

*Hubert Liebens*

Wenn's nicht so läuft, wie's laufen soll  
.... Schwierige Führungssituationen  
wertschätzend, transparent und  
verantwortungsbewusst gestalten

The image shows the cover of the journal 'Themenzentrierte Interaktion / TZI in Führung'. The cover is white with a red and black logo at the top left. The logo consists of a red triangle with a white circle inside, followed by the text 'THEMENZENTRIERTE INTERAKTION / TZI' and 'THEME-CENTERED INTERACTION / TCI'. Below the logo, the title 'Themenzentrierte Interaktion TZI in Führung' is printed in a bold, black font. The cover also features several short articles listed in a smaller font, including 'Die Führungsvorgänge TZI', 'Paradigmen des Lebens - Zu Mitverantwortung anregen', 'Die Bilanz der Arbeit - 72 als Managementmodell in der Sozialwirtschaft', 'Humboldt-Erbe', 'Social Leadership - Chat sein, aber anders. Ein Erfahrungsbericht aus der Leiterin der Basis für ein Hochschullehrer in der Gruppenförderung', 'Claudia Lehner - Wenn's nicht so läuft, wie's laufen soll... Schwierige Führungssituationen wertschätzend, transparent und verantwortungsbewusst gestalten', 'Hubert Liebens', 'Was verbindet die Leiterin des IBC „The Art of Leading“', 'Hilf mir mit, meine Energie', 'Ein Ausblick auf die Zukunft', 'Berthold Pflaum & Friedhelm Schütz von Thun - Die Welt hat sich verändert - Ein Gespräch mit den Autoren', 'Angela Röhler & Elke Röhler - Qualitätskriterien eines von „Gestaltung von Strukturen durch den Einsatz von Gruppenprozessen in Fremdsprachenunterricht' und 'Alte von Ketz'.

**Themenzentrierte Interaktion**  
*TZI in Führung*  
29. Jahrgang, 1/2015, Seite 48–58  
Psychosozial-Verlag

**Themenzentrierte  
Interaktion (TZI)  
Theme-centered  
Interaction (TCI)**

Herausgeber/Publisher  
Ruth-Cohn-Institute for TCI – International  
Colmarerstr. 13, CH-4055 Basel  
HR HRA Basel-Stadt  
CH-270.6.000.168-1

Geschäftsstelle/Office  
Oranienstr. 6  
D-10997 Berlin  
Fon: +49 101 30 – 61 69 27 – 11  
Fax: +49 101 30 – 61 69 27 – 17  
office@ruth-cohn-institute.org

Redaktion/Editors  
Anja von Kanitz (geschäftsführend)  
Gesa Bertels  
Judith Burkhard  
Birgit Menzel  
Elfi Stollberg  
Dr. Walter Zitterbarth

Redaktionsbeirat/Advisory Board  
Paul Matzdorf  
Anita Ockel  
Helmut Reichert

Anschrift der Redaktion für die Zusendung  
von Manuskripten und Besprechungsexem-  
plaren:

Manuscripts, articles, books please send to:

Anja von Kanitz  
Friedrichstr. 1  
D-35037 Marburg  
Fon +49 101 64 21 – 97 13 37  
Fax +49 101 64 21 – 97 13 38  
E-Mail: anja@von-kanitz.de

Erscheint zweimal jährlich  
(Frühjahr/Herbst)

Einzelheft € 10,50  
Jahresabonnement € 18,50

Bestellungen an den Verlag:  
Psychosozial-Verlag  
Walltorstr. 10  
35390 Gießen  
E-Mail: vertrieb@psychosozial-verlag.de  
www.psychosozial-verlag.de

Anzeigen an den Verlag:  
E-Mail: anzeigen@psychosozial-verlag.de  
Es gelten die Preise der aktuellen Mediadaten.  
Sie finden sie im Downloadbereich auf  
www.psychosozial-verlag.de.

Satz & Gestaltung: Hanspeter Ludwig, Wetzlar

Rechte:  
© Psychosozial-Verlag, Gießen  
Nachdruck – auch auszugsweise – mit Quel-  
lenangabe nur nach Rücksprache mit den  
Herausgebern. Alle Rechte, auch die der  
Übersetzung, vorbehalten.

Hubert Liebens

## Wenn's nicht so läuft, wie's laufen soll ...

### Schwierige Führungssituationen wertschätzend, transparent und verantwortungsbewusst gestalten



Zum Autor  
Jg. 1963, seit 25 Jahren Berater  
mit Führungskräften in Profit  
und Non-Profit Organisationen,  
Geschäftsführer des Camino-  
Institut (Wunstorf) und Lehr-  
beauftragter für TZI.  
hubert.liebens@camino-  
institut.de

Nicht immer laufen Führungsprozesse so leicht ab, wie es sich die Beteiligten wünschen. Häufig kommen zu den offensichtlichen Gründen noch persönliche Aspekte oder Verletzungen innerhalb eines langjährigen beruflichen Beziehungsgeflechts. Um sich in der aktuellen Situation nicht einer unlösbaren Komplexität hingeben zu müssen, benötigen Führungskräfte eine Struktur. Der Anspruch an diese Struktur ist, einen solchen Prozess transparent und wertschätzend zu gestalten. Dabei kommt nicht nur den Mitarbeitenden eine hohe Verantwortung zu, sondern ebenso der betroffenen Führungskraft. Ein Beispiel finden Sie im nachfolgenden Artikel.

Leadership processes are not always as easy as participants might wish. Often the more obvious reasons visible on the surface are exacerbated by personal aspects or injuries born from a long-standing network of professional relations. In order not to surrender to a situation so complex and almost impossible to resolve, leaders/executives require a structure. And this structure needs to be transparent and appreciative. Not only participants, but also the leader in question must take on a serious responsibility in this context. An example of this is described in the following article.

Fällt Ihnen etwas dazu ein:

- Mitarbeitende in einer Organisation,
- die seit vielen Jahren ihre Aufgaben nicht erfüllen, im ganzen Betrieb dafür bekannt sind und als veränderungsresistent gelten?
  - bei denen Führungskräfte und Kollegen sich ratlos – manchmal sogar ohnmächtig fühlen?
  - die „innerlich gekündigt“ haben?

Schnell wird dann ein „Stempel“ aufgedrückt und man zählt die Tage bis zum Ruhestand oder strukturiert Prozesse so um, dass die Abläufe trotzdem gesichert sind. Manchmal läuft das Fass auch über und die Situation gerät aus den Fugen.

Die Frage drängt sich auf, wer für diesen Zustand verantwortlich

ist oder wo versagt wurde? Beziehungsweise: Wie solche Situationen vermieden werden können?

Im Folgenden geht es darum, wie eine Führungskraft in einer solchen Situation handlungsfähig bleiben und den Prozess einer Eskalation<sup>1</sup> verantwortungsbewusst und entwicklungsorientiert steuern kann. Dabei verstehe ich die TZI nicht als Führungsmodell, sondern als zugrunde liegendes Handlungskonzept, welches die Umsetzung von Führungswissen und -aufgaben beeinflusst. An den wesentlichen Stellen wird aufgezeigt, welchen Bezug die TZI innerhalb des Geschehens hat und was der Begriff der Chairperson(-förderung) in diesen schwierigen Situationen bedeuten kann.

Der Prozess beinhaltet 6 Stufen (Stufen 0–5). Wohlwissend, dass durch die eine oder andere Formulierung der Eindruck von „hartem Durchgreifen“ entstehen kann, beschreiben die Stufen die Struktur des Vorgehens. Der Prozess und die Beziehung hat eine Entwicklungsgeschichte, d.h. Absicht und Wirkung von Sprache und Interventionen sind beeinflusst von dem bisherigen Erleben. Auch persönliche Ereignisse und Verletzungen der Vergangenheit können nicht negiert werden, sofern sie bekannt sind. Beispiele in wörtlicher Rede dienen deshalb ausschließlich der Orientierung. Eine Übersetzung in den eigenen Sprachduktus ist unabdingbar.

Das Modell ist von mir aufgrund langjähriger Erfahrungen als Führungskraft und in der Arbeit mit Führungskräften und Mitarbeitervertretungen entwickelt worden. Es wurde bereits vielfach erfolgreich in die Führungspraxis umgesetzt. Zur besseren Abstrahierung wurde eine neutrale Ausgangssituation gewählt, die sich im Verlauf des Prozesses weiterentwickelt.

## Die Ausgangssituation

Innerhalb einer Abteilung kommt es zu einer Umstrukturierung der Prozesse.

Was ist zu tun? Oder besser: Was ist zu tun, damit man anschließend was tun kann?

Aufgabe der Mitarbeitenden ist es, gemäß der neuen Ablaufstruktur zu handeln und ihre bisherige Vorgehensweise anzupassen. Damit dies geschehen kann, besteht die Aufgabe der Führungskraft zu diesem Zeitpunkt darin, die erforderliche Orientierung und Hilfestellung zu geben. Die Basis des beginnenden Prozesses ist ein Ziel, verbunden mit einer Aufgabenbeschreibung.

1 An dieser Stelle beschreibt der Begriff Eskalation eine Regel, wie bestimmte Entscheidungen kontrolliert auf eine nächste Ebene gebracht werden.

## Stufe 0: Die Basis – Zielvereinbarung

Ein Ziel haben heißt, bewusst und richtungsgebunden einen Punkt oder ein Ergebnis anzupeilen, mit der Bereitschaft zum Tun und zum Überprüfen des Erreichten. Davon ableitbar sind die Aufgaben der einzelnen Mitarbeitenden (vgl. Pechtl 1999).

Die klassische Hilfestellung einer Zielformulierung und Zielvereinbarung ist „SMART“.

Sie charakterisiert die Voraussetzungen für ein eindeutiges Ziel:

- S spezifisch, präzise (Wessen Ziel ist es?)
- M messbar (Woran messe ich das Erreichen des Ziels konkret?)
- A aktiv/attractiv (Ein Ziel setzen erfordert die Bereitschaft aktiven Handelns)
- R realistisch – erreichbar zum Zeitpunkt der Zielsetzung
- T terminiert (ab wann oder bis wann)

### **Der erste Aspekt der Chairpersonförderung im Führungsprozess ist ein professioneller Umgang mit Zielen**

An diesem Punkt entsteht die Verantwortung für die Führungskraft, Ziel und Aufgabe so zu beschreiben, dass Mitarbeitende sie verstehen, nachvollziehen und Handeln entsprechend ableiten können. Dieser Schritt erst ermöglicht Mitarbeitenden eine eigenverantwortliche Umsetzung der Aufgaben. Man kann auch sagen: Der erste Aspekt der Chairpersonförderung im Führungsprozess ist ein professioneller Umgang mit Zielen, über die Bestimmung eines gemeinsamen ES wird eine Gruppe bzw. werden die Einzelnen arbeitsfähig.

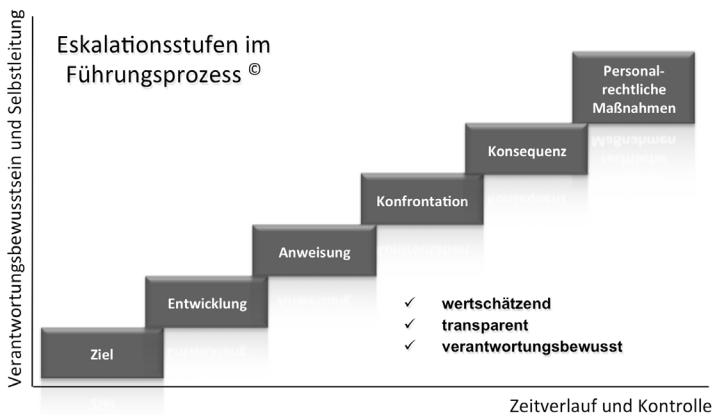
Wenn zur inneren Haltung der Führungskraft die Entwicklung und Chairpersonförderung von Mitarbeitenden gehört, wird es automatisch zu einer strukturierten Zielvereinbarung kommen (sofern sie ebenfalls über das nötige Fachwissen verfügt). Die Zielvereinbarung ist Ausgangspunkt für Kontrolle, Bewertung und der Chance zur Selbsteinschätzung. Ob wir von Zielvereinbarung oder Zielvorgabe sprechen, ist diesbezüglich unerheblich. Sie unterscheiden sich im Grad der Beteiligung, nicht aber im Grad der Verantwortung für die Erfüllung der Aufgabe. Die Mitarbeitenden sind verantwortlich für die Umsetzung ihrer Aufgaben. Ihnen obliegt es zu überprüfen, ob es objektive Hinderungsgründe gibt. Diese gilt es zu benennen oder eine konkrete Unterstützung einzufordern.

Die häufigsten Fehler an dieser Stelle ist die Kommunikation reiner Zahlenziele ohne die dazugehörige Aufgabe. Sie machen es in letzter Instanz unmöglich, Prioritäten zu setzen bzw. verantwortlich zu handeln. Dadurch wird die Zielorientierung durch bedürfnis-orientiertes Handeln ersetzt und es entstehen im Laufe der Zeit massive Konflikte, welche meist mit persönlichen Verletzungen verbunden sind.

Ein kleines Beispiel, das die meisten kennen werden: Der Trainer einer Jugend-Fußballmannschaft gibt das Ziel aus, das nächste Spiel 4:0 zu gewinnen. Ohne eine Taktik (Verhaltensziel) und die Verteilung konkreter Aufgaben wie Abwehr, Mittelfeld oder Sturm orientieren sich die meisten Spieler immer in Richtung des Balles (bedürfnisorientiert). Sie sind hochmotiviert und im Falle einer Niederlage enttäuscht. Doch fehlt dem Trainer nun die Basis für eine Bewertung der Spieler und der Ergebnisse. Der Frust steigt und die persönlichen Vorwürfe häufen sich ...

## Die Folgesituation

Viele der Beschäftigten setzten das neue Konzept direkt um, einige tun sich noch ein bisschen schwer. Bei einem Mitarbeiter allerdings ist beobachtbar, dass er weiterhin in der gewohnten Art und Weise arbeitet.



## Stufe 1: Entwicklung

Woran haben sie gerade bei der Situationsbeschreibung gedacht. Ist Ihnen die Ursache des Verhaltens klar? Was würden sie als Führungskraft tun?

Die erste Stufe der Eskalation ist das Entwicklungsgespräch. Beispiel:

„Herr ..., bei unserem letzten Gespräch haben wir uns darauf verständigt, dass es Ihre Aufgabe ist ... zu tun. In dieser Woche habe ich beobachten können (konkrete Situationen), dass Sie die Abläufe wie bisher gestalten. Das entspricht nicht unserer Vereinbarung. Ich bin irritiert und frage Sie, wie es dazu kommt?“

**Wichtig ist die Trennung der persönlichen Betroffenheit, die als Feedback vermittelt wird, und der inhaltlichen Bewertung**

Im Gespräch mit dem Mitarbeiter benennt die Führungskraft ihre Beobachtungen und bewertet diese. Wichtig dabei ist die Trennung der persönlichen Betroffenheit, die als Feedback vermittelt wird, und der inhaltlichen Bewertung. Mit Bezug auf das transparent und nachvollziehbar vereinbarte Ziel lässt sich Verhalten als richtig oder falsch beschreiben. Würde diese Grundlage fehlen, wäre jede Form der Bewertung nur subjektiv zu betrachten. Da dem Mitarbeiter nicht die Chance gegeben wurde, sich „richtig“ zu verhalten, entsteht die Gefahr,

ins Persönliche abzugleiten.

Nach der Schilderung der eigenen Beobachtung und deren Bewertung lädt die Führungskraft den Mitarbeiter ein, die Situation aus seiner Sicht zu beschreiben.

Davon ausgehend, dass es einen Grund für das Verhalten des Mitarbeiters gibt, ist es Aufgabe der Führungskraft, genau diese Ursache zu lokalisieren. Neben den klassischen Grundfragen der Führungslehre unterstützt eine Orientierung entlang der 4 Faktoren das Vorgehen. Der Mitarbeiter:

- Kann (ES) nicht:
  - War die Zieldefinition und Aufgabenbeschreibung unklar? Wie wurde sie verstanden und was wurde gemeint (ES)?
  - Fehlt es an bestimmten Kompetenzen, die zur Erfüllung benötigt werden? Welche sind es und wie können sie erworben werden (ICH)?
  - Durch die Abhängigkeit von anderen Kollegen war er nicht in der Lage. Wie ist diese Situation entstanden (ICH-WIR-ES)?
  - Rahmenbedingungen waren nicht so, wie bei der Zielvereinbarung vorausgesetzt (GLOBE).
- Darf (ES) nicht:
  - Erfordert es eine formale Kompetenz (Zugriffsrecht, Entscheidungsbefugnis, Sicherheitsfreigabe, Formalqualifikation, o.ä.) (ICH-ES)?
- Weiß (ES) nicht:
  - War die Aufgabenbeschreibung vollständig oder welche Information fehlte nachweislich (ICH-ES)?
  - Von wem hätte diese Information kommen müssen (WIR-ES)?
- Will (ES) nicht:
  - Welches Motiv bewegt den Mitarbeiter, sein gewohntes Verhalten beizubehalten?
  - Kann er den Grund seines NICHT-Handelns benennen (ICH)?

In diesem zweiten Gespräch geht es darum, alle nachvollziehbaren und objektiven Hinderungsgründe zu identifizieren und zu beheben. Im Vordergrund steht der Entwicklungsaspekt des Mitarbeiters. Häufig wird die Verantwortung in diesem Gespräch bereits allein beim Mitarbeiter gesehen. Seine Teilverantwortung besteht darin, sein Vorgehen zu beschreiben und die aus seiner individuellen Sicht bestehenden Gründe zu benennen.

Aber auch die Führungskraft ist in der Verantwortung. Sie muss überprüfen und bewerten, ob die genannten Gründe für sie akzeptabel sind und welche Maßnahmen ergriffen werden, den Mitarbeiter in der Erledigung seiner Aufgaben zu unterstützen. In dieser Phase sind die Anforderung an die Analysekompetenz, Kommunikationskompetenz und Chairperson der Führungskraft sehr hoch. Ihre Entscheidung erfordert eine Auseinandersetzung damit, ob sie z.B. den Mitarbeiter für glaubwürdig hält oder ob sie durch persönliche Sympathie oder Antipathie in ihrer Meinungsbildung beeinflusst wird.

Am Ende des Gespräches werden erforderliche Maßnahmen vereinbart und die Zielvereinbarung (ES) modifiziert oder nochmals gefestigt. Des Weiteren kommt die Verantwortung auf den Mitarbeiter zu, im Falle einer Hinderung (Störung) zeitnah mit der Führungskraft in Kontakt zu treten. Diese Vereinbarung forciert die Anforderung zur Selbstreflexion und Selbstleitung. Sollten im Gespräch erforderliche Entwicklungsmaßnahmen vereinbart werden, so kann die nächste Phase durchaus einen längeren Zeitraum in Anspruch nehmen. Sofern sich eine positive Entwicklung abzeichnet, gilt es dann, diesen Prozess zu begleiten (s. letzter Abschnitt: Wenn's gut läuft).

## Die Folgesituation

Auch nach der Durchführung einer vereinbarten Maßnahme, die erfolgreich abgeschlossen wurde, kommt es zu keiner konstanten Verhaltensänderung. Eine aktive Ansprache der Situation durch den Mitarbeiter erfolgte nicht.

## Stufe 2: Anweisung

Ist das Ziel realistisch und die Aufgaben für den Mitarbeiter eindeutig und klar? Macht ein Vergleich mit anderen deutlich, dass die Anforderungen leistbar sind? Gibt es keine signifikanten Unterschiede zu den Mitarbeitern, die sich *richtig* verhalten?

Wenn alle Fragen mit JA beantwortet werden können, betritt die Führungskraft die nächste Stufe der Eskalationstreppe.



Der Einstieg erfolgt wiederum mit der Beschreibung konkreter Beobachtungen und der anschließenden Bewertung. Im Anschluss daran ist ebenfalls ein Feedback denkbar, welches die emotionale Situation der Führungskraft beschreibt.

Der Mitarbeiter wird zur Selbsteinschätzung und Stellungnahme aufgefordert. Auch die Frage nach der aktiven Auseinandersetzung und Selbstkontrolle wird gestellt. Beispiel:

„Herr ..., wir haben vor ... über ihre Aufgabe gesprochen und in den vergangenen ... Tagen habe ich wiederholt beobachtet, wie Sie sich entgegen unserer Vereinbarung verhalten haben. Ich bin ärgerlich, dass es nun wiederum ein Gespräch zu diesem Anlass gibt. Bitte schildern Sie mir Ihre Sicht der Situation und wieso Sie bisher kein Gespräch darüber mit mir geführt haben.“

Oder weniger formell:

„Herr ..., ich bin sauer. Wir hatten eine Vereinbarung zu ... und in den letzten Tagen konnte ich sehen, wie sie wieder in den alten Mustern agiert haben. Meine Aufgabe als Führungskraft ist es, mich darum auch in der Verantwortung zur Firma zu kümmern. Ich weiß nicht, was mit Ihnen los ist. Bitte helfen Sie mir und sagen Sie, wie das sein kann ...?“

Es kann viele Gründe geben, dass ein Mitarbeiter bis zu diesem Zeitpunkt aus seiner Sicht nicht die Möglichkeit hatte, den Grund für sein Handeln zu benennen:

- Überforderung und die Angst vor Konsequenzen
- fehlende Prioritätensetzung bei einer Überlastung
- eine notwendige Konfrontation der Führungskraft und Kritik am Führungsverhalten (nicht erreichbar, selber im Stress, etc.)
- mangelnde Identifikation mit dem Neuen und persönliche Werte
- persönliche oder auch private Themen, die mit einfließen, aber nicht bekannt werden sollen

Als Führungskraft gilt es an dieser Stelle, mit Geduld und Respekt vorzugehen. In Abhängigkeit vom Wissen über intrapsychische Vorgänge (Abwehr und Widerstand, Selbstwert) fällt dies mehr oder weniger leicht. Eine Reflexion des eigenen Entwicklungsweges und eine wertschätzende Haltung gegenüber anderen Menschen unterstützt in dieser schwierigen Situation. Gleichzeitig kann die Führungskraft aber auch nicht ihre Aufgabe leugnen, das unternehmerische Ziel und die damit verbundenen Aufgaben zu erfüllen. Ebenso wie der Mitarbeiter steht sie in der Situation der eigenen Entscheidung (Autonomie) unter Berücksichtigung der wechselseitigen Abhängigkeiten zu Mitarbeitenden und der Organisation (Interdependenz).

Sollten in diesem Gespräch keine neuen, nachvollziehbaren Aspekte benannt werden, so ist die Folge eine unmissverständliche Anweisung an den Mitarbeiter.

Es empfiehlt sich, diese Anweisung durch den Mitarbeiter schriftlich dokumentieren zu lassen. Damit kann wiederholt überprüft werden, ob immer noch eine Kommunikationsstörung Teil der Ursache ist.

„Herr ..., wir haben jetzt das dritte Gespräch geführt und es gibt keine offensichtlichen Hinderungsgründe, dass Sie ihre Aufgabe erfüllen können. An dieser Stelle spreche ich eine klare Anweisung aus, künftig entsprechend unserer Vereinbarung vorzugehen. Ich möchte abschließend sicher sein, dass wir beide das gleiche Verständnis über das Vorgehen habe und bitte Sie, meine Anweisung nochmals mit ihren Worten schriftlich zusammen zu fassen.“

Während es beim Mitarbeiter um die Frage der Entscheidung und die Erforschung der eigenen Motive geht, übernimmt die Führungskraft durch die Anweisung die volle Verantwortung für die Realisierbarkeit der angewiesenen Aufgaben. Sie steht dazu, dass die offensichtliche Ursache in der Person des Mitarbeiters begründet ist und bezieht eine klare Position.

## Die Folgesituation

Die Beobachtungen und Kontrollen der Führungskraft deuten auf ein unverändertes Verhalten des Mitarbeiters. Bei direkter Ansprache gelingt kurzfristig eine Anpassung, die jedoch schnell darauf wieder verfliegt.

## Stufe 3: Konfrontation

Der jetzt fällige Wechsel des Gesprächsgegenstandes wird in der Praxis nur selten vollzogen. Meist beginnt an dieser Stelle eine Wiederholung des zweiten Schrittes, dessen Wirkung nach kurzer Zeit verfliegt. Es beginnt die Manifestation der Situation, der Frust der Beteiligten vergrößert sich und die Chance zur konstruktiven Auflösung der Situation wird täglich geringer. Spätestens in dieser Phase wären Auswirkungen auf die Kooperationsfähigkeit und die Beziehungen in der Gruppe (WIR) spürbar.

Im vierten Gespräch ist der Gesprächsgegenstand nicht mehr die mit dem Ziel vereinbarte Aufgabe, sondern die Tatsache, dass der Mitarbeiter eine Anweisung der Führungskraft missachtet. Die Frage ist also nicht mehr, welche Hinderungsgründe es gibt, sondern wie sich der Mitarbeiter gegenüber den Anweisungen eines disziplinarischen Vorgesetzten verhält. Durch die Missachtung

der Anweisung erweitert sich der Prozess der Eskalation um eine arbeitsrechtliche Komponente.

Dies und damit verbundene nächste Schritte klar zu kommunizieren, ist Aufgabe der Führungskraft. Es liegt im Ermessen, ob es zu einer „Fristverlängerung“ kommt oder das Gespräch ausschließlichen Informationscharakter hat. Auch wenn aus Sicht der Betroffenen der Ärger und die Wut ansteigen, so ist es mit Blick auf die Chairperson des Mitarbeiters leichter möglich, in der Situation zwischen einer inhaltlichen klaren Konfrontation und der persönlichen Betroffenheit zu unterscheiden.

Denn: Falls es zu diesem Zeitpunkt keine neuen Impulse des Mitarbeiters mehr gibt, die eine Bewertung der Situation verändern, übernimmt er die alleinige Verantwortung für die Folgen.

„Herr ..., Sie kennen den Inhalt unserer bisherigen Gespräche. Entsprechend meiner Beobachtungen hat sich Ihr Verhalten nicht verändert. Das bedeutet, dass Sie sich nicht an eine Anweisung Ihres disziplinarischen Vorgesetzten halten. Gleichzeitig bin ich mir nicht sicher, ob Ihnen das Ausmaß Ihres Verhaltens bewusst ist. Bitte erklären Sie mir, wie Sie zu der Entscheidung gelangt sind, den Anweisungen nicht Folge zu leisten?

Sollten Sie sich weiterhin ähnlich verhalten, habe ich die Verantwortung, entsprechend im Interesse des Unternehmensziels zu handeln. Das bedeutet, dass Sie mit Ihrem zukünftigen Verhalten eine Entscheidung über die Konsequenzen treffen.“

## **Stufe 4: Konsequenzen**

Welche Folgen hat das Fehlverhalten? Bleibt der Mitarbeiter im Verantwortungsbereich der Führungskraft, kann es zu einer Umverteilung von Aufgaben kommen, die den Möglichkeiten des Mitarbeiters angemessen sind. Sollte ein Einsatz des Mitarbeiters unter den gegebenen Voraussetzungen nicht mehr möglich sein, erfolgt eine Absprache mit der nächsthöheren Führungsebene bzw. mit der Personalabteilung. Personalrechtliche Konsequenzen können nicht mehr ausgeschlossen werden. Es ist von hoher Bedeutung, dass eine Rücksprache und Zustimmung der weiteren Beteiligten auf Organisationsebene erfolgt, bevor die Führungskraft Konsequenzen ankündigt. Sollte es in seltenen Fällen bis zu diesem Punkt in der Eskalation kommen, so scheidet es häufig am Rückgrat der Verantwortlichen, eine entsprechende Entscheidung zu treffen. Die Führungskraft wird zum „zahnlosen Tiger“ und ihr wird die Grundlage einer guten Führungsarbeit entzogen. Zu den Folgen einer solchen Dynamik zählen sowohl die Demotivation auf der Führungsebene als auch eine langfristig veränderte Unternehmenskultur, die destruktives, passives Verhalten fördert.

## Stufe 5: Übergabe

Mit der Entscheidung über die weiteren Schritte endet die Verantwortung der Führungskraft für die Eskalation und weitere Maßnahmen werden durch die disziplinarische Instanz eingeleitet. Ein Gespräch mit dem Mitarbeiter informiert über den Stand der Dinge und die Folgen seines Verhaltens. Dies ist die wohl härteste Vorgehensweise und direkteste Form der Konfrontation des Mitarbeiters mit den Folgen seiner Entscheidung.

Erwischen Sie Mitarbeiter, wenn Sie es richtig machen!

Jede Veränderung erfordert eine Anstrengung und jeder Schritt in die richtige Richtung hat es verdient, gesehen und beachtet zu werden. Wenn also im Prozess sichtbar wird, dass Mitarbeitende bereit sind, ihrer Verantwortung nachzukommen, so sollte dies in den Fokus der Aufmerksamkeit gelangen.

Gerade wenn es anstrengend ist, ist es bedeutsam, Bestätigung zu erfahren, auch wenn es noch nicht zu 100% gelingt. Die Entscheidung für das „Richtige“ fällt durch ein angemessenes Feedback oder eine Bestätigung leichter und stabilisiert die Verhaltensänderung. Wird eine von außen initiierte Verhaltensänderung nicht bemerkt, erübrigt sich die Anstrengung zur Umsetzung und alte Vorgehensweisen treten wieder hervor. Bezogen auf den Eskalationsprozess bedeutet dies, zu jeder Phase des Prozesses ist ein entwicklungsbegleitender Richtungswechsel möglich – wenn der Mitarbeiter bereit ist, seine Verantwortung wahrzunehmen. Die Auseinandersetzung mit der Realität führt in manchen Fällen dazu, dass Mitarbeitende aufgrund der veränderten Anforderungen für sich entscheiden, andere Aufgaben zu übernehmen. Diese Entscheidungen betrachte ich mit größtem Respekt; stellen sie doch leider immer noch in der Arbeitswelt in den Augen vieler einen Rückschritt oder ein Versagen dar.

**Vielfach ändert sich die Dynamik, wenn die Verantwortung der Mitarbeitenden transparent wird und sie zur bewussten Stellungnahme aufgefordert werden**

## Zusammenfassung

Die beschriebenen Stufen werden selten bis zum Ende gegangen. Vielfach ändert sich die Dynamik, wenn die Verantwortung der Mitarbeitenden transparent wird und sie zur bewussten Stellungnahme aufgefordert werden. Das Wissen um die Geschwindigkeit menschlicher Entwicklungsprozesse und dabei auftretender Störungen und Widerstände macht es der Führungskraft leichter, gleichzeitig unterstützend, wertschätzend und konfrontierend zu sein.

Der Bezug zur TZI bei der Gestaltung eines solchen Prozesses liegt weniger auf der methodischen Ebene als auf der Ebene der Haltung und Werteorientierung:

Mit der Überzeugung, dass Menschen autonom handeln und nach Entwicklung streben, ist das Vorgehen ein anderes als z.B. mit einem behavioristischen Menschenbild.

Mit einer Orientierung an Werten wie Autonomie, Zugehörigkeit und Bildung ist das Vorgehen ein anderes als bei einer Orientierung an Ruhm, Ehre und Erfolg (vgl. von Hentig 1988).

Während durch das Handeln der Führungskraft die Anforderungen an Selbstleitung und Chairpersonship der Mitarbeitenden stetig wachsen, ist ihre eigene Selbstleitung nicht weniger gefragt. Eine mögliche Definition von vielen beschreibt Führung als eine „durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele“ (Gabler). Drei Aspekte stechen hervor:

- Die Pflicht und Verantwortung gegenüber der Organisation.
- Die Aufgabe zur Entwicklung von Mitarbeitern, um eine Aufgabenerfüllung zu ermöglichen.
- Eine aus der Funktionsbeschreibung ableitbare Weisungsbefugnis(-pflicht) in dieser komplexen Verantwortungssituation abzuwägen und zu entscheiden.

In diesem Spannungsfeld verantwortungsbewusst zu agieren, ist die Aufgabe der Führungskraft.

## Schlussbemerkung

Themen wie Gesundheit, Überforderung, steigender Leistungsdruck und Effizienz begleiten uns in den letzten Jahren und gehören zur Realität des GLOBE. Um nicht „überrollt“ zu werden, benötigen die Beteiligten an solchen Prozessen ein Höchstmaß an Selbstleitungskompetenz. Die Themenzentrierte Interaktion ist dafür das Mittel der Wahl. In keinem anderen Konzept ist die Entwicklung der Persönlichkeitskompetenz ein so zentraler Aspekt, der sich nicht nur auf methodische Vorgehensweisen konzentriert, sondern im gleichen Maß ein Werte- und Verantwortungsbewusstsein schafft.

## Literatur

- Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Führung, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78154/fuehrung-v7.html>
- Pechtl, Waldefried: Zwischen Organismus und Organisation. Linz, VERITAS 1991, S. 223ff.
- von Hentig, Hartmut: Werte und Erziehung. In: Neue Sammlung 3/88, S. 323–342.