

Rudi Ballreich, Tobias Lang und Andrea Peters (dm-drogerie markt)

Führung auf gleicher Augenhöhe

Erschienen in Trigon Themen 03|2013

Wie ist eine offene und wertschätzende Begegnung auf Augenhöhe in Organisationen möglich? Wie können sich Führungsverantwortliche und Mitarbeitende auch über Hierarchiegrenzen hinweg auf gleicher Augenhöhe begegnen?

Ein praxisorientiertes Seminar zur Gesprächsführung und Konfliktklärung bei dm-drogerie markt

Seit sieben Jahren führt Trigon Workshops für Führungsverantwortliche bei dm-drogerie markt in Deutschland durch. In dem Training *Gespräche führen – Konflikte klären* geht es um die Einübung einer Gesprächs- und Begegnungskultur, die auch in spannungsreichen Situationen wie einem Kritikgespräch oder in einem Konflikt die MitarbeiterInnen oder KollegInnen als gleichwertiges Gegenüber respektiert und sie *auf gleicher Augenhöhe* anspricht. Das sagt sich leicht, ist aber in der Praxis eine große Herausforderung, denn in Konfliktsituationen stellen sich sofort und automatisch Überlegenheits- oder Unterlegenheitshaltungen ein, was oft zu einem Rückgriff auf die eigene Funktions-Macht und zu Macht- Entscheidungen führt.

Der Aufbau des Trainings

Das Seminar ist in zwei Workshops (je 3,5 Tage) im Abstand von ca. drei Monaten aufgeteilt, denen jeweils ein Übungstag folgt. Besonders an diesem Seminarkonzept ist die Zusammenarbeit von einem Trigon-Berater mit drei dm internen Referenten, die sowohl in den beiden Workshops als auch an den Übungstagen jeweils eine Kleingruppe mit sechs Personen leiten.

Workshop 1: Kritische Gespräche führen

Im ersten Workshop steht die Gesprächsführung in herausfordernden Führungssituationen im Mittelpunkt. Dabei bildet das Verständnis der Bewusstseinsfunktionen Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen und Handeln und dessen Anwendung im Gespräch eine zentrale Grundlage (Grafik 1, nach Ballreich/Glasl 2007, 23).

In der Auseinandersetzung mit der Dynamik von Bedürfnisfrustration, Stressreaktion und Konfliktverhalten reflektieren die TeilnehmerInnen ihr eigenes Konfliktverhalten: In welchen Situationen im Arbeitsalltag werden bei mir *die roten Knöpfe* gedrückt? Wie hängt das mit meinen eigenen Prägungen und automatischen Verhaltensmustern zusammen? Was kann ich tun, um diese Mechanismen zu unterbrechen und in einen besonnenen Umgang mit mir selbst und mit den anderen zu kommen?



Grafik 1: Klärungsebenen im Gespräch

Die TeilnehmerInnen erfahren in Übungen anhand von persönlichen Situationen, wie sich durch den Kontakt zu den eigenen Gefühlen und den dahinter liegenden unerfüllten Bedürfnissen negative Emotionen und fixierte Bilder in Konflikten auflösen, wie die Besonnenheit zurückkehrt und wie es dadurch möglich wird, im Handeln für sich einzustehen und auf die anderen Personen zuzugehen (Rosenberg 2001).

Das Ringen um die stimmige Balance zwischen Ich-Orientierung und Du-Orientierung ist ein zentrales Element in jeder Übung (Grafik 2). Beim Selbstausdruck der eigenen Sichtweisen, Gefühle und Bedürfnisse geht es darum, für sich einzustehen, ohne die anderen durch Urteile oder Angriffe zu verletzen. Bei der Hinwendung zum anderen ist sowohl kognitives als auch empathisches Verstehen wichtig.



Grafik 2: Selbstausdruck und Hinwendung

Jede TeilnehmerIn führt im Rollenspiel ein komplettes Kritikgespräch durch. Der aktive und bewusste Umgang mit den Bewusstseinsfunktionen bildet den roten Faden für das Gespräch:

1. Wahrnehmen und Denken: Wie sehe ich die Situation? Wie siehst du die Situation?
2. Fühlen: Wie geht es mir in der Situation? Wie geht es dir in der Situation?
3. Wollen: Was fehlt mir? Was fehlt dir? (Bedürfnisfrage)
4. Handeln: Was kann ich für dich tun, damit sich deine Bedürfnisse in der Situation erfüllen?
Was kannst du für mich tun, damit sich meine Bedürfnisse erfüllen? Welche Handlungen vereinbaren wir?

In diesen Gesprächen erfahren und reflektieren die TeilnehmerInnen direkt, welches Verhalten und welche Formulierungen im Gespräch fördernd bzw. hemmend wirken. Experimentierend erforschen sie ihre eigenen Gesprächsmuster und lernen, diese zu verändern. Die Erfahrungen in den Dialog-Übungen werden durch begleitende meditative und spielerische Übungen zur körperlichen und geistigen Präsenz unterstützt und vertieft.

Workshop 2: In Konflikten vermitteln

Im zweiten Workshop geht es um den Umgang mit Konflikten, Dominanz und Unterordnung und um die Vermittlung zwischen Mitarbeitenden. In erlebnisorientierten Übungen erfahren die Teilnehmenden, wie auf subtile Weise in Gesten, Mimik oder Worten Macht und Dominanz ausgeübt wird und wie dadurch die Begegnung auf gleicher Augenhöhe verloren geht. Im Erforschen dieser Machtspiele wird erlebbar, wie Konflikte eskalieren und welche Mechanismen in der sozialen Dynamik zwischen den Menschen in Konflikten wirken.

Daran anknüpfend führt jeder Teilnehmende ein komplettes Vermittlungsgespräch zwischen zwei MitarbeiterInnen mit den Schritten des mediativen U-Prozesses durch (Ballreich 2012). Das direkte Erleben, wie man zwischen zwei zerstrittenen Parteien durch Präsenz und den bewussten Umgang mit Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen und Handeln die Konfliktpar-

teien vom Konflikt zum Dialog und zur Versöhnung führen kann, ist eine tiefgreifende Erfahrung. Mediatives Verhalten im Führungsalltag wird dadurch angeregt.

Lernen in unterschiedlichen Rollen

Lernen geschieht in diesem Seminar in verschiedenen Formen: Als Übender wird die Wirkung des eigenen Handelns direkt erfahren und durch Feedback bewusst gemacht. Als Rollenspieler erleben die TeilnehmerInnen die Wirkung von förderndem, öffnendem und hemmendem Verhalten des Gegenübers. Als Beobachter und beim Diskutieren von theoretischen Zusammenhängen entwickelt sich die Bewusstheit für das komplexe Geschehen in Gesprächen. Zwischen den Workshops machen die Teilnehmenden erste praktische Schritte mit dem Gelernten in ihrer Führungspraxis.

Durch die Möglichkeit, sich zum internen Referenten weiterzubilden, wächst bei dm ein immer größerer Pool an Führungsverantwortlichen, internen BeraterInnen und BetriebsrätInnen heran, die sich intensiv mit Begegnung auf gleicher Augenhöhe beschäftigen und die Verbreitung dieses Gesprächsansatzes innerhalb des Unternehmens aktiv voran treiben. Unsere Erfahrungen zeigen: Nicht nur die Einzelnen lernen viel für sich und ihr Verhalten im Umgang mit anderen, sondern auch die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur erhält wichtige Impulse.

Literatur

- Ballreich, R. (2012): Gewaltfreie Kommunikation und der mediative U-Prozess. In: Weckert, A.: Gewaltfreie Kommunikation in der Mediation. Stuttgart
- Ballreich, R./F. Glasl (2007): Mediation in Bewegung. Stuttgart
- Rosenberg, M. B. (2001): Gewaltfreie Kommunikation. Paderborn