

Sabine Sommerhuber
Systemische Psychotherapeutin, Mediatorin (CL), Supervisorin

Positive Strategien für eine dynamische, effiziente Arbeit

Aus: Dualer Studienführer 2001/2002 (Gastbeitrag)

Tätigkeiten in Betrieben, Organisationen und Industrien haben ein Ziel vor Augen – die Erfüllung /Herstellung einer/s von KundInnen/KäuferInnen gewünschten Dienstleistung/Produktes.

Diese/s herzustellen und am Markt erfolgreich zu platzieren geht ausschließlich über eine reibungsarme Zusammenarbeit der daran Tätigen. Kein ertragreiches Unternehmen kann es sich leisten, Menschen anzustellen, die keine wichtige Funktion für das Unternehmensziel erfüllen.

ExpertInnenwissen ist in jeder Position eines Betriebes Voraussetzung, egal ob es sich dabei um Aufgabenbereiche der Büroorganisation, des Managements, der Technik, des Marketings, der Reinigung, des Controllings usw. handelt.

Aber niemand wird in Abrede stellen, dass erst der optimale Einsatz der „Human Communication-Ressources“ maßgeblich am Gelingen der Unternehmung beteiligt ist.

Was bedeutet nun dieser etwas sperrige Begriff für uns Menschen, die ihn ausfüllen, ihm Bedeutung geben sollen/können?

human: menschlich, gesittet

communication: Informationsaustausch

ressource: alle zur Verfügung stehenden Hilfsmittel

So wie bei einem Konzert nur das optimale Zusammenspiel (Informationsaustausch) aller MusikerInnen (MitarbeiterInnen) zu einem sehr guten, befriedigenden Ergebnis.

Um dies zu erreichen ist es notwendig, auch die möglichen Störungsquellen, Kommunikationsbehinderungen, Konfusionen mitzubedenken.

Um diesen zu begegnen, möchte ich einige Techniken des Coachings beschreiben. Es ist keineswegs notwendig, sich immer eines auswärtigen Coachings zu bedienen, viele seiner Prinzipien und Methoden lassen sich mit dem nötigen Fingerspitzengefühl persönlich einsetzen, wenn es zu Problemen mit KollegInnen kommt und man diese eigenverantwortlich lösen möchte.

Als besonders hilfreich hat es sich erwiesen, in die Position des anderen zu schlüpfen, seine Sichtweise des Problems zu erkunden. Eine Methode dazu wäre, zwei oder mehrere Sesseln (bei sich zu Hause) aufzustellen, in Position wie sie in der Arbeitssituation sitzen, jedem/r Kollegen/in zuordnen und diese nacheinander einnehmen. Geben Sie sich Zeit, aus der jeweils unterschiedlichen Warte zu diesem speziellen Problem Stellung zu beziehen. Gegebenfalls auch laut (es hört Sie nur Sie)!

Unser Unbewusstes hat von KonfliktpartnerInnen mehr Informationen über ihre Motivationen, ihren Charakter, ihre Schwächen und Stärken und heiklen Punkte ihrer Psyche wahrgenommen, als uns im täglichen Leben bewusst ist.

Allein die Beschäftigung mit der Frage, was jede/r brauchen würde (natürlich auch Sie), um die belastende Situation zu entschärfen, bringt eine Fülle an Hinweisen, die neue Handlungsmöglichkeiten eröffnet.

Wichtig ist dabei die mittlerweile relativ gesicherte Weisheit, dass jede/r ihre/seine eigene Wirklichkeit der Dinge kreiert, kaum jemand hat dieselbe Sichtweise über zwischenmenschliche Probleme, selten die eigene.

Allein die, bis man in den Arbeitsprozess eintritt, gemachten Erfahrungen, die persönliche Karrierewünsche, die gegebenenfalls mitgebrachten „Neurose-Cocktails“, machen das schier unmöglich.

Aber – wie schon Virginia Satir, eine Begründerin moderner Kommunikationswissenschaften, sagte – Gleichheit schafft Vertrauen, aber erst die Verschiedenheit Entwicklung! Nur über unsere Unterschiedlichkeit ergibt sich anscheinend spannendes Neues.

Nützlich kann es auch sein, wenn Sie immer wieder vor der gleichen, schmerzhaft empfundenen Schwierigkeit im Betrieb stehen, in einer ruhigen Minute aufzuschreiben, was Sie bisher unternommen haben, um diese Situation zu verändern. Unsere Psyche tendiert dazu, einmal gelernte Lösungsstrategien zu wiederholen. Was meist durchaus erfolgreich ist, aber vielleicht nicht bei Ihrem derzeitigen Problem. Eruiieren Sie Ihre bis dahin praktizierte Hauptlösungsstrategie und probieren Sie eine sogenannte 180 Grad Wendung – also das genaue Gegenteil Ihres bisherigen Verhaltens.

Zuerst mal bei einem untergeordneten Problem – experimentieren Sie! Wichtig dabei ist, sich Spielraum zu lassen eine Beobachtungszeit einzubauen, langsam vorzugehen. Üben Sie in alltäglichen Situationen, gewinnen Sie Sicherheit, auch darüber, ob diese Veränderung Ihres Verhaltens das gewünschte Ergebnis bringt.

Oftmals sind wir uns wenig bewusst bzw. vergessen gerade in Stresssituationen, dass lediglich 50% unserer Informationsmitteilungen bei einer anderen Person ankommen. Selbst wenn wir uns noch so um Klarheit bemühen. In einem vernetzten Betrieb halbiert sich das je weiterer, involvierter Person. Dezentales Rückfragen kann hilfreich sein, ein Splitting der Information in eine mündliche sowie schriftliche Mitteilung erhöht die Weitergabe um ein Vielfaches. Konflikte entstehen häufig, indem Personen sich nicht ausreichend informiert fühlen (sich als ausgeschlossen wahrzunehmen ist ein scheußliches Gefühl, es geht meist auf die erste Sandkistenerfahrung zurück).

Erfolgreiche Unternehmen operieren auf der Basis eines feinen Ausgleichs zwischen verbaler und schriftlicher Mitteilung sowie den berühmten "zwischen Tür und Angel"-Gesprächen. Wenn ein zu großes Gewicht auf eine dieser Kommunikationsformen gelegt wird, Sie sich nicht ausreichend eingebunden fühlen, kann eine kleine Anamnese Ihrerseits darüber Aufschluss geben, welchen Informationskanal Sie von sich aus Stärken können. Es ist Ihnen offen, ob Sie Ihre Absprachen mit MitarbeiterInnen mehr verschriftlichen, öfters das Team bzw. Vieraugengespräch suchen oder den informellen Austausch verstärken.

Zum derzeit vielpropagierten Teamgeist: dieser beinhaltet ein Paradoxon: eine Arbeitsgruppe leistet mehr als seine einzelnen Mitglieder - und das Ergebnis ist so gut, wie das schwächste Glied es zulässt!

Teams erreichen nur dann bessere Ergebnisse als Einzelne, wenn jede/r seine/ihre Stärken einbringen kann. Eine Analyse Ihrer Arbeitszeit, wieviel verbringen Sie in Team(s), wieviel alleine, gibt auch darüber Aufschluss, wo Ihre Stärken optimal eingesetzt sind. Nichts ist so frustrierend, wie eigene Leistungen verstecken zu müssen, nicht die dafür entsprechende Anerkennung zu erhalten. Latente innere Widerstände in Arbeitsergebnisse einzubringen kann auch ein Hinweis dafür sein, dass diese "untergehen". Es spricht nichts dagegen, den vielzitierten Teamgeist zu unterlaufen, wenn Sie dies ihrer Arbeitsgruppe mitteilen und notfalls ein Gespräch mit Ihrer/m Vorgesetzten darüber führen. Altgediente Regeln - "einer für alle - alle für einen" - haben nur beschränkt Gültigkeit, vor allem, wenn Sie immer die/der eine für alle sind!

Sollten Sie sich in der umgekehrten Position befinden, den Eindruck haben, Ihr Team "schleppt" Sie mit, irgendwie geht nichts weiter, Lähmung tritt auf, allein wenn man sich zusammensetzt, hilft vielleicht eine kleine gruppendynamische Übung, die Sie zu Beginn einer Sitzung vorschlagen könnten:

Jede/r erzählt, was ihr/ihm im letzten Jahr (oder seit der Teambildung) nicht gelungen ist (5 Minuten lang), die anderen Teammitglieder haben jede/r maximal ebenfalls 5 Minuten um die Gegenposition einzunehmen - nämlich was dem Teammitglied gut gelungen ist! Dies setzt voraus, dass eine Person diszipliniert die Uhr im Auge behält und keine Unterbrechungen zulässt.

Sinn dieser Übung ist, dass wir beinahe alle dazu tendieren, unsere Schwächen ziemlich genau zu kennen, diese geradezu fokussieren, Stärken aber kaum je reflektiert bekommen. Diese Übung verlangt ein bisschen Mut, steigert die Energie einer Arbeitsgruppe und ihre Ergebnisse jedoch enorm.

Achten Sie auf sich, nehmen Sie Ihre Bedürfnisse und Wahrnehmungen ernst, sehen Sie diese in Abstimmung mit den Unternehmenszielen. Stimmen diese in großen Bereichen überein, ergibt sich daraus der Motor und das nötige Selbstbewusstsein, dynamische Konflikte am Arbeitsplatz lösungsorientiert zu einer neuen Qualität zu führen.