hat der andere für Wünsche, Bedürfnisse, Sorgen, Ängste, Werte ...?
- Was belastet die Person in der letzten Zeit?
- Was braucht die Person jetzt von mir?
- Wie kann ich ihr konkret helfen (damit sie sich besser, sicher, aufgehoben ... fühlt)?
- Warum ist es mir wichtig, dass es der Person gut geht? Hier geht es um Ihre Werte.
- ...

Nehmen wir das Beispiel eines Seminarteilnehmenden. *Einer seiner Mitarbeiter macht ständig Fehler, ist in letzter Zeit unzuverlässig, verhält sich zynisch gegenüber den andern und ist häufig ein paar Tage krank. Die Führungskraft hat den Eindruck, dass er mit seiner Arbeit überfordert ist. Mehrere Gespräche*

*mit ihm haben bisher nichts an der Situation geändert.*

Die Seminarteilnehmenden haben nun die Aufgabe, ein weiteres Gespräch vorzubereiten. Sie überlegen, welche Lösungen es gibt, damit Krankheitstage und Fehler reduziert werden. Es werden viele Ideen entwickelt, wie die Führungskraft das Gespräch führen könnte. Sie hinterfragen jedoch kaum, was der Mitarbeiter in seinem Rucksack (unterer Teil des Eisbergs) mitbringt – zumindest messen sie diesen Informationen keine große Bedeutung bei. Sie sind darauf fokussiert, was die Führungskraft tun kann, damit die Person wieder *funktioniert*. Es werden überwiegend Vermutungen und Vorwürfe (bezüglich der Fehler und seines Verhaltens) formuliert und was der Mitarbeiter ändern *muss*.



## **Zuhören - das ist die Kunst der Gesprächsführung**

Im eigentlichen Rollenspiel blockiert der Mitarbeiter und gibt kaum Antworten. Er fühlt sich in keiner Weise verstanden. Im Gegenteil. Die Vorwürfe, der Druck nach schnellen Lösungen verstärken sein Unwohlsein. Er fühlt sich nicht verstanden und hat den Eindruck, dass es nur darum geht, seine Leistungsfähigkeit so schnell wie möglich wieder herzustellen, damit die Ziele des Teams erreicht

werden. Immer wieder bietet der Mitarbeiter Triggerwörter an, auf die die Führungskraft eingehen könnte. Doch diese ist nur mit ihren eigenen Zielen, Bedürfnissen und Wünschen beschäftigt. Der Mitarbeiter fühlt sich unverstanden und die Führungskraft redet sich gerade um Kopf und Kragen. Dazu fällt mir ein Zitat von Mark Twain ein.

*„Nachdem wir das Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“*



Die Spirale drehte sich immer weiter, bis die Führungskraft schließlich kapitulierte. Das Gespräch wurde ergebnislos abgebrochen.

In der Feedback-Runde zum Rollenspiel wurde klar, dass die Führungskraft während des gesamten Gespräches die Achtsamkeit für sich selbst und den Mitarbeiter komplett verloren hatte. Sein Gesprächsfokus lag auf den eigenen Argumenten und Lösungen, die er unbedingt durchsetzen wollte. Erst in der Reflexion wurde ihm bewusst, dass der Mitarbeiter ihm hervorragende Vorlagen geliefert hatte, auf die er hätte reagieren können. Hätte er denn die Aussagen hinterfragt. Zwar hat er gespürt, dass irgendetwas komplett schief ging, war aber zu befangen, um einen Richtungswechsel einzuschlagen.

## Ein Neuanfang

Wir übten dann nach dem Konzept der *Gewaltfreien Kommunikation* von M.B. Rosenberg. Damit gelang es den Teilnehmenden, auf einer empathischen, wohlwollenden und wertschätzenden Ebene zu kommunizieren. Dies war zunächst etwas ungewohnt für alle, da hier die Führungskraft ihre Rolle wechseln muss. Sie wird zum Vertrauten, Coach und Begleiter. In dieser Rolle sind **Achtsamkeit** und **Haltung** ein wichtiger Grundpfeiler. Welche Haltung habe ich meinen Mitarbeiter\*innen gegenüber? Wie achtsam gehe ich mit mir selbst, mit meinem Gegenüber um? Höre ich zu? Hinterfrage ich die Aussagen des andern? Was ist dem andern, was ist mir wichtig (Werte)?

Jemanden direkt zu seinen Gefühlen, Ängsten, Sorgen anzusprechen, fällt nicht jedem leicht und bedarf einer vertrauensvollen Beziehung. In unserem Beispiel ging es darum, herauszufinden, ob der Mitarbeiter (reale Person eines Teilnehmenden) eventuell Burnout-gefährdet ist. Das Üben und Feedback war für den Teilnehmer eine große Hilfe zur Vorbereitung des eigentlichen Gespräches.

Für alle war wichtig, sich den eigenen Gefühlen und denen des Gegenübers zu stellen und diese auch zu formulieren.



## Unterstützung durch die Peers

In der LCC Gesund Führen (und auch den anderen LCC's) dürfen Führungskräfte vieles Ausprobieren und Üben, bevor sie es in der Praxis anwenden. Dies gibt ihnen Sicherheit und das Gefühl, mit diesen Herausforderungen zurecht zu kommen. Besonders hilfreich ist das Feedback durch die Peergruppe, im obigen Fall waren es die Seminarteilnehmenden, die wertvolle Hinweise gaben. Gleichzeitig begleiten wir auch als Coaches und Lernbegleiter die Führungskräfte bei den LCC's.

In unserem kostenlosen Webinar Gesund Führen am 27.10.2021 stellen wir Ihnen eine Woche aus der Leadership-Coaching-Challenge „Gesund Führen“ vor. Dabei geht es um das Thema „Vulnerabilität“.



**Leadership Coaching Challenge**

**LIVE-WEBINAR**

**Gesund führen - So schützen Sie Ihr Team vor Überforderung!**

**Mittwoch**  
27. Oktober 2021  
17.00 - 18.30 Uhr  
KOSTENLOS

[Hier geht es zum Live-Webinar](#)

## Hinweise und Quellen

Bilder: Canva Pro und Getty Images, 2021

Doyle, C.: Wie man sich im Streit höflich, aber bestimmt ausdrückt, GEO Magazin Online, [16296-rtkl-](#)

**Blogbeitrag Leadership Coaching Challenge**

[gewaltfreie-kommunikation-wie-man-sich-im-streit-hoeflich-aber-bestimmt](#), zuletzt abgerufen, 19.10.2021

Wikipedia, Gewaltfreie Kommunikation, [https://de.wikipedia.org/wiki/Gewaltfreie\\_Kommunikation](https://de.wikipedia.org/wiki/Gewaltfreie_Kommunikation), zuletzt abgerufen, 19.10.2021

**There are no comments yet.**