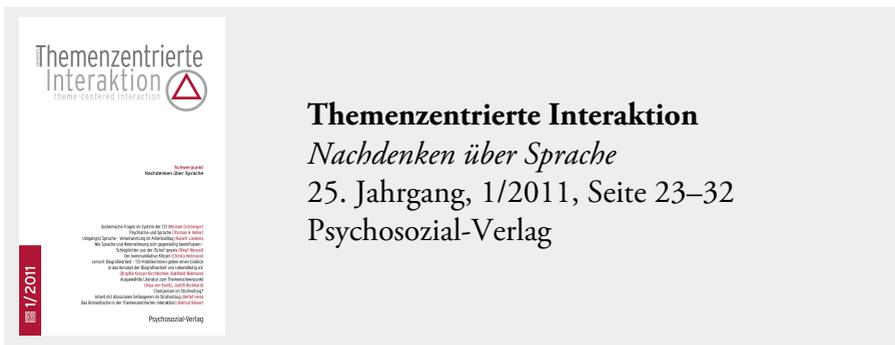


Hubert Liebens

Umgang(s) Sprache – Verantwortung im Arbeitsalltag



**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

Umgang(s) Sprache – Verantwortung im Arbeitsalltag

Es gibt in der Arbeitswelt mehr Aufgaben als Zeit und Ressourcen zu deren Bearbeitung. Mitarbeiter und Führungskräfte sind aufgefordert, Prioritäten zu setzen und Entscheidungen zu treffen. Wie reagieren Mitarbeiter im beruflichen Alltag auf umgangssprachliche Aussagen und welche Folgen hat dies für die Entstehung von Verantwortung und Überforderung.

Anhand eines abstrahierten Beispiels und paralleler Situationen aus der Arbeitswelt zeigt der Autor auf, wie es in Beratung und Coaching gelingen kann, neue Handlungsalternativen zu entwickeln. Er beschäftigt sich mit Voraussetzungen für die Klärung der Situationen und orientiert sich dabei an Inhalten der Führungslehre und dem Konzept der TZI.

At work, there is always more to do than time and resources allow for. Therefore, employees and executives alike are called upon to define priorities and make decisions. How do employees react to colloquially phrased statements in day-to-day occupational situations, and how do they help individuals take on responsibility on the one hand and create situations they are unable to handle on the other hand?

Based on an abstract example and parallel situations observed on the job, the author shows how counseling and coaching can enable us to develop and new and alternatives forms of action. He deals with the preconditions for the clarification of situations, which he relates to the principles of instruction in leadership and the concept of TCI.

Das nachfolgende Bild wird Ihnen vielleicht sehr vereinfacht vorkommen, doch manchmal hilft es uns, die wesentlichen Aspekte einer Situation zu erkennen und Handlungsalternativen zu entwickeln. Bitte, denken sie sich in folgende Situation hinein:

Auf einem Tisch befindet sich eine 1,0 l-Karaffe und 4 Gläser à 0,2l Fassungsvermögen. Die bis oben mit Wasser gefüllte Karaffe stellt die Gesamtheit der betrieblich möglichen Aufgaben dar, die Gläser das Leistungsvolumen der Mitarbeiter.



Zum Autor
Hubert Liebens, Jg. 1963, Organisationsberater und Coach in eigener Firma, Graduiertes TZI. beratung@hubert-liebens.de



1. Aufgabe: Füllen Sie den gesamten Inhalt der Karaffe in die zur Verfügung stehenden Gläser (einfrieren oder zwischendurch austrinken gilt natürlich nicht).

Egal wie sie es drehen oder wenden, es geht nicht. Es gibt zwar, dank der Oberflächenspannung des Wassers, die Möglichkeit, etwas mehr hinein zu füllen, doch das vergrößert die Gefahr des Überlaufens und führt letztendlich nicht zum gewünschten Ziel.

2. Aufgabe: Da die laufenden Kosten für die Gläser den Gewinn des Unternehmens schmälern, wird ihnen zukünftig ein Glas weniger zur Verfügung stehen. Ihre Aufgabe bleibt dieselbe.

Auch nicht leichter, oder?

Würden sie die Verantwortung für die Erledigung dieser Aufgaben übernehmen? Die Unlösbarkeit ist eindeutig und doch gibt es in der täglichen Arbeitspraxis viele ähnliche Situationen, in denen sich Menschen anders verhalten und Verantwortung für etwas übernehmen, was eigentlich nicht möglich ist.

Im folgenden Beitrag zeige ich auf, wie ein unbewusster Umgang mit Sprache die Entstehung von Verantwortung im Arbeitsalltag beeinflusst, wie „Verantwortungskonfusion“ entsteht und wie unklare Sprache zur gefühlten Überforderung am Arbeitsplatz beiträgt. Aus der Erfahrung der letzten Jahre gehe ich von der

Annahme aus, dass in den meisten Organisationen mehr Aufgaben vorhanden sind als Zeit und Leistungsressourcen zu deren Erledigung. Entscheidungen sind erforderlich, die die Verantwortung für das zu Erledigende und das Unerledigte beinhalten.

Ein Gespenst geistert durch die Arbeitswelt

Ein Gespenst geistert durch die Arbeitswelt: „*Mit immer weniger Mitarbeitern in möglichst kürzerer Zeit immer mehr leisten*“. ... In einem Umfeld ungeklärter Verantwortung entsteht bei vielen ein Gefühl wachsenden Leistungsdrucks. Nicht selten treten Stresssymptome auf und es kommt innerhalb von Gruppen zu Konflikten.

Ich möchte sie sensibilisieren und zur Diskussion einladen sowie der Frage nachgehen, wie das Konzept der TZI im Einsatz in Beratungs- und Coachingsituationen einen bewussteren Umgang mit sich selbst und unserer Sprache fördert.

**In einem Umfeld
ungeklärter Verant-
wortung entsteht ein
Gefühl wachsenden
Leistungsdrucks**

Die nachfolgenden Beispiele aus Beratungs- und Coachingsituationen verdeutlichen die „Verantwortungsfallen“, in die wir immer wieder hineinlaufen. Auf die exakte Analyse der Gesprächssituationen nach gängigen Kommunikationsmodellen (Vier Seiten einer Nachricht, Transaktionsanalyse, Sender-Empfänger-Modell o.ä.) habe ich verzichtet und konzentriere mich auf das Konzept der TZI sowie Lösungsansätze aus der Führungslehre zur Selbst- und Verantwortungsklä rung.

Es muss ...

Führungskraft zum Mitarbeiter: „Dieser Vorgang muss bis heute Abend fertig sein ...“

Wer kennt sie nicht, solche oder ähnliche Aussagen. Diese Aussage wird meist mit einer klassischen Delegation gleichgestellt, doch weit gefehlt. Die Verantwortung geht im Moment des Arbeitsbeginns auf den handelnden Mitarbeiter über. Dieser hat dann jedoch nicht nur die Verantwortung für die Aufgabe, derer er sich angenommen hat, sondern auch für die Aufgaben, die er stattdessen erledigt hätte und die jetzt liegen bleiben. Er übernimmt die Priorisierung der einzelnen Aufgaben, ohne dass es eine eindeutige Klärung gegeben hätte, was mit den anderen Aufgaben zu geschehen habe.

Die Folge sind unausgesprochene Vorwürfe an die Führungskraft, die augenscheinlich überfordert und dem Mit-

arbeiter keine andere Wahl lässt, als Überstunden zu machen. Die Führungskraft ist sich jedoch (berechtigt?) keines Fehlers bewusst. Von Führungskräften höre ich in Beratungsgesprächen an dieser Stelle den Satz: „Ich habe erwachsene Mitarbeiter, die müssten doch sagen, wenn’s Ihnen zu viel wird.“ Hinzu kommt, dass die von der Führungskraft benannten Aufgaben in aller Regel immer erledigt werden. Wieso soll sie auf die Idee kommen, dass Mitarbeiter überlastet sind? So sind sich beide einig, dass die Verantwortung für eine Klärung der Situation und Aufgabenerledigung jeweils beim anderen liegt.

Am zu Beginn genannten Beispiel lässt sich die Situation noch klarer beschreiben. Die Gläser sind gefüllt und es steht die Anforderung im Raum, den restlichen Inhalt der Karaffe unbedingt zu „erledigen“. Eine ungeklärte Übernahme der zusätzlichen Aufgabe führt zum Überlaufen des Glases. Die Verantwortung dafür hat der Mitarbeiter durch konkludentes (schlüssiges) Handeln übernommen.

Ein praxisorientierter Lösungsansatz wäre die Frage der Führungskraft an den Mitarbeiter, mit welchen Aufgaben er derzeit beschäftigt ist. Unter Berücksichtigung dieser Information und der Wichtigkeit der neuen Aufgabe kann die Führungskraft anschließend mit dem oder für den Mitarbeiter die Prioritäten neu festlegen und eine klare Anweisung erteilen. Damit liegt die Verantwortung für die Neuordnung der Aufgaben im Gegensatz zur ersten Situation bei der Führungskraft, die Verantwortung für die entsprechende Abarbeitung der Aufgaben beim Mitarbeiter.

Im Coaching von Mitarbeitern gilt es herauszuarbeiten, an welcher Stelle des Prozesses die Situation kippt. In Anlehnung an die Hilfsregeln der TZI (Halte dich mit Interpretationen von anderen so lange wie möglich zurück) ist ein erster Schritt, die konkrete Aussage der Führungskraft zu benennen und von der Interpretation des Mitarbeiters zu trennen. Aus „*Dieser Vorgang muss bis heute Abend fertig sein ...*“ wird ein „*Ich muss diese Aufgabe bis heute Abend erledigen ...*“ Durch diese Umdeutung aufseiten der Mitarbeiter werden hier erstmals emotionale und Körperreaktionen (Ärger, Wut, Sprachlosigkeit, Knoten im Hals) genannt. Nun gilt es, diese „Boten des noch nicht Gewussten“ genauer anzuschauen und zu lernen, sie ernst zu nehmen. Wenn das gelingt, ist es möglich, sich in der Situation besser zurecht zu finden und bewusster zu handeln. Das Signal bedeutet, hier stimmt etwas nicht und nun ist es an der Zeit herauszufinden, was dieses Etwas ist.

Dieser sich anschließende methodisch-analytische Teil fällt umso leichter, je klarer die frühen Signale des Körpers gedeutet werden können. Fragen nach dem Gesagten und Gehörten sowie nach der Bedeutung der Interpretation für den eigenen Verantwortungsbereich schließen sich an. Diese Vorgehensweise lässt sich abstrahie-

ren und auf ähnliche Situationen anwenden. Insgesamt dient die Struktur dazu, sich den Ablauf des Prozesses bewusst zu machen, und zukünftig anders als bisher reagieren zu können (s. u.).

Eine andere Hürde in dieser Situation ist der Umgang mit bisherigen Erfahrungen und den vermeintlichen Grenzen dessen, was dem Mitarbeiter möglich ist. Wenn aufgrund der bisherigen Umgangssprache die Aussage der Führungskraft als Anweisung gilt (aufgefasst wird) oder Szenarien wie Angst vor Kritik oder sogar Entlassung angesprochen werden, sind die Folgen schwerwiegend. Mitarbeiter sind sich ihrer eigenen Handlungsspielräume nicht mehr bewusst und bewegen sich innerhalb imaginärer Grenzen, ohne sie überprüft oder geklärt haben. Aufgabe in der Beratung ist es, den Mitarbeiter in der Ausübung seiner Selbstleitung zu unterstützen und ihm alternative Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Aufgabe in der Beratung ist es, den Mitarbeiter in der Ausübung seiner Selbstleitung zu unterstützen

Er hat z. B. die Möglichkeit, durch die Beschreibung seiner derzeitigen Aufgaben eine Entscheidung durch die Führungskraft einzufordern oder aber sie über seine Reihenfolge der Aufgabenerledigung zu informieren. Dadurch wäre die Führungskraft gezwungen, aktiv zu werden, falls die Priorisierung des Mitarbeiters falsch erscheint. Für welche Vorgehensweise sich der Mitarbeiter entscheidet, ist abhängig von der individuellen Situation und der Beziehung zur Führungskraft. Anhand kleinerer Rollenspiele ist es für den Mitarbeiter möglich, sich auszuprobieren und selektiv authentische Formulierungen für sich zu finden.

Ich möchte nochmals betonen, dass es in dieser Situation nicht darum gehen kann, die Erledigung der Aufgabe zu verweigern, sondern in einem (am besten gemeinsamen) Klärungsprozess die Verantwortung für die Prioritäten und Folgen festzulegen.

Mit weniger mehr tun ...

Die Abteilung hat zukünftig einen Mitarbeiter weniger. Führungskraft zum Mitarbeiter: „*Die neue Situation am Markt schreibt uns dieses Handeln vor und erfordert von uns allen mehr Engagement.*“

Noch schwieriger wird es, wenn diese Aussage um bildhafte Aufforderungen ergänzt wird: „... *mehr PS auf die Straße bringen*“ oder „... *mehr Wind hinter die Segel*“.

Sprachlich entsteht in dieser Situation eine Umkehrung der Maßstäbe. Nicht mehr die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter ist die Basis des Leistbaren, sondern die Summe aller anfallenden Arbeiten ist der Maßstab. Wird dieser Maßstab nicht erreicht, sind automatisch die Mitarbeiter in der Kritik.

Übertragen auf unser Beispiel vom Anfang wird jetzt hier

die Zahl der Gläser reduziert, die Anforderung, mit weniger Ressourcen (mindestens) das Gleiche wie bisher zu schaffen, steht im Raum. Hier käme kein vernünftig denkender Mensch auf die Idee, sich bei den übrig gebliebenen Gläsern zu beschweren, dass sie kein größeres Fassungsvermögen haben. Die Verantwortung für die Entscheidung übernimmt nicht die Führungskraft, sondern ist der Anpassung an den Markt geschuldet. Dieser ist unangreifbar und macht die Beteiligten zu Opfern der Umstände. Ebenso wie im ersten Beispiel erfolgt hier eine Übernahme der Verantwortung für die Erledigung der Aufgaben durch konkludentes Handeln, ohne sich im Vorfeld über die Konsequenzen der veränderten Situation verständigt zu haben.

Nach allgemeinem Führungsverständnis wäre ein erster Schritt, die Summe aller Aufgaben und erforderlichen Tätigkeiten zu sichten und neu, entsprechend ihres Beitrags zur Erreichung der Unternehmensziele, zu verteilen. Im optimalen Falle würde dieser Prozess unter hoher Mitarbeiterbeteiligung ablaufen. Dabei lassen sich Einsparungspotenziale und sogenannte „Not-to-do´s“ entdecken; Aufgaben, die man im Laufe der Zeit liebgewonnen hat und von denen es sich jetzt – manchmal schmerzvoll – zu verabschieden gilt. Die Transparenz dieses Prozesses ist enorm wichtig, da aus ihm entsprechende Vereinbarungen entstehen, die dann zur Verantwortlichkeit für die Erledigung führen.

Damit ein Mitarbeiter in den Klärungsprozess mit der Führungskraft einsteigen kann, benötigt er die Bewusstheit über die Unmöglichkeit der Situation und die Grenzen des Machbaren. Hinzu kommt die Fähigkeit, sein Handeln methodisch zu reflektieren und beschreiben zu können. Die Situation lässt sich innerhalb einer Beratung über das Postulat der Chairperson (in Anlehnung an das 3. Axiom) thematisieren und bearbeiten. Die Kernaspekte werden über handlungsbezogene, beschreibende Fragen erarbeitet. Sie beinhalten die Antwort auf die Frage: *Bin ich als Mitarbeiter in der Lage zu beschreiben, dass ich während meiner Arbeitszeit an den jeweils wichtigsten Aufgaben meines Arbeitsbereichs (Effektivität) in richtiger Art und Weise (Effizienz) arbeite?*

Im Verlauf des Beratungsprozesses stößt der Mitarbeiter dabei an die Beschreibung seiner Leistungsfähigkeit und damit auch an die Grenzen des Machbaren, ohne in eine defizitäre Gedankenstruktur zu gelangen. Durch die exakte Beschreibung der Handlungsebene werden vorhandene Selbstvorwürfe verringert. Aber auch der Verantwortung für gewohnte – jedoch überflüssige oder nicht mehr zu leistende – Arbeiten muss sich der Mitarbeiter im Beratungsgespräch stellen. In manchen Fällen führt diese innere Auseinandersetzung auch zur Überprüfung der eigenen Werte (z. B. in Bereichen der Aufgabenbeschreibung bei der Pflege von Patien-

**Durch die exakte
Beschreibung der
Handlungsebene
werden vorhandene
Selbstvorwürfe
verringert**

ten: Ist die minutengenaue Berechnung einer Patientenversorgung noch mit meinem Verständnis von Pflege vereinbar?). Durch die Reflexion und Auseinandersetzung gestärkt, käme nun, wie im ersten Beispiel, die Erarbeitung der Vorgehensweise zur Klärung der Situation und der Verantwortung.

Vorsicht, Falle ...

Führungskraft zum Mitarbeiter: *„Es handelt sich um ein bedeutendes Projekt und es wäre wichtig – auch für sie persönlich –, wenn sie daran teilnehmen.“*

Wer hat jetzt für was die Verantwortung. Plötzlich taucht auf unserem Tisch eine zweite Karaffe auf, die auch geleert werden möchte. Wenn ich mich als Mitarbeiter entscheide, mit Blick auf meine Karriere an dem Projekt teilzunehmen, bedeutet dies im Klartext eine Entscheidung für eine größere Belastung. Es war nicht die Rede von einer Umverteilung meiner bisherigen Aufgaben, dass sich deren Erledigung verzögert oder gar komplett gestrichen wird. Die Annahme des Angebotes zur Teilnahme am Projekt macht den Mitarbeiter verantwortlich. Natürlich lässt die Situation nicht immer ein klares „*Nein*“ zu und einzige erkennbare Alternative scheint das „*Ja*“ zu sein. Erst später wird das Ausmaß der tatsächlichen Belastung erkannt. In der Beratung werden diese Situationen oft erst dann benannt, wenn die ersten Folgen bereits eingetreten sind. Die Qualität der Arbeit lässt nach, es kommt zu Rückständen oder zu einer zeitverzögerten Reaktion der Familie aufgrund der vielen Überstunden.

Ich möchte an dieser Stelle betonen, dass eine Entscheidung des Mitarbeiters, für eine befristete Zeit bewusst und freiwillig mehr zu leisten, in meinen Augen nichts Falsches darstellt. Überstunden und Mehrarbeit sind möglich, belasten jedoch andere Zeitressourcen (Familie, soziales Umfeld, Erholung ...). Entscheidend ist die Frage, wie bewusst solche Entscheidungsprozesse verlaufen und wie transparent die dadurch entstandene Verantwortung ist. Nur so lässt sich ein „*Rabattmarken kleben*“ bei allen Beteiligten verhindern.

Wenn der Mitarbeiter tatsächlich die Möglichkeit der freien Entscheidung hat, ist es an der Zeit, die Interdependenzen zu klären und die möglichen Folgen zu beschreiben. Es erfordert einiges an Reflexion und Verhandlung, um sich bewusst zu entscheiden und damit in die Verantwortung zu gehen. Dazu gehören beispielsweise die Auseinandersetzung mit der Familie über die – befristet – gekürzte Freizeit, die Reflexion der eigenen Leistungsfähigkeit und auch die eigene Bewertung des Projektes für die Karriere. Mit Blick auf die Arbeitssituation stellt sich i. d. R. heraus, dass die Teil-

nahme am Projekt wahrscheinlich nicht nur im Interesse des Mitarbeiters, sondern auch im Interesse der Führungskraft liegt. Eine gemeinsame Analyse der Situation führt zu einer eher realistischen Lösung, ohne den Mitarbeiter einseitig zu belasten. Lösungs(an)sätze aus verschiedenen Beratungsprozessen: „Ja ich würde gerne am Projekt teilnehmen, wer könnte in der Zwischenzeit die Aufgaben xxx übernehmen?“ oder „Ja, das interessiert mich. Wäre es möglich, die Aufgabe yyy bis zur Beendigung des Projektes zu schieben?“. Erst wenn die Interdependenzen weitgehend abgeklärt sind, empfiehlt es sich, eine Entscheidung zu treffen.

Der Kunde ist schuld ...

Kollege 1 zu Kollege 2: *„Der Kunde benötigt die Unterlagen bis Mittwoch. Ich habe ihm zugesagt, dass wir das schaffen.“* Eine Parallele zur ersten Situation, doch nicht gleich; die Hierarchie fehlt. Hier geht es im Klartext nicht um eine Anweisung, sondern zunächst um eine kollegiale Anfrage. *„Ich habe dem Kunden versprochen ..., kannst Du mir helfen?“*

Diese Perspektive ist den Mitarbeitern in vielen Beratungssequenzen jedoch nicht bewusst. Stattdessen erlebe ich Äußerungen wie *„ich kann den Kollegen nicht hängen lassen“*, *„natürlich helfe ich gerne ...“*, *„immer muss ich mich um seinen Kram mit kümmern ...“* bis hin zu Vorwürfen über die Frechheit des Kollegen, seinem Kunden solche Zusagen zu machen. Gleichzeitig wird durch die Worte „Kunde“, „versprochen“, „Zusage“ der Eindruck vermittelt, dass sich – insbesondere mit Blick auf die Außenwirkung gegenüber dem Kunden – keine Handlungsalternative bietet.

Bezogen auf unsere Karaffe sagt ein Mitarbeiter mehr zu, als er leisten im Stande ist und versucht anschließend, sein Zuviel auf die anderen Gläser zu verteilen, die bereits gefüllt sind. Kommen ähnliche Situationen regelmäßig vor, entwickeln sich Teamkonflikte, die die Leistungsfähigkeit stark einschränken. Im Sinne einer positiven Außenwirkung entscheiden sich die meisten dafür, dem Kollegen behilflich zu sein, vergessen jedoch im Anschluss die Ansprache der Störung. Damit setzen sie ein Signal, dass das gleiche Vorgehen auch zukünftig akzeptiert wird und im Grundsatz richtig war.

Im Beratungsprozess mit dem Mitarbeiter ist eine Trennung zwischen der Akutsituation und der grundsätzlichen Klärung hilfreich, um handlungsfähig zu bleiben. Die Konzentration der Beratung liegt auf der Ansprache der Störung und einer Vereinbarung über zukünftiges Verhalten.

Die Verantwortung für die fristgerechte Fertigstellung ist zunächst nur beim Kollegen 1 vorhanden. Hat dieser eine Zusage

für eine Arbeit gegeben, die er allein gar nicht leisten kann, gerät er in Not. Hinzu kommt der Aspekt, dass plötzlich die Prioritäten innerhalb des Teams von dem Kunden bestimmt werden, der seine Wünsche mit der größten Nachhaltigkeit vorbringt. Damit entscheiden externe Personen über die Priorisierung von Aufgaben und die Mitarbeiter sind in der Doppelverantwortung gegenüber Kunden und Führungskräften.

Ein Blick auf die Hilfsregeln erleichtert es, mögliche Formulierungen für die Störung zu finden: Welche Gefühle treten in dieser Situation auf? Was muss ich sagen, damit der andere meine Gedanken, Gefühle und Motive nachvollziehen kann? Und wie kann ich es so formulieren, dass der andere es annehmen kann (nicht wird) und ich mich inhaltlich klar vertrete? Was wünsche ich mir zukünftig von meinem Kollegen und wie treffe ich eine verbindliche Vereinbarung? Eine mögliche Einigung liegt in der Absprache unter Kollegen, bevor zukünftig Kundenzusagen gemacht werden, die alleine nicht eingehalten werden können. Wichtig bei sich wiederholenden Situationen ist, den Kreislauf des konkludenten Handelns zu durchbrechen und an geeigneter Stelle tatsächlich „Nein“ zu sagen. Dieser Schritt fällt den meisten Kollegen schwer, ist manchmal jedoch die einzige Chance, zu einer neuen realistischen Vereinbarung zu kommen.

In einigen Beratungen gehe ich einen Schritt weiter und frage, welche Unterstützung der Kollege 1 von meinem Kunden (Kollege 2) erhalten kann, damit er sich zukünftig anders gegenüber dem Kunden verhalten kann (ICH-Stärkung). Die Antworten sind vielfältig und ausnahmslos konstruktiv: „*Man könnte den Kundenbegriff des Kollegen hinterfragen; der Kunde ist kritischer Geschäftspartner und nicht König.*“ Oder „*Bei Bedarf komme ich unterstützend im Kundengespräch hinzu und wir treffen zu dritt eine realistische Vereinbarung.*“ Dabei wechselt die Position vom kritischen Betroffenen zu einem unterstützenden, lösungsorientierten Kollegen.

Die TZI schafft die Voraussetzung für eine Klärung auf kommunikativer Ebene

Zum Abschluss

(Umgangs-)Sprache oder besser gesagt, wie Verantwortung mithilfe der Sprache „umgangen“ wird, ist ein äußerlich sichtbarer Baustein für die Entstehung der beschriebenen oder ähnlicher Situationen. Im Hintergrund gehören die Unbewusstheit der eigenen Haltung, Hilflosigkeit und ungeklärte Werte (z. B. Erfolg, Gesundheit, Zugehörigkeit) zu den möglichen Ursachen.

Die TZI ist kein Kommunikationsmodell. In vielen Beratungssituationen schafft sie jedoch bei den Beteiligten die Voraussetzung für eine Klärung auf kommunikativer Ebene. Sie ermöglicht

eine Situationsanalyse anhand der 4 Faktoren, strukturiert und differenziert die Szene und lässt die Konzentration auf einzelne Beratungsaspekte zu. Als Berater frage ich beispielsweise nach

- der konkreten Aufgabenstellung, der Formulierung und nach den Erfolgskriterien für die Arbeit. (ES)
- der Beziehung zu den Beteiligten und der Qualität der Zusammenarbeit. Wo gibt es Unterstützung und Verständnis, wo offene oder verdeckte Konflikte. Dies ist insbesondere mit Blick auf die Formulierungen wichtig. (WIR)
- den Gedanken, Empfindungen und Gefühlen meines Gesprächspartners. Was ist ihm wichtig und wie schätzt er seine persönlichen Ressourcen und Kompetenzen ein. (ICH)
- den Rahmenbedingungen der Situation. Welche Aspekte (dazu zählen sowohl betriebliche als auch private Bezüge) beeinflussen direkt/indirekt und welche möglichen Folgen haben unterschiedliche Verhaltensweisen (GLOBE).

Im Gespräch ist es zweitrangig, ob ich (bei TZI-erfahrenen Gesprächspartnern) das spezifische TZI-Vokabular nutze oder die Fachbegriffe umschreibe. Als Konzept gibt die TZI z.B. Hilfestellung zur

- Förderung einer höheren Konfrontations- und Konfliktkultur (ICH-Stärkung, WIR-Förderung, Störungen)
- besseren Handhabung der Sprache (ich, du, wir, Hilfsregeln)
- und macht den Zusammenhang zwischen konkludentem Handeln und dem Entstehen von Verantwortung deutlich.

Über den Weg der inneren Klärung wird es den Handelnden nicht nur in der Einzelsituation, sondern auch bei ähnlichen Vorkommnissen möglich, sich bewusster für oder gegen eine Übernahme von Verantwortung zu entscheiden. Die Sensibilität für Wahrnehmung unklarer Aussagen steigt. Auf der beruflichen Ebene führt dies zu klareren Entscheidungen und unterstützt von allem die langfristige Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeiter.

Ich habe in diesem Artikel das Augenmerk auf alltägliche berufliche Situationen gelegt, um die Wirkung der Sprache auf Verantwortung und vermeintliche Überforderung zu verdeutlichen. In meiner Seminar- und Beratungstätigkeit erfahre ich auch positive Beispiele aus Organisationen. Für die Führungskräfte und Mitarbeiter dieser Organisationen ist ein Handeln nach den genannten Lösungsansätzen selbstverständlich und die Fähigkeit zu Klärung von Unstimmigkeiten ausgeprägt. Ich glaube nicht an einen Zufall, dass in diesen Organisationen sowohl betriebswirtschaftlicher Erfolg als auch die Gesundheit der Mitarbeiter kontinuierlich positive Entwicklungen aufzeigen.