



Leseprobe aus: Geiger, Baumgartner (Hrsg.), Empathie als Schlüssel, ISBN 978-3-621-28154-6  
© 2015 Beltz Verlag, Weinheim Basel  
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-621-28154-6>

# 11 GFK in der Personalführung

Lorna Ritchie

## 11.1 Einleitung

In diesem Artikel befasse ich mich mit dem Potenzial und den Herausforderungen, die sich aus der Anwendung von GFK für Führungskräfte ergeben, basierend auf meiner eigenen Führungstätigkeit. Es wird aufgezeigt, wie die Grundprinzipien der Gewaltfreien Kommunikation für die Personalführung und das Betriebsklima fruchtbar gemacht werden können, sogar wie das Bearbeiten und Integrieren von Widerstand der Mitarbeitenden und die Pflege einer konstruktiven Konfliktkultur konkret im Alltag umgesetzt werden. Es werden Grundwidersprüche reflektiert, z. B. zwischen hierarchisch unterschiedlichen Rollen und der menschlichen Begegnung auf Augenhöhe oder zwischen notwendiger Bewertung von Mitarbeitern und der GFK-Kultur der wertfreien Beschreibung. Es werden konkrete methodische, bereits erprobte Vorschläge für Führungskräfte, die GFK praktizieren wollen, zur Verfügung gestellt. Damit wird für eine Erneuerung der Umgangsformen in Unternehmen geworben, die sowohl effizientere Abläufe ermöglicht als auch bei Führungskräften und Personal für ein besseres Lebensgefühl sorgen.

## 11.2 Psychologen als Führungskräfte – Glück oder Unglück?

Bevor ich Führungskraft wurde, war ich zehn Jahre lang selbstständige Familienhelferin – ein gängiges Arbeitsfeld für Psychologiestudenten in den 1990er Jahren in Berlin. 1999 kam ich von der Basisarbeit zur Führungsrolle. Im Studium hatte ich in arbeitspsychologischen Ansätzen gelernt, was Menschen motiviert, wie kognitive Prozesse ablaufen, welche Faktoren ein gutes Betriebsklima fördern und war trotzdem nicht darauf vorbereitet, wie sehr mich die Führungsrolle in einem kleinen Unternehmen persönlich auf die Probe stellen würde.

Bei Unzufriedenheit einer Mitarbeiterin glaubte ich: »Das ist mein Job, die Lösung zu finden«, Schreibtischarbeiten erledigte ich oft am Wochenende, weil sich in der Woche »das Dringende vor das Wichtige« schob. Wenn Kooperationspartner Aufträge hatten, nahm ich diese immer an, aus Sorge davor, einen künftigen Auftrag zu verlieren. Ich brachte mich und mein Team fortlaufend an die Kapazitätsgrenzen. Ich dachte: »Ich übernehme Verantwortung, bin gewissenhaft«, und wollte eine »gute Chefin« sein. Meinungsverschiedenheiten nahm ich jedoch manchmal persönlich, war oft belastet und quälte mich immer wieder mit Selbstkritik. In der Folge war ich erschöpft, abwechselnd deprimiert oder wütend, der Job machte mich zunehmend unglücklich. Auf der Suche nach einer Veränderung begann ich in kleinen Schritten

die GFK in meinem Führungsalltag umzusetzen. Über diesen Prozess berichte ich hier.

Die Fachkräfte (Pädagogen, Psychologinnen, Sozialarbeiter) in meinem Unternehmen wissen viel über gesunde Kommunikation und systemisches Denken. Es sind ca. 20 Menschen, die Maßnahmen und Projekte der Jugendhilfe durchführen (z. B. ambulante Hilfen zur Erziehung). Die für das Setting der ambulanten Hilfen erforderliche Flexibilität verlangt ein breites Spektrum an Kenntnissen über psychologische und pädagogische Konzepte und die Mitarbeiter sind an ein hohes Maß an Autonomie in ihrem Arbeitsalltag gewöhnt. Um eine Fachkraft in der Jugendhilfe zu führen, bedarf es dementsprechend einer Führungskompetenz, die zumindest ein Grundverständnis psychologischer Themen umfasst und die Eigenständigkeit sowie Kommunikationskompetenz der Mitarbeiter schätzt. Diese lassen sich eher auf eine Führungskraft ein, wenn sie menschliche *und* fachliche Anregungen erhalten und dies erfordert eine hohe Fach- sowie Kommunikationskompetenz der Leitung.

Als Führungskraft lässt sich die GFK meines Erachtens auf allen Ebenen der Personalführung einsetzen, besonders in folgenden konkreten Aufgabengebieten:

- ▶ Mitarbeiterförderung; Mentoring, Coaching, Qualifizierung
- ▶ Gestaltung des Betriebsklimas
- ▶ Konfliktkultur – Konflikte zwischen Mitarbeitern sowie zwischen Mitarbeitern und Führungskräften
- ▶ Personalgespräche
- ▶ Entscheidungsprozesse
- ▶ Veränderungsprozesse
- ▶ Akquise und Kundenpflege
- ▶ QM-Prozesse
- ▶ Gesundheitsförderung, Selbstfürsorge.

Im Weiteren möchte ich meine konkrete Tätigkeit als Führungskraft in den Fokus stellen und erläutern, wie ich das Konzept der GFK in vielen dieser genannten Aufgabenfelder umsetze.

### **11.3 Führung in der Haltung der GFK – eine Vision oder eher Illusion?**

Der Führungsstil hat einen direkten Einfluss auf das Betriebsklima und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Wenn die Führungskraft einen empathischen Umgang im Betrieb bei gleichzeitiger Transparenz und klaren Verantwortlichkeiten pflegt, trägt dies zur entspannten Umgangskultur bei und stärkt die Kräfte, die für das Kerngeschäft nötig sind. Das Verhalten und die Haltung der Führungskraft spielt also eine entscheidende Rolle, inwiefern das Unternehmen seine personellen Ressourcen pflegt und halten kann. Dies ist ein entscheidender Faktor für das Überleben eines Unternehmens, v. a. bei dem zunehmenden Fachkräftemangel und bei steigender Komplexität der Aufgaben, wie sie nicht nur in der Branche der Jugendhilfe spürbar sind. Nach dem Entschluss, mein Unternehmen durch die Erkenntnisse der GFK zu

verändern, hatte ich ein Dilemma. Es beschäftigte mich die Frage, ob und wie ich das Personal zur gewaltfreien Sprache in ihrem beruflichen Handeln anleiten kann, ohne sie unnötig zu überfordern. Ich stand vor einer Entscheidung. Ich entschied mich für den folgenden Weg: mein eigenes Verhalten und meine Haltung zu prüfen und meine Absichten transparent zu machen. Weiter unten beschreibe ich, in welchen Situationen und mit welchen Instrumenten dies konkret im betrieblichen Alltag umgesetzt wurde. Im Vorfeld möchte ich jedoch einige Aspekte der Umsetzung der GFK als Führungskraft kritisch beleuchten.

### **Die Personalführung ist aufgefordert, den Wandel zu gestalten**

Personalführung heißt für mich Unternehmenssicherung, denn das Team ist die größte Ressource des Unternehmens. Es ist Aufgabe der Personalführung, die Kompetenzen und Handlungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen zu stärken. Das Kerngeschäft unseres Unternehmens ist die Beratungstätigkeit, die unsere Fachkräfte leisten, indem sie die ambulanten Hilfen zur Erziehung (z. B. Familienhilfe) durchführen. Eine ambulante Fachkraft in der Jugendhilfe ist täglich aufgefordert, die eigenen Sichtweisen und Erlebnisse mit den Klienten zu reflektieren und den eigenen Handlungsplan entsprechend zu revidieren. Durch das ambulante Setting der Hilfe besteht eine Besonderheit: Ein Familienhelfer weiß wirklich nie, was oder wen er zu Hause bei den Klienten antrifft. Dies erfordert große Klarheit, Flexibilität und Belastbarkeit – die Art der Personalführung spielt eine Rolle dabei, wie diese Kompetenzen nachhaltig gepflegt und aufrechterhalten werden können. Eine Führungskraft, die GFK umsetzen will, ist gefordert, ein hohes Maß an innerer Klarheit und deutlicher Sprache vorzuleben.

### **GFK und Führung – ein Widerspruch?**

Ich halte die Frage für angemessen, ob eine Führungsrolle nicht in Gänze der GFK widerspricht: Wie ist es möglich, dass eine Geschäftsführung »den Hut aufhat« und Vorgaben macht, eigene Ziele verfolgt und trotzdem die Bedürfnisse aller Beteiligten erfüllt werden? Es wäre sicher auch interessant und wichtig, die Mitarbeiter würden an dieser Stelle darlegen, welche Auswirkungen sie erlebten. Ich möchte behaupten, dass beide Sichtweisen ergiebig sind. Wenn ich hier die Anwendung von GFK beschreibe, so sind die internen Prozesse im beruflichen Alltag und das eigene Führungserleben gemeint. Mein Interesse zielt darauf, wie ich mit der Haltung der GFK eine Führungsposition gestalten kann, alle Bedürfnisse im Blick behalten kann, auch wenn die Organisationsstruktur eine Hierarchie beinhaltet und nicht basisdemokratisch organisiert ist.

### **Eine Führungskraft stellt immer eine Forderung ... oder?**

Ein besonders schwieriger Aspekt für die Führungskraft, die GFK umsetzen will, ist meines Erachtens das Thema »*Bitten*«. Forderungen und Bitten auseinanderzuhalten macht für mich den Unterschied zwischen gewaltfreiem Führungsverhalten und manipulativer Machtausübung aus. Wenn ein Mitarbeiter eine Forderung seiner Leitung nicht erfüllt (z. B. Abgabefrist einhalten), stehen durchaus arbeitsrechtliche

Maßnahmen der Leitung zur Verfügung, die auch nur mit einer erhobenen Augenbraue subtil angedeutet werden können. Das Machtverhältnis ist rechtlich gegeben und wirkt auf der Beziehungsebene. Ein Mitarbeiter, der seinen Entscheidungsspielraum nutzt und eine wirkliche Bitte der Leitung nicht erfüllt, z. B. am Qualitätszirkel nicht teilnimmt, kann genau die gleichen negativen Auswirkungen zu spüren bekommen, wie bei einer Arbeitsverweigerung. Dies passiert, wenn die Führungskraft eine Bitte äußerte, aber eine Forderung meinte. Es werden Energien verschwendet, wenn für den Mitarbeiter unklar ist, dass die Führungsperson gerade nicht bereit ist, ein »Nein« zu akzeptieren. Ein Beispiel dafür, wie dies anders gehen kann, ist im Abschnitt Konfliktkultur beschrieben.

## 11.4 GFK als Instrument der Personalführung

Ich lege Wert darauf, den Umgang im Unternehmen und mit unseren Kooperationspartnern empathisch zu gestalten, mich selbst wohl zu fühlen und dazu beizutragen, dass alle sich gesehen und ernst genommen fühlen. Wenn es Meinungsverschiedenheiten oder Konflikte gibt, frage ich immer wieder nach den »guten Gründen« hinter einem destruktiven Verhalten. »Herausfinden, was dahinter steckt« ist meine Devise. Bei Konflikten im Team oder mit Kooperationspartnern ist dies ebenfalls hilfreich und ich erlebe täglich eine Gelegenheit, einfühlsame Kommunikation zu üben.

Eine Möglichkeit, das Modell der GFK im Unternehmen umzusetzen, wäre eine Ausbildung in Gewaltfreier Kommunikation für alle Mitarbeiter zur Bedingung der Zusammenarbeit zu machen. Dies sehe ich jedoch nicht im Einklang damit, die Entscheidungsfreiheit der Fachkräfte zu respektieren. Ich befürchtete auch, dass die GFK bei meinem Team auf Ablehnung stoßen könnte, wenn diese als Dogma verstanden würde – es gibt bei uns eine professionell kritische Haltung gegenüber Alleinstellungsmerkmalen von Methoden und viel Wertschätzung für Eklektik, die ich auch schätze und unterstütze. In diesem Dilemma entschied ich mich dafür zu beobachten, welche Wirkungen ich mit meinem eigenen Verhalten erzielen würde, sowohl auf mich selbst als auch im Unternehmen. Dies war der Beginn meines »Selbstempathieprozesses« und vieler Erkenntnisse über mich selbst.

Die Anforderungen im Führungsalltag, die ich hier in den Fokus nehmen möchte sind:

- Kommunikation im Betrieb: Gestaltung des Betriebsklimas
- Personalführung: praxiserprobte Instrumente.

### 11.4.1 Kommunikation – Gestaltung eines wertschätzenden Betriebsklimas

Wertschätzende Gesprächskultur ist mehr als ein Schlagwort für die Website oder das QM-Handbuch und erfordert eine kontinuierliche Pflege seitens aller Beteiligten – hier geht es um die aktive Gestaltung förderlicher Beziehungen untereinander. In sozialen

Arbeitsfeldern existiert oft eine Tendenz zur »Harmoniesucht«, dies ist jedoch nicht gleichzusetzen mit wertschätzendem Umgang, sondern kann zur Förderung einer kalten Konfliktkultur beitragen (vgl. Glasl, 1999). Aus meiner Sicht sollte die Führungskraft den Umgang mit »heißen Konflikten« fördern, weil dies bedeutet: Die Begeisterung für die Sache ist gegeben, es ist kein negatives Bild des Gegenübers gefestigt, ein Konfliktthema ist sichtbar und die Menschen sind noch aufeinander bezogen. Das mit der täglichen Aufgabe unserer Fachkräfte einhergehende Training in Selbstreflexion erhöht m. E. die Kompetenz zu konstruktivem Umgang im Team. Ein gemeinsames Verständnis über förderliche Faktoren der Kommunikation kann sich verlieren, wenn z. B. Zuhören, Akzeptanz für Unterschiede, offener Austausch, Metakommunikation und Sich-Zeitnehmen nicht regelmäßig praktiziert werden. Diesbezüglich hat die Führungskraft eine entscheidende Rolle. Hilfreich für eine positive Gesprächskultur ist m. E., wenn Veränderungen als Auslöser für Widerstand und Widerstände als notwendige und wichtige Botschaften gesehen werden.

### **Entscheidungen konsensfähig machen**

Der Einfluss der GFK hat über die letzten Jahre unsere Teambesprechungen sehr verändert. Neben der GFK haben mich Erfahrungen mit der Soziokratie, die hilfreiche Mittel zur Verfügung stellt für Entscheidungsprozesse, sehr inspiriert. Das bedeutet folgende Praxis: Alle Beteiligten werden gehört und Unterschiede berücksichtigt, Einwände werden integriert und somit Widerstände verkleinert. Ein wesentlicher Bestandteil für mich war es, Entscheidungen im Konsens zu treffen – ich hatte jedoch zeitgleich die Frage, wie wir vorankommen würden, wenn jemand partout nicht einverstanden sein würde.

In der Praxis hat es sich gut bewährt, und spart spürbar Zeit ein, wenn eine Entscheidung, wie z. B. »wohin machen wir unseren Betriebsausflug dieses Jahr?« so getroffen wird, dass die Frage lautet: »Gibt es Einwände zu dem vorliegenden Vorschlag XYZ?« Eine simple Frage, die jedoch nicht zu Diskussionen über Vor- und Nachteile einlädt. Wenn es dann einen Einwand gibt, wird geschaut nach dem Bedürfnis, das unerfüllt bleiben würde (s. Kasten).

### **Fallbeispiel**

#### **Team-Entscheidung über das Ziel des Betriebsausflugs**

Bei der Vorbereitung eines unserer Betriebsausflüge wollte die Mehrheit der Belegschaft zum Hochseilgarten – eine Mitarbeiterin war absolut dagegen: »Ich will nicht klettern und komme dann einfach nicht mit«. Niemand wollte beim Ausflug auf die Kollegin verzichten, auch ich nicht. Die Frage, ob sie Höhenangst habe, bejahte sie. Mein Fokus war, alle Bedürfnisse zu berücksichtigen, aber niemandem ein Vetorecht zu geben. Es stand das Bedürfnis nach Gemeinschaft einem Bedürfnis nach Sicherheit gegenüber.

Im nächsten Schritt ging es darum, den Vorschlag so zu ändern, dass alle einverstanden sein würden, z. B. mit der Frage: »Wie kannst du dich sicher fühlen und wir trotzdem gemeinsam den Tag verbringen, wenn er im Kletterwald stattfindet?« Die Lösung kam relativ zügig, nachdem die Kollegin die Freude ihres Teams über das Klettern hörte und auch den Wunsch, sie dabei zu haben. Sie schlug vor: »Ich gehe gern zum Hochseilgarten mit, aber bleibe am Boden, während ihr klettert.« Wichtig bei der Konsensfindung ist, dass die Entscheidung von allen mitgetragen werden kann. Zugestimmt wird also, wenn ein Vorschlag in der eigenen »Komfortzone« liegt, auch wenn er nicht die eigene Priorität war. Somit wird verhindert, dass Entscheidungen blockiert werden. Durch die GFK habe ich gelernt: Es gibt immer viel mehr Lösungen (Strategien), wenn wir nur die Bedürfnisse fokussieren, anstatt über die Strategien zu streiten. Interessant an diesem Beispiel ist vielleicht außerdem, dass die Kollegin dann doch mit Freude und ohne Druck geklettert ist.

### **Umgang mit Veränderungen**

Wer als Führungskraft eine Entscheidung trifft, die sich direkt auf die Arbeit der Mitarbeiterinnen auswirkt, kann, unabhängig von den gesetzlichen Mitbestimmungsrechten (§§ 80, 87, 89 und 90 BetrVG) grundsätzlich aus folgenden Vorgehensweisen wählen:

- ▶ Raum schaffen für offenen Austausch (Zeitplan visualisieren, Ziel benennen, Ambiente beachten)
- ▶ Transparenz herstellen über die Entscheidung und deren Auswirkungen (vorher wenn möglich schriftliche Informationen). Auch den eigenen Entscheidungsprozess sichtbar machen, z. B. welches Argument hat mich überzeugt?
- ▶ eigene Motivation transparent machen – was wäre durch die Veränderung erfüllt?
- ▶ Einwände aktiv einholen, in eigenen Worten zusammenfassen und visualisieren
- ▶ Emotionen wahrnehmen, benennen und würdigen
- ▶ Einwände berücksichtigen, um Formulierungen für Anpassungen bitten (»welche Lösung könnte konkret deinen Einwand berücksichtigen, was hättest du gern?«)
- ▶ Anpassungen zur Entscheidung benennen, die auch aus Sicht der Führungskraft annehmbar sind
- ▶ Gründe benennen, die dagegen sprechen
- ▶ um Unterstützung für die Umsetzung einer Entscheidung bitten

Dieser Prozess mag langwierig erscheinen. Eine Vorgabe zu machen spart Zeit, die Führungskraft kann sich um andere dringende Aufgaben kümmern. In meiner Erfahrung ist jedoch das Ignorieren von Widerstand einer der größten »Zeit- und Energiefresser«, der sich mittelfristig destruktiv auf das Betriebsklima auswirken kann (s. Kasten).

## Fallbeispiel

### Neue Geschäftsräume

Im Jahr 2008 eröffneten wir neue Räume und trennten die Verwaltung räumlich von der direkten Kliententätigkeit. Die Entscheidung stieß im Vorfeld auf Widerstand im Team. Indem ich meine Vision der künftigen Zusammenarbeit durch Visualisierungstechniken transparent gemacht hatte, war es für alle Beteiligten leichter, die bevorstehende Veränderung anzunehmen. Ich fragte in einer Teamsitzung aktiv und direkt nach den Sorgen der Fachkräfte und ließ Raum für alle Bedenken, ohne diese gleich entkräften zu wollen.

Diese Phase kann nur wenig Zeit benötigen, braucht aber Aufmerksamkeit. Wenn eine Veränderung angekündigt wird, ist es eine natürliche Reaktion, Unmut zu spüren. Die meisten Menschen möchten einbezogen werden und mögen Änderungen nicht. Ein starkes Gefühl von Unmut blockiert dabei oft die Fähigkeit, diese Wünsche direkt in Worte zu fassen. Meiner Erfahrung nach ist es wichtig, als Leitung glaubwürdig zu signalisieren, dass Raum und Zeit dafür zur Verfügung stehen, da Zeitdruck in diesem Zustand meist kontraproduktiv ist.

Ich hörte mir die Einwände aufmerksam an: Wie sind die zeitlichen Anforderungen zu schaffen, wenn die Verwaltung nicht im Nebenraum sitzt, sondern 10 Minuten Gehweg entfernt sind? – »dann brauche ich 30 Minuten zwischen den Klienten, um ein Fax zu senden«. Erfüllen die Räume die ästhetischen Ansprüche aller? – »die sind bestimmt nicht so schön wie die bisherigen Räume«. Wie funktioniert der Kontakt zum Verwaltungsteam in Zukunft? »... dann sehen wir die Leute im Büro nicht mehr«.

Ein Faxgerät wurde angeschafft, eine Kollegin wurde stellvertretend für alle in die Planung der Inneneinrichtung einbezogen und abschließend wurde die bisherige Struktur würdig verabschiedet. Ich stellte die Entscheidung über die räumliche Veränderung des Unternehmens zwar nicht zur Diskussion, aber die Offenheit bei dieser Teambesprechung und die Partizipation bei der Gestaltung der neuen Räume ermöglichte ein »Wir-Gefühl«. Die Akzeptanz für meine Entscheidung bedeutete: keine weiteren Reibungsverluste durch Widerstand oder Unmut.

### Konfliktkultur

Für auftretende Konfliktfälle (s. Kasten) braucht die Führungskraft ausreichend Zeit, bei gleichzeitigem Fokus auf die Erledigung des Kerngeschäfts. Dies ist manchmal ein Balanceakt – die *Bedenken und Befürchtungen* der Mitarbeiter ernsthaft anzuhören und zeitgleich die sonstigen Aufgaben zu erledigen. Meiner Erfahrung nach kann ein kurzes Gespräch von ca. 20 Minuten sehr wirksam und zufriedenstellend sein. In einer konkreten Situation hatte ich spontan die Gelegenheit, die Hintergründe eines Konflikts zu ergründen und darüber hinaus meine Vision einer offenen Konfliktkultur sichtbar zu machen. Als Geschäftsleitung möchte ich die Grundhaltung der GFK verkörpern, in dem ich *Konflikte als notwendigen Bestandteil des alltäglichen Umgangs*

ansehe und unterschiedliche Meinungen zulasse. Diese Betrachtung von Konflikten ist nicht nur in der GFK, sondern auch in den systemischen Ansätzen erkennbar und erhielt spätestens mit dem Einzug von Mediation in den 1990er Jahren in Deutschland allgemeine Zustimmung als Betrachtungsweise von Konflikten. Konfliktklärung durch Mediation habe ich als Vereinbarung in jedem Arbeitsvertrag schriftlich festgehalten, sodass im Streitfall eine Mediation stets vor einem Rechtsweg bevorzugt wird. Meine Haltung wird besonders dann für die Mitarbeitenden sichtbar, wenn es einen Konflikt mit mir gibt (s. zweites Beispiel im Kasten).

### Fallbeispiel

#### Ein Konflikt auf Mitarbeiterebene

Nach ihrer Elternzeit kehrte eine Mitarbeiterin zurück ins Team und bat mich nach einem Monat um ein Gespräch. Sie wollte ihre Supervisionsgruppe wechseln. Sie komme mit einer neuen Kollegin nicht zurecht. Ich bat sie, die Supervision für ein Klärungsgespräch mit der Kollegin zu nutzen. Dies lehnte sie sehr entschieden ab und teilte mir mit, sie habe bereits mit einem anderen Kollegen über einen Tausch gesprochen, ich müsse nur abnicken. Es regte sich in mir Widerstand – meiner Vision einer konstruktiven offenen Konfliktkultur entsprach dies nicht. Ich hörte mir die Bedenken der Fachkraft an. Zuerst versuchte sie mich zu überzeugen und listete auf, was dafür spreche und wie leicht es sei, wenn ich einfach ja sagte. Ich vermutete und äußerte ihr Bedürfnis: »Willst du deine Kräfte schonen und dich vor einer Missstimmung im Team schützen? Als sie dies bejahte, stimmte ich zu, dass mir das auch ein Anliegen ist. Ich erklärte, warum mir ein offener Umgang mit Konflikten wichtig ist – »mir bedeutet es viel, wenn wir hier offen und ehrlich miteinander sind, auch wenn es Konflikte gibt. Das ist meine Vision und ich bin zuversichtlich, dass es geht.« Ich fragte sie: »Hast du wenig Hoffnung, dass ein Gespräch mit der Kollegin etwas ändern könnte?« Die Mitarbeiterin bekam weiche Augen und seufzte, als ich ergänzte: »Mir ist wichtig, dass du gehört wirst und ich möchte dir Mut machen, sie anzusprechen. Ich habe Sorge, die Abneigung kommt sonst später wieder hoch.« Meinem Angebot, eine extra Supervisionssitzung für sie und die Kollegin zu finanzieren, entgegnete sie: »Ich probiere es erstmal so und werde sie direkt ansprechen, vielleicht gehen wir einen Kaffee trinken.« Ich bat um eine Rückmeldung. Zwei Wochen später kamen beide zu mir und bedankten sich, sie hatten ein Missverständnis aus dem Weg räumen können und es sei jetzt »alles gut«.

#### Ein Konflikt zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin

Eine Mitarbeiterin war schon einige Monate bei den monatlichen Teambesprechungen zurückgezogen und brachte sich mit einem für mich schroff wirkenden Tonfall ein. Zudem fiel mir auf, dass sie zunehmend Abgabefristen nicht einhielt (Berichte, Abrechnungen). Nach einer besonders lautstarken Kritikäußerung mir

gegenüber, während derer es mir nicht gelang, ruhig zu bleiben, bat ich am darauffolgenden Tag um ein Mediationsgespräch. Mit einem Mediator als Begleitung wurde mir deutlich, dass die Mitarbeiterin aufgrund einer veränderten privaten Situation (Trennung, Umzug) sehr belastet war. Zudem war sie unzufrieden durch die unerfüllte Sehnsucht, sich nach Abschluss ihrer therapeutischen Ausbildung selbstständig zu machen. Ihr eigenes inneres Dilemma hatte negative Auswirkungen auf ihre Motivation, weiterhin als Familienhelferin tätig zu sein und es war sehr entlastend für mich, dies zu verstehen. Während der Mediation konnte ich meine Unzufriedenheit respektvoll platzieren. Es gelang der Mitarbeiterin, mein Bedürfnis zu sehen, meinen eigenen Arbeitsalltag reibungslos zu gestalten. Bis dahin hatte sie den Eindruck gehabt, kritisiert und unter Druck gesetzt zu werden, wenn ich nach den Berichten, Abrechnungen und Unterlagen gefragt hatte. Durch die einfühlsame Begleitung und Übersetzungen des Mediators entstanden Verständnis und Austausch – die Mitarbeiterin fasste mein Handeln nicht (mehr) als Kritik auf und ich war bereit, sie zu dabei zu unterstützen, sich selbstständig zu machen und ohne Gesichtsverlust ihr Fallaufkommen zu reduzieren.

## 11.4.2 Praxiserprobte Personalführungsinstrumente

Die Aufgabe der *Mitarbeiterbewertung* schien mir zunächst inkompatibel mit der Gewaltfreien Kommunikation. Wie sollte ich Mitarbeiter fördern, ohne sie zu loben? (»Lob ist genauso giftig wie Kritik«, M. B. Rosenberg) Aus meiner Sicht sind das Setting und das Gesprächsverhalten das Entscheidende bei allen Personalführungsinstrumenten. Situationen wertfrei zu beschreiben und persönliche Empfindungen mitzuteilen sind brauchbare Alternativen zu Wertungen oder destruktiver Kritik. Sie stellen eine wertvolle Rückmeldung für Fachkräfte wie auch Führungskräfte dar, wie ich nachfolgend in einigen Beispielen aufzeige.

### Personalgespräche

Personalgespräche (PG) erzeugen oft Unbehagen und sind Stressmomente – mithilfe der GFK wird das Gespräch zu einer Begegnung, von der Mitarbeiter, Führungskraft und das Unternehmen wirklich profitieren.

Im Jahr 2009 führte ich Personalgespräche als Regelwerk ein und entwickelte ein Vorgehen, das Fakten, Gefühle und Bedürfnisse anstatt Bewertungen fokussiert. Am Kapitelende sowie im Anhang findet sich der zugehörige Leitfaden (Leitfaden 1). Dieser zeigt, wie gefühls-, beobachtungs- und bedürfnisorientierte Fragen in einem Leitfaden für Personalgespräche formuliert werden können.

### Das Vorgehen der Führungskraft im Überblick:

- (1) Das Personalgespräch als Einladung statt Pflichttermin. Um diese Absicht abzusichern, ist folgende Frage wichtig: Welche Konsequenz hat es, wenn eine Mitarbeiterin eine Einladung zum PG nicht annimmt?

- (2) Das Dokument (die Fragen/der Leitfaden) ist vor dem PG für die Mitarbeiter zugänglich und kann ausgefüllt mitgebracht werden
- (3) Die Führungskraft füllt den Leitfaden vor dem Gespräch aus
- (4) Das PG als Austausch über subjektive Wahrnehmungen/Einschätzungen gestalten
- (5) Persönliche Haltung zeigen – Sorgfalt und Achtsamkeit für sich selbst *und* das Gegenüber
- (6) Feedback in den vier Schritten der GFK geben, anstatt Noten zu verteilen
- (7) Übersetzen von »gut« und »schlecht« in Beobachtungen und Bedürfnisse
- (8) Zwei Wege der Empathie: den Mitarbeiter »abholen« *und* es wagen, wirklich ehrlich zu sein, um empathisch gehört zu werden
- (9) Strategieplanung: Was braucht die Fachkraft bzw. die Führungskraft, und von wem?

Der Leitfaden ist nur eine Orientierung für das Gespräch – entscheidend für das Gelingen des Instruments ist die Haltung und Gesprächskompetenz der Führungskraft. Eine Faustregel für Personalgespräche ist, sich für die Vorbereitung so viel Zeit wie für das Gespräch selbst zu nehmen. Trotz guter Vorbereitung kann ein PG Überraschungen enthalten und dabei ist es wichtig, dass die Führungskraft sowohl das Gehörte empathisch wiedergeben kann als auch die eigene ehrliche Sichtweise, Gefühle und Bedürfnisse mitteilt, also die sog. »scary honesty« praktiziert.

### **Die zwei Wege der Gesprächsempathie**

Gesprächsempathie wird häufig so verstanden, dass eine Person Verständnis hat für eine andere. Für mich ist dann nur eine Hälfte des authentischen Austauschs erreicht. Das folgende Beispiel illustriert die zwei Wege anhand eines PGs mit einem ungeplanten Thema – ein Mitarbeiter teilte mir mitten im Gespräch mit, dass er noch unzufrieden ist mit einer Angelegenheit, der sechs Monate zurücklag. Er hätte gern mehr zeitliche Flexibilität bei der Abgabe von Falldokumenten.

#### **1. Empathisch wiedergeben**

**(FK = Führungskraft, MA = Mitarbeiter)**

FK: Du warst an deiner Belastungsgrenze mit dem Auftrag und hättest gern mehr Zeit für die Abgabe des Berichts gehabt?

MA: Ja.

FK: ... und hast dich geärgert, als ich nein sagte und dich bat, alles zur vereinbarten Zeit abzugeben?

MA: Ja, der Sozialarbeiter war sowieso in Urlaub und sagte, es hat keine Eile.

FK: Und da wolltest du dich nicht unnötig beeilen, lieber die Zeit haben, alles in Ruhe fertig zu machen?

MA: (Nickt.)

## 2. Ehrlich sein, auch wenn's Angst macht – »Scary honesty« praktizieren

- FK: »Ich würde dir gern sagen, was mich hinderte Ja zu sagen, ok? (*Kurz prüfen, ob er wirklich bereit ist, dies zu hören*). Ich will, dass wir unsere Verabredungen gegenüber Kunden einhalten und ich stehe dafür gerade, dass wir alle nach außen zuverlässig sind.
- MA: Klar, aber das hätte dann nichts mit dir zu tun, ich hätte das verantwortet und kommuniziert.
- FK: Das Jugendamt mahnt öffentlich an, wenn Berichte zu spät eingehen. Das ist sehr unangenehm. Es geht hier auch um meine Gesichtswahrung.
- MA: Das versteh ich.
- FK: Ja, das kann ich sehen, es gibt aber noch was. Ich will keine Ausnahmen machen, wenn es um Termineinhaltung mit Kooperationspartnern geht. Ich habe dir letztes Jahr drei Mal mehr Zeit eingeräumt. Ich ärgerte mich diesmal, dass ich nichts von dir hörte, als der Abgabetermin verstrich – ich will, dass der Laden einfach läuft und alle die gleichen Rechte haben. Kannst du das nachvollziehen?
- MA: Ja, aber mir fällt es so schwer, wenn ich weiß, der Bericht wird sowieso nicht gelesen.

Im Gespräch wechselte ich als Führungskraft zwischen den beiden Richtungen der Empathie (1 und 2) – dem Mitarbeiter hörte ich empathisch zu und dann sprach ich über mein Erleben. Das war für mich etwas unbequem, weil ich damit einen Teil meiner Verletzlichkeit zeigte – das war außerhalb der eigenen »Komfortzone«. Der Mitarbeiter hörte auch meinen offenen Worten zu. Am Ende verabredeten wir, dass die Fachkraft das Thema Wertschätzung für die Arbeit in der nächsten Supervision einbringt und die eigenen Ressourcen wieder stärkt, um die fehlende Wertschätzung für Fachkräfte der Jugendhilfe aushalten zu können. Die Berichte wurden künftig pünktlich abgegeben.

### Mitarbeiterförderung

**Mentoring.** Mentoring ist in unserem Unternehmen eine Form der Einarbeitung und fachlichen Begleitung. Jede neue Fachkraft erhält etwa sechs Monate Mentoring – d. h. telefonische Erreichbarkeit der Führungskraft auch nach Dienstschluss, einmal im Monat zweistündiger Gesprächstermin, weitere Einzelberatungen auf Wunsch und nach Vereinbarung. Meine interne Checkliste für das Mentoring fokussiert die wichtigsten Themenbereiche der Arbeit für sechs bis acht Gesprächstermine, d. h. pro Termin steht ein Thema im Fokus des Gesprächs:

- (1) Interne Verwaltung und Prozesse – Klarheit und Transparenz schaffen
- (2) Umgang mit Klienten – Gesprächssituationen im Rollenspiel vorbereiten.
- (3) Kooperationspartner – z. B. Hilfekonferenz vor- und nachbereiten
- (4) Eingliederung im Team – wie ist das Erleben im Team?
- (5) Persönliche Entwicklung und Kompetenz – wo ist Sicherheit, wo Bedarf?
- (6) Falldokumentation – Unterstützung bei der Bearbeitung der Unterlagen
- (7) Berichte – Leitfaden und Beispielberichte sichten
- (8) Resümee und Ausblick – Rückmeldung gegenseitig, künftige Unterstützung verabreden.