



Marc Minor

Training und Beratung

## -- Leseprobe --

*Minor, Marc:*

*Manager im Dialog : Coaching-Fälle aus der Praxis / Marc Minor. -*

*München : Redline Wirtschaft bei Verl. Moderne Industrie, 2002*

*ISBN 3-478-37110-4*

„Auch wenn man im Recht ist, kann man Unrecht tun.“

*Dr. Bernd Schmid*

## 4 Alkohol am Arbeitsplatz

„Gibt es auch Gefahren in der Freund- und Helferrolle?“

*Führungskraft*

### **Leitfragen**

- Wie gehe ich mit heiklen und tabuisierten Themen wie Alkohol am Arbeitsplatz um?
- Was bedeutet rollenklares Auftreten?
- Wie trete ich konkret auf, wenn ich Alkoholismus bei einem Mitarbeiter feststelle oder vermute?

### **Einbettung**

Führungskraft (F) ist ratlos im Umgang mit einem Mitarbeiter, der offenbar Alkoholiker ist. Die Kollegen sprechen untereinander darüber, mit dem Betroffenen selbst wurde noch kein Gespräch geführt. Die Führungskraft weiß nicht, ob und falls ja, was sie unternehmen kann.

## Der Fall

C: Bevor wir mit dem Fall beginnen, möchte ich eine Vorbemerkung machen: Ich bin kein Fachmann für Suchterkrankungen. Deshalb kann ich Ihnen auch keine Ratschläge für ein gutes therapeutisches Vorgehen in dieser Sache geben. Allerdings kann ich hier mit Ihnen gemeinsam überlegen, wie Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft bei dieser heiklen Thematik vorgehen können. Das ist ein großer Unterschied in der Herangehensweise. Wäre das okay für Sie?

F: Einverstanden.

*F berichtet von Beispielen, die für ihn Anhaltspunkte für das Alkoholproblem des Mitarbeiters darstellen.*

F: Ich habe ihn kürzlich öfter aus Termingründen am Wochenende anrufen müssen, da war er schlichtweg blau. Ich habe ihn daraufhin sinngemäß so angesprochen: „Sie wirken ein bisschen merkwürdig am Telefon.“ Worauf eine Reaktion kam wie: „Ach, ich war gerade in der Sauna und habe noch etwas Kreislaufprobleme.“ Er hat auch öfter eine Fahne am Arbeitsplatz.

Das Problem ist nun, dass im Prinzip alle Bescheid wissen, was man über ihn sagt, nur er selbst ahnt noch nichts. Überall wird nun herumgetuschelt.

C: Also er weiß überhaupt nicht, welche Vermutungen seine Kollegen über ihn haben?

F: Genau. Ich habe schon überlegt, ob ich nicht einfach mal mit ihm sprechen soll, so von Mann zu Mann, verstehen Sie? Ich weiß auch, dass er private Probleme hat, Schwierigkeiten mit seiner Frau und ein Kind mit Schulschwierigkeiten. Vielleicht ist es gut, ihn da einfach auch menschlich ein bisschen zu unterstützen. Wir verstehen uns ja gut und er liegt mir sehr am Herzen. An sich ist er wirklich ein guter Mitarbeiter. Ich dachte daran, mit ihm einmal essen zu gehen, und vielleicht gelingt es mir dabei, das Thema anzusprechen?

C: Nun, die Beispiele, die Sie mir aufzählen, scheinen eine deutliche Sprache zu sprechen. Natürlich besteht immer noch die Möglichkeit einer Fehleinschätzung, das wissen Sie selbst. Aber nach dem, was Sie berichtet haben, scheint Ihr Verdacht berechtigt.

Zunächst möchte ich Ihnen ein Kompliment aussprechen: Es ehrt Sie, wie sehr Sie sich um Ihren Mitarbeiter bemühen. Ich nehme ein aufrichtiges Ringen mit der Situation bei Ihnen wahr. Das finde ich nicht selbstverständlich.

Gleichzeitig bin ich in Sorge, ob Sie nicht in unzulässiger Form Rollen vermischen. Ahnen Sie, was ich damit meine?

*F schaut nachdenklich und fragend.*

F: Offen gestanden, nein.

C: Meine Befürchtung ist, dass Sie sich ausschließlich an der möglichen Alkoholkrankheit Ihres Mitarbeiters orientieren und auf dieser Ebene eine Lösung suchen. Wenn Ihnen das gelingt, Kompliment. Ich sehe dabei jedoch die große Gefahr des Psychologisierens. Ich glaube, die Therapie liegt nicht in Ihrem Kompetenzbereich, es ist nicht Ihre Aufgabe, sich mit der Krankheit Ihres Mitarbeiters zu beschäftigen. Und Alkoholismus ist eine Krankheit. Das heißt jedoch nicht, dass Ihnen die Erkrankung egal sein soll.

F: Ich glaube, Sie haben Recht. Irgendwie habe ich das wohl schon selber geahnt, denn ich fühle mich überhaupt nicht wohl dabei.

C: Wir sollten hier weniger Ihre Gefühle beleuchten, die Sie wie gesagt ehren, sondern mehr die berufliche Beziehung in Betracht ziehen. Sie haben ja die Rolle als Führungskraft in Ihrem Unternehmen und als Vorgesetzter dieses Mitarbeiters inne. Und auf dieser Ebene ist die Frage zu stellen: Was sähe ein idealer, also professioneller Umgang mit Ihrem Mitarbeiter in dieser Situation vor? Merken Sie, worauf ich hinaus will?

*F denkt nach.*

F: Nicht so richtig.

C: Ich möchte Ihnen eine entscheidende Verständnisfrage stellen: Ist die Qualität der Leistung, die der Mitarbeiter zu bringen hat, in irgendeiner Form relevant beeinträchtigt bzw. besteht die Gefahr einer zukünftigen Beeinträchtigung?

*F ist noch immer nachdenklich.*

C: Für den Fall, dass seine Arbeitsqualität in keiner oder nicht relevanter Form beeinträchtigt ist, wenn seine Kollegen gut, das heißt professionell, mit ihm zusammenarbeiten, dann besteht aus meiner Sicht kein Handlungsbedarf für Sie.

Anders sieht es natürlich aus, wenn er selbst beispielsweise die Ursache einer höheren Fluktuationsrate der Mitarbeiter in dieser Abteilung sein sollte. Dann wird die Sache für Sie als Führungskraft steuerungsrelevant. Das bedeutet, dieser Zusammenhang beeinflusst Sie in Ihrem Führungsverhalten.

F: Na ja, ich möchte ihn auf keinen Fall als Mitarbeiter verlieren. Mit dem, was er mir und dem Unternehmen bringt, auch auf menschlicher Ebene, ist er sehr wertvoll für uns. Aber wenn ich ehrlich bin, stimmt es schon: Seine Qualität lässt nach. Er macht mehr Fehler als gewohnt, auch wenn das noch im Bereich des Vertretbaren ist. Und in der letzten Zeit ist er sehr launisch, das wirkt sich schon negativ auf die anderen und deren Stimmung aus. Wobei er das auch merkt und eine gute Art hat, sich für seine Fehler zu entschuldigen. Aber in letzter Zeit häuften sie sich und irgendwann nehmen meine Mitarbeiter ihn deshalb auch nicht mehr ernst. Ich befürchte, wir sind auf dem besten Weg dahin.

C: Wenn er launisch und unberechenbar ist, dann macht er Fehler, sodass die Energie und Motivation seiner Mitarbeiter sinkt und in der Folge auch die Arbeitsproduktivität und Effektivität. Das mag vielleicht jeden Tag nur in einem Bereich von fünf bis zehn Prozent der Fälle liegen, aber rechnen Sie das mal bei zehn Mitarbeitern hoch auf eine Woche, dann

auf einen Monat, auf ein Jahr, dann wird sein Fehlverhalten schon zu einem relevanten Faktor, auch wirtschaftlich gesehen.

F: Ja, so habe ich diesen Kreislauf zwar noch nicht gesehen, aber ich kann das nachvollziehen. Seinetwegen sind inzwischen alle ein bisschen genervt und auf diese Weise arbeiten sie bestimmt nicht besser.

C: Genau, das ist rein ökonomisch messbar: Wer ein bisschen genervt ist, arbeitet ein bisschen schlechter. Wer schlechter arbeitet, hat weniger Ideen und weniger Ideen heißt weniger Umsatz. Natürlich ist dies sehr vereinfacht und bewusst ein wenig überzogen ausgedrückt, aber die Tendenz stimmt. Ich denke, dass uns diese Zusammenhänge bewusst sein müssen, wenn wir von Betriebsklima, Zwischenmenschlichkeit und Sozialkompetenz reden. Mitarbeiter einer Abteilung müssen zunächst einmal nur gut zusammen arbeiten können. Wenn sie sich dann darüber hinaus noch menschlich und privat sehr gut verstehen, dann ist das ein Zusatzgeschenk.

Es sollte also nicht so sein, dass man sich zuerst über Sympathie steuert und erst danach schaut, wie man professionell und ökonomisch zusammenarbeiten könnte.

F: Ja, das macht für mich doch sehr deutlich, wo die Prioritäten liegen müssen und worauf es in unserem Unternehmen ankommt. Schließlich sind wir ja keine große Familie und legen trotzdem Wert auf gute Zusammenarbeit und Verständnis füreinander.

C: Genau diese Ausgewogenheit ist wichtig. Es geht nicht um ein Entweder-Oder, sondern um ein Sowohl-als-Auch. Und nun sind Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft gefordert und zwar in dem Sinne, dass Sie dafür zuständig sind, in Ihrem Verantwortungsbereich die Leistungsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Wenn Sie die Gefahr einer – auch zukünftigen – Beeinträchtigung der Arbeitsleistung dieser Abteilung sehen, dann ist es Ihre Aufgabe, etwas zu unternehmen – im Gegensatz zum Unterlassen.

F: Ich glaube, so langsam verstehe ich das. Aber mir ist noch nicht richtig klar, wie ich es am besten angehe.

C: Sollen wir es mal ganz konkret an diesem praktischen Beispiel mit einem Rollenspiel versuchen? Sie übernehmen den Part dieses Mitarbeiters, der voraussichtlich die Vermutungen über sich verneint. Versuchen Sie sich nun, in diesen Mitarbeiter hineinzuzusetzen und alles aufzugreifen, was in meinen Gedanken nicht passt oder auf Widerstand stoßen kann. Ich schlüpfe dafür in Ihre Rolle. Meine Steuerung als Führungskraft für das Gespräch ist folgende: Ich bin Führungskraft und trage dafür Sorge, dass auch in Zukunft mein Verantwortungsbereich gut läuft. Deshalb gehört es zu meinen Aufgaben, dass ich Störungen in der Zusammenarbeit erkenne und sie mit meinen Mitarbeitern bespreche.

Merken Sie den Unterschied in der inneren Haltung zu der Ihren und damit der Steuerung meines Verhalten?

F: Ja, ich glaube schon. Ich habe vorher die verschiedenen Rollen vermischt. Ich sah mich ein bisschen als anteilnehmende Privatperson, ein bisschen als Alkoholtherapeut und ein bisschen als Führungskraft. Jetzt ist es klar und eindeutig für mich, aus welcher Rolle heraus ich spreche und agiere.

## Lösungen

*F zieht sich nun eine Weile zurück und überlegt sich eine professionelle, rollengemäße Vorgehensweise.*

F: Wie ich eingangs und auch bei der Terminvereinbarung schon angekündigt habe, gibt es eine Sache, die mir besonders am Herzen liegt und die mich – offen gestanden – auch bedrückt. Ich möchte Ihnen dazu vorweg sagen, dass ich in meiner Rolle als Ihr Abteilungsleiter mit Ihnen spreche und nicht als Privatperson oder Kollege.

Als Abteilungsleiter habe ich verschiedene Pflichten und Verantwortlichkeiten. Eine Verantwortlichkeit ist, dafür Sorge zu tragen, dass die Leistungsfähigkeit meiner Abteilung auch in den nächsten Monaten und darüber hinaus gewahrt bleibt.

Diese Leistungsfähigkeit besteht nun aus verschiedenen Komponenten. Eine Komponente sind die Mitarbeiter und Sie wiederum sind ein Teil der Mitarbeiter. Wenn ich nun bei einem meiner Mitarbeiter den Eindruck habe, dass die Leistungsfähigkeit momentan noch vorhanden ist, aber in Zukunft vermutlich beeinträchtigt sein wird, dann halte ich es für meine Pflicht, diesem Mitarbeiter meine Befürchtung mitzuteilen und mit ihm zu besprechen. Können Sie mir so weit folgen?“

Das ist aber nur ein Aspekt. Der andere liegt in der Rückmeldung selbst. Wenn ich Ihnen als Führungskraft ein Feedback gebe, können Sie von mir erwarten, dass ich mich ganz konkret und für Sie nachvollziehbar anhand von Beispielen zu den guten und schlechten Aspekten unserer Zusammenarbeit äußere.

Genauso erlaube ich mir als Führungskraft hin und wieder auch, meine persönlichen Wahrnehmungen und meine Intuition zu nutzen. Also nicht ausschließlich anhand von Belegen und Beweisen Rückmeldung zu geben. Es liegt in der Logik der Sache, dass ich hier eher daneben liegen kann, als bei konkret erlebten Verhaltensweisen. Dieses Risiko gehe ich ein. Ich halte es dennoch für ehrlich und fair, Ihnen auch meine nicht beweisbaren Gefühle und Eindrücke mitzuteilen. (*Kurze Pause.*)

Was hat das nun mit Ihnen zu tun? – Meine Befürchtung bezogen auf Sie ist, dass Ihre Leistungsfähigkeit in den nächsten Monaten sinken wird oder zumindest gefährdet ist.“

C: Wie meinen Sie das?

F: Mein Eindruck ist, dass Sie Alkoholiker sind.

*Es folgt eine Spekulation über weitere mögliche Reaktionen des Mitarbeiters und einen guten Umgang als Führungskraft damit.*

*Variante A: Mitarbeiter streitet Suchterkrankung ab*

F: Was mache ich denn jetzt, wenn er das einfach abstreitet oder völlig überrascht reagiert?

C: Was fällt Ihnen ein?

F: Ich denke, ich werde ihm einige Belege und Beispiele nennen, woran ich das festmache. Ich werde ihm erklären, wie ich zu meinem Eindruck komme.

C: Eine denkbare Möglichkeit. Ich bin allerdings nicht sicher, ob Sie auf dem Weg zu einer wirklich fruchtbaren Diskussion kommen – obwohl Sie natürlich inhaltlich richtig liegen.

F: Ja, vermutlich werden wir uns dann in Details verlieren und darüber streiten, wer nun recht hat.

C: Genau, und das wird der Sache nicht dienlich sein.  
Fällt Ihnen noch was anderes ein?

*F überlegt und schüttelt den Kopf.*

C: Vielleicht ist an dieser Stelle genau das richtig, was auch im Moment hier passiert. Sie sind gerade nachdenklich und betroffen. Ich denke, das ist gut und auch der Situation angemessen. Vielleicht gelingt es Ihnen, auch mit Ihrem Mitarbeiter an dieser Stelle einfach unspektakulär anwesend zu sein. Also keine Beweis- und Belegdiskussion zu führen, sondern zunächst nur das auszuhalten, was gerade ist – egal welche Reaktionen da kommen, sei es Empörung, Zorn, Verneinung oder Tränen. Seien Sie einfach bewusst anwesend. Dazu gehört Größe und Mut.

Und dann, nach einer Weile, werden Sie das stimmige Gefühl entwickeln, dass nun der rechte Zeitpunkt da ist, wieder in den Dialog zu gehen.

*Variante B: Mitarbeiter bestätigt die Vermutung*

- C: Wenn ein schlichtes, vielleicht sogar für Sie überraschendes „Ja-so-ist-es“ die Antwort war, dann können Sie als Führungskraft in einer fürsorglichen Haltung mit ihm gemeinsam überlegen, welche Schritte hilfreich wären. Das heißt nicht, mit ihm in eine Spekulation über mögliche Ursachen zu gehen. Dazu sind Sie meines Erachtens nicht befähigt und auch nicht berechtigt. Wenn er selbst über private, familiäre oder sonstige Probleme sprechen möchte, würde ich ihn darauf hinweisen, dass er das gerne tun kann, wenn es ihm ein Bedürfnis ist, aber dass er es nicht tun muss, um Ihre Unterstützung zu erhalten.

Fragen Sie ihn, was er sich selbst vorstellen kann, was er vielleicht auch schon versucht hat. Ich denke, es ist auch zulässig, dass Sie ihm den Vorschlag einer professionellen, also therapeutischen Unterstützung machen. Gibt es bei Ihnen einen Betriebsarzt oder Psychologen?

*F schüttelt verneinend den Kopf.*

- C: Je nachdem wie er darauf reagiert, können Sie ganz pragmatisch überlegen, über welche Kontakte Sie beide in dieser Hinsicht verfügen. Es gibt eine Menge an regionalen Sozialeinrichtungen, die sehr gute Arbeit leisten. Ich denke, diese Überlegungen gehören gar nicht mehr zu Ihren Aufgaben, aber das sind sicherlich auch Beiträge zu einer respektvollen und gleichzeitig fürsorglichen Führungskultur.

*F nickt, wirkt sehr konzentriert und in einen inneren Dialog vertieft.*

- F: Ja, das klingt gut. Ich meine sehr professionell. Und ich glaube, in diesem Stil gelingt es mir selbst auch, gut damit umzugehen.
- C: Ich habe ein gutes Gefühl. Vielleicht ist es sinnvoll, sich besonders diesen Ausschnitt des Tonbands beim Autofahren noch ein- oder zweimal

anzuhören. Und zwar nicht mit dem Ziel, sich die Rhetorik anzueignen, sondern eher, um sich für diese schwierige berufliche Situation respektvoll und professionell vorzubereiten. Und um das Gefühl einer absichtslosen, wertschätzenden Haltung zu verinnerlichen. Denn letztlich machen Sie Ihrem Mitarbeiter damit ein Angebot, auf das er eingehen kann, aber nicht muss. Damit bleibt die Verantwortung für sein Handeln bei ihm und das halte ich für eine sehr wichtige Voraussetzung, wenn er seine Sucht wirklich bekämpfen möchte.

*F nickt.*

*Variante C: Mitarbeiter ist empört*

- F: Was mache ich denn, wenn er Empörung, Verneinung oder Aggression zeigt?
- C: Gerade Verneinen, Verschweigen und das Unter-den-Teppich Kehren, scheinen besondere Merkmale von Alkoholismus zu sein. In diesem Fall – und das wird nicht leicht sein – lassen Sie keinen Dialog darüber zu.

*C und F entwickeln folgenden Weg*

Ich merke, dass Sie meine Einschätzung trifft. Das kommt für mich auch nicht überraschend. Den Dialog darüber möchte ich aber jetzt nicht führen, weil eine Diskussion über Symptome, Belege und Beweise Ihnen und mir jetzt nicht hilft. Ich bin sicher, dass Sie gute Gründe haben, mir zu belegen, dass mein Eindruck falsch ist, und wenn ich mich irre, ist es mir umso lieber. Dann werde ich das in den nächsten Wochen und Monaten ja merken. Wie gesagt, meine Aufgabe sehe ich darin, Ihnen eine Rückmeldung zu geben. Falls ich die Gefahr sehe, dass Ihre Leistungsfähigkeit in den nächsten Monaten merklich nachlässt, muss ich das tun und das habe ich hiermit auch getan. Ich habe Ihnen, mit Ihrer Erlaubnis, meinen persönlichen

Eindruck geschildert und stelle damit keine falsche Behauptung auf. Okay?

Mein Vorschlag für unser weiteres Vorgehen ist, dass wir das Gespräch an dieser Stelle beenden, Sie schlafen ein paar Nächte darüber und dann machen wir einen Termin für ein nächstes Gespräch. Und darum gibt es aus meiner Sicht zwei Möglichkeiten: Entweder ich habe mich in meiner Einschätzung geirrt und Sie erbringen die Leistungsqualität wie bisher. In diesem Fall tut mir meine Vermutung Leid und ich werde mich bemühen, jetzt nicht besonders kritisch oder streng auf Sie zu schauen. Oder aber die andere Möglichkeit trifft zu, dass meine Einschätzungen stimmen. Dann steht mein Angebot, mit Ihnen gemeinsam zu überlegen, was kluge Schritte wären, aus diesem Problem herauszukommen. In diesem Fall erwarte ich dann Verbindlichkeit über getroffene Vereinbarungen und mögliche Maßnahmen, die Sie beginnen. Aufgrund Ihrer bislang außerordentlich guten Leistungen werde ich auch geduldig sein und keine unmöglichen Fristen setzen, das verspreche ich Ihnen.

- C: (*An F gerichtet.*) Passt es so oder so ähnlich für Sie?
- F: (*Nachdenklich und zuversichtlich.*) Ja, das ist ein guter Weg, auch wenn er sehr schwer wird. Ich denke, dass ich mich viel zu sehr in eine Helferrolle begeben habe, was Sie Psychologisieren genannt haben. Und das kann nicht gut gehen, das ist jetzt sehr klar geworden. Ich bin nun einmal seine Führungskraft und er mein Mitarbeiter. Gerade weil wir uns privat so gut verstehen, hatte ich keine Klarheit mehr zwischen Führungs- und Privatrolle.
- C: Ja, das freut mich. Denn gerade in diesem Punkt erlebe ich Führungskräfte häufig als nicht sehr steuerungsklar. Auch in diesem Fall haben Sie gemerkt, dass menschlich zu sein, also in Ihrem Beispiel aus der Privatrolle zu agieren, sogar bedeuten kann, nicht professionell zu sein und damit auch letztlich nichts Gutes für den Betroffenen zu bewir-

ken. Und das ist häufig fatal und frustrierend, da aus der besten Absicht heraus gehandelt wird.

## Ver-Dicht-ung

- Zunehmende Komplexität und Dynamik sind nicht nur Modewörter. Sie zeigen sich auch in der steigenden Rollenvielfalt und den damit verbundenen Anforderungen.

Beispiel: Wenn Sie Unternehmer oder Manager sind, sind Sie gleichzeitig auch noch

<i>beruflich</i>	<i>privat</i>
<i>Motivator</i> <i>Führungskraft</i> <i>Projektleiter, Verkäufer, Kollege</i> <i>Keyaccounter, interner Berater</i>	<i>Freund</i> <i>Ehemann, Vater</i> <i>Sohn, Vereinsmitglied</i> <i>Verantwortlicher für Körper und Gesundheit</i>
<i>Innovationsverantwortlicher</i> <i>Moderator, interner Kunde,</i> <i>Strategie, Coach etc.</i>	<i>Schwiegersohn,</i> <i>Onkel, Nachbar</i> <i>etc.</i>

- Als wäre das noch nicht genug, kommt zu dieser Rollenvielfalt noch, dass Sie vielfach täglich zwischen diesen einzelnen Rollen hin- und herspringen müssen!
- Verfügen Sie in dieser Situation über ein professionelles Rollenverständnis, dann hilft Ihnen das, Ihre Haltung richtig anzupassen, Komplexität zu reduzieren und professionell aufzutreten.
- Je schneller Sie zu Beginn einer professionellen Begegnung Ihrem Partner Klarheit über Ihre Rolle verschaffen, desto effektiver wird seine Bereitschaft zu konstruktiver Beteiligung sein.
- Das häufig zu beobachtende Gegenteil ist Folgendes: Ihr Gegenüber tappt erst einmal eine Weile im Dunkeln und weiß nicht so recht, über welches Thema Sie sprechen und worauf Sie eigentlich hinauswollen.

- Was im vorliegenden Fall vermeintlich klar ist und nahe liegt, nämlich „Der Mensch hat Alkoholprobleme – also helfe ich ihm“, ist nicht immer der richtige und professionelle Weg. Auch nicht unbedingt der hilfreichste – wenngleich emotional verständlich. Hüten Sie sich davon, in Ihrer Berufsrolle über Ursachen, wie z. B. die unglückliche Kindheit, zu spekulieren. Sie übersteigen damit Ihren Kompetenzbereich und Ihre Befugnisse als Führungskraft und lösen auch das Problem damit nicht. Beziehen Sie sich auf Ihr berufliches Verhältnis und sagen Sie ihm gegebenenfalls auf dieser Ebene Ihre Unterstützung zu.
- Wenn Sie mehrere Rollen gleichzeitig einnehmen, wird die Rollenklarheit um so wichtiger. Beispielsweise in Besprechungen. Klären Sie sauber die Rolle, aus der Sie sprechen: „Ich spreche nun als Geschäftsführer oder Moderator oder Projektleiter etc. . . .“
- Noch ein kleiner Exkurs in die Praxis: Ein immer wieder heiß diskutiertes Thema ist die Frage, ob man seine Mitarbeiter duzen oder siezen soll. Ich halte die Frage für überflüssig. Entscheidend ist auch hier eher ein situativ klares Rollenverständnis. Dann können Sie auch per Du führungsklar und konturiert auftreten. Beispiel: „Als deine Führungskraft sage ich dir, und als Privatmensch finde ich, . . .“
- „Der Mensch strahlt aus, was er denkt“ Passt Ihre innere Haltung auch zu Ihrer Rolle? Entscheidend für eine saubere Führungsbeziehung zu Ihren Mitarbeitern sind nicht schöne Worte oder eine angelegte Rhetorik, sondern ein authentisches Handeln.
- Voraussetzung für beobachtbare Professionalität im Verhalten ist Ihre innere Haltung. Vergewissern Sie sich in einer ruhigen Minute, ob Ihnen auch klar ist, aus welcher Rolle Sie agieren. Ein Gespräch als Führungskraft mit einem Mitarbeiter wird erfolgreich für Sie verlaufen, wenn Sie sich bewusst sind über Ihre Vorgesetztenrolle. Selbst wenn Ihnen die eine oder andere Formulierung missglückt, ist das nicht weiter schlimm.
- Fühlen Sie sich tief im Innern als Kollege (oder Kumpel) und benutzen vermeintlich die richtigen Worte eines Vorgesetzten, finden Ihre Worte keine Wirkung. Vorsicht: Es geht hier nicht darum, dass Sie den großen Chef herauskehren und den Autoritären spielen, sondern schlichtweg darum, die Rolle auszuüben, für die Sie bezahlt werden.

## Ver-Wert-ung

- In welchen Rollen bin ich tätig?
- Wie sehe ich selbst meine Rolle?
- Wie „rollenklar“ bzw. rollengemäß trete ich im täglichen Verhalten auf (beruflich und privat)?
- An welche ähnlichen Situationen wie im akuten Fall erinnere ich mich?
- Was werde ich ab heute genau so bzw. anders machen?