

## Der praktische Fall

### *Personalmanagement in Fällen*

#### Vom Sachbearbeiter zur Führungskraft (15):

#### »Kontakt schafft Sympathie: Die Gerechtigkeitsfalle« – Führungskräfte möchten gerecht und objektiv sein

*Prof. Dr. Hans-Eberhard Meixner*

Als Führungskraft sollte man allen Beschäftigten objektiv, sachlich und vor allem gerecht gegenüberstehen. Sympathie und Antipathie dürfen keinen Platz im Führungsfeld haben. Soweit das ideale Bild. Die Realität sieht anders aus. Das beginnt schon im Kindergarten. Wer den Attraktivitätskriterien entspricht, hat es nicht nur im vorschulischen Bereich leichter, sondern auch die Klassenstufen werden angenehmer und vielleicht auch leichter genommen. Der oder die Attraktive erfährt mehr Zuwendung und Förderung, entwickelt ein positives Selbstbild und strahlt einen ansteckenden Optimismus nach außen aus. Später im Berufsleben spiegelt sich dieser Vorteil in der Gehaltsfindung wider, nicht so deutlich ablesbar in der öffentlichen Verwaltung, aber durchaus in Wirtschaftsunternehmen erkennbar. Sympathie und Antipathie bestimmen somit unser soziales Geflecht. Sympathie und Antipathie sind aber nicht nur eine Frage der äußeren Attraktivität eines Partners. Es gibt viele weitere Verästelungen. Wer diesen Bonus nicht für sich verbuchen kann, tut sich mit dieser Ungerechtigkeit schwer. Vor allem Führungskräfte wollen und sollten sich daher frei machen von Sympathie und Antipathie. Wie aber kann Herr Gingold diesen Anspruch gerecht werden, wie kann er das Ideal »objektiv!« und »gerecht!« erreichen? Leicht ist dies auf keinen Fall. Allerdings gilt es auch in dieser Frage zu differenzieren! Es gibt extreme menschliche Erscheinungen, bei denen die mentale Abwehr schon eine Frage des Überlebens im hektischen Arbeitsalltag – so etwa bei Menschen, die im Gespräch ohne Pause und Komma zu keinem Ende kommen. Nachdenklichkeit löste bei Herrn Gingold sein überraschender Besuch in der Teeküche aus. Dort hörte er zwischen Tür und Angel die Bewertung eines Teammitgliedes: »Der Bergius kann sich so ziemlich alles erlauben. Der hat beim Chef – man kann es eigentlich nicht verstehen – ein Stein im Brett.« Diese Bewertung traf Herrn Gingold ins Mark. Was er da ungeplant hörte, stand diametral zu seinem Selbstbild: Bislang war er davon ausgegangen, dass es ihm gelungen ist, alle Teammitglieder gleich, objektiv und gerecht zu be-

handeln. Sollte er tatsächlich bei einzelnen so nachsichtig sein? Bislang war er der Meinung, dass sein Anspruch an »Gerechtigkeit und Objektivität« gegen jedermann sich auch an der Realität messen lässt.

#### Sympathie und Antipathie sind keine unabwendbaren Fakten

Aus Beurteilungseminaren weiß Herr Gingold, wie gefährlich und fatal sich Sympathie und Antipathie auswirken können. Sie sind die Ursache vieler Fehlerquellen in der Bewertung. Sie lenken die selektive Wahrnehmung, steuern die sich selbst erfüllende Prophezeiung und verhindern viel zu oft eine sachliche und gerechte Einschätzung von Leistungen. Die Auswirkungen auf das Arbeitsfeld sind gravierend. Um als Führungskraft nicht in diese Falle zu treten, muss man aktiv Vorsorge treffen.

Wie aber kann Herr Gingold den blinden Fleck in seiner Beziehungsarchitektur angehen? Wo Gefühle im Spiel sind, kann Sachlichkeit und Neutralität Schaden nehmen. Doch bei insgesamt 18 Beschäftigten in seinen beiden Sachgebieten ist die Gleichbehandlung kein leichtes Unterfangen. Bei einer so großen Leistungs-/bzw. Führungsspanne und bei so viel unterschiedlichem persönlichen Kolorit (des Schüchternen, des Machers, des Sachlichen, des Vielredners, etc.) allen gleichermaßen gerecht zu werden, ist das eine Herausforderung! Wie aber kann Herr Gingold sein konkretes Verhalten in diesem Spannungsfeld an objektiven Eckwerten festmachen? Dabei ist Herrn Gingold klar, dass Sachlichkeit und Objektivität gegen eine Vielzahl kleiner mentaler Verführer erarbeitet werden muss. Aber wie? Der erste Schritt auf diesem Weg ist getan, wenn man über diese Zusammenhänge nachdenkt und dieses Problem selbstkritisch angeht. Durch Zufall ist er auf diese Herausforderung gestoßen. Jetzt wird ihm auch die Bedeutung des häufig zitierten Satzes auch besser nachvollziehbar: »Das Erkennen eines Problems ist die erste Stufe zur Lösung einer Herausforderung.«

Zwar hat Herr Gingold in den jährlichen Mitarbeitergesprächen viel über seine Verhaltensmuster erfahren. Da war dann durchaus auch schon einmal der Hinweis zu entnehmen, dass es nicht immer leicht sei, einen Gesprächstermin bei ihm zu bekommen. Insgesamt aber waren es nur wenige, die sich daran störten. Für die meisten schien dies aus seiner Sicht kein Thema zu sein. Daher hatte Herr Gingold diese von einigen wenigen Teammitgliedern vorgetragenen Hinweise in diesen Gesprächen als Randnotiz ohne weitere Bedeutung hingegenommen. Das war, wie er nun erkennen musste,

offensichtlich zu kurz gedacht: Er hätte sich auch fragen sollen, warum die anderen darüber nicht klagten. Je mehr er hierüber nachdenkt, desto mehr Fragen tun sich nun für ihn auf dem Hintergrund der »Teekücheninformation« auf.

### Hängen Kontakte mit den Sympathiewerten zusammen?

Herr Gingold erinnert sich an einen griffigen Führungsgrundsatz: »Kontakt schafft Sympathie! Gehen Sie deshalb regelmäßig und vor allem auf alle Ihre Teammitglieder gleichermaßen zu!« Dieser Führungsgrundsatz steht für eine Erkenntnis: Analysen zur Kommunikation in Teams lassen häufig ein großes Gefälle in der Häufigkeit der Interaktionen beobachten: Die Kommunikationshäufigkeit zwischen Teamleitung und einzelnen Teammitgliedern variiert sehr stark. Dahinter verbergen sich psychologische Mechanismen: Wir suchen den Kontakt zu Menschen, die wir mögen. Aus diesem Kontakt wächst in der Regel Sympathie. Getragen von dieser Sympathie verstärkt sich der Kontakt und die Interaktion zwischen den Partnern wird intensiver. Wer uns dagegen weniger sympathisch ist, hat geringere Chancen auf Interaktionen: Wir gehen ihm schlichtweg »aus dem Weg!« Und weil der Kontakt seltener ist, fehlt es an diesen »Sympathiemachern«. Ein Teufelskreis. Es gibt, das sei angemerkt, auch Menschen, die anderen ständig ein Gespräch – mitunter sind es mehr oder weniger verunglückte Hilferufe – aufdrängen wollen. In diesen Fällen versagt die Formel: Kontakt schafft Sympathie. Auch hier gilt: Keine Regel ohne Ausnahme! Viele Führungskräfte, denen ein solches Gespräch aufgedrängt wird, aktivieren ihre Abwehrmechanismen. Diese Widerstände bauen sich auf, wenn der Teamchef als ein klar strukturierter »Aufgabenbewältiger« in seinem Team mit einem bedeutsamen »Vielredner« zusammenarbeiten muss. Mit der Größe eines Teams steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich Kommunikationsbarrieren zwischen den einzelnen im Team und dem Teamchef entwickeln. Bei mehr als sieben Teammitgliedern treten diese Fehlentwicklungen gehäuft auf. Das ist auch der Grund, warum eine Leitungsspanne bis maximal sieben Mitarbeiter als eine ideale Besetzung gilt. Diese Zahl ist nicht willkürlich gegriffen. Dahinter steht die »Wahrnehmungskapazität«. Alles, was über sieben Elemente hinausgeht, erschwert eine differenzierte Wahrnehmung. Bei mehr als sieben Mitarbeitern besteht die Gefahr, dass man nicht mehr jedem einzelnen gerecht wird. Dann passiert es leicht, dass man den einen oder anderen in der Hektik des Tagesgeschäftes aus dem Auge verliert.

Wenn die Zusammenhänge zwischen Kontakt und Sympathie tatsächlich so offensichtlich sind, müsste sich dies auch in seinem Team, so folgert Herr Gingold, mit seinen 18 Teammitgliedern abbilden lassen. Die erste Frage, die sich ihm aufdrängt, zielt auf den Sympathiewert seiner Teamkollegen: »Mit welchem Gefühl

trete ich dem Betreffenden entgegen? Lässt sich jedem Teammitglied ein relativ stabiler Sympathiewert zuordnen?« Diese Frage ist nicht ohne innere Brisanz. Bekennt sich Herr Gingold zu diesem Gefälle in den Sympathiewerten, dann ist dies auch sein Eingeständnis für einen Mangel an Objektivität und Sachlichkeit seinen Teammitgliedern gegenüber. Am Ende dieser Analyse müsste dann die beklemmende Erkenntnis stehen: »Ich bin parteiisch! Ich bin nicht gerecht!« Das Dilemma zwischen Anspruch und Wirklichkeit kann beunruhigend sein, gäbe es nicht den flotten Spruch der Selbsttäuschung: »Jeder ist auf seine Art sympathisch«. Das ist Balsam für Herrn Gingold und seine angeschlagene Gemütslage.

Noch komplizierter wird diese »Gemengelage«, wenn neben den objektivierbaren Aspekten der eigenen Sympathieanalyse auch die Fremdwahrnehmung der Teammitglieder in dieses psychologisch sensible Feld zur Bewertung einbezogen wird. Bei seinen 18 Mitarbeitern allerdings kann sich Herr Gingold auf diesen Teil mit seiner Sympathieanalyse beschränken. Hier geht es um Anhaltswerte, um Reflektion des eigenen Verhaltens und um eine sachgerechtere Aussteuerung des Verhaltens.

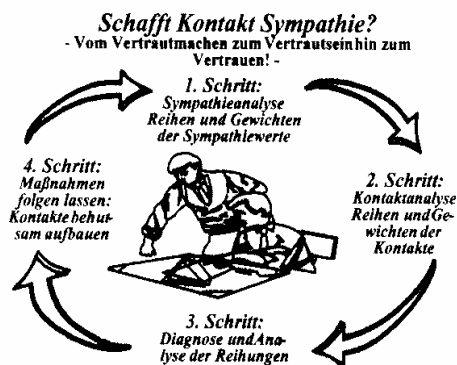
Für die Analyse der Sympathiewerte, die er seinen Teammitgliedern entgegenbringt, sieht Herr Gingold drei mögliche Alternativen:

- Alternative 1: Er reiht die 18 Teammitglieder beginnend mit dem, dem er die meiste Sympathie entgegenbringt, lässt dann den zweiten, dritten etc. folgen. Am Ende steht eine Reihung von der Position 1 bis Position 18.
- Alternative 2: Differenzierter ist seine zweite Variante: Auf einer vorgegebenen Skala von plus 5 (sympathisch) bis minus 5 (unsympathisch) trägt er die 18 Teamkollegen ein.
- Alternative 3: Diese dritte Variante vereinfacht die Skala und beginnt bei 0 (»keine Sympathie«) und endet bei 100 (»besonders sympathisch«). Auf dieser Skala werden die Abstände zwischen den einzelnen Teammitgliedern transparenter.

Jede der hier aufgezeigten Alternativen hat Vor-, aber auch Nachteile. Alle drei Alternativen führen zum gleichen Ziel: Jedes Teammitglied erhält im Sympathieranking eine »Hausnummer«. Mit der Festlegung des Sympathiewertes ist ein erster Schritt getan. Es folgt im zeitlichen Abstand ein Ranking für die Kontaktintensität. Beide Reihungen »Sympathie« und »Kontakt« sollten zeitlich voneinander getrennt erfolgen. Daher beginnt Herr Gingold mit der Sympathieanalyse und verschließt die Ergebnisse in einem Briefumschlag. Diesen Umschlag legt er auf Wiedervorlage. Drei Wochen später erhält er über die Hauspost das Formular »Kontaktanalyse«. Durch diesen zeitlichen Abstand von drei Wochen will Herr Gingold vermeiden, dass sich die beiden Bewertungsqualitäten überschneiden.

Gespannt blickt Herr Gingold auf die nächsten Wochen. Denn auf diese beiden Schritten folgt dann die eigentliche Arbeit. Herr Gingold vermutet wohl zu recht, dass sich aus dem Vergleich der beiden Reihungen ein Handlungsbedarf ergeben wird. Ein Erlebnis aus den letzten Wochen weist bereits in diese Richtung. Bedingt durch ein wichtiges Projekt, hatte er mit Frau Sommer einen intensiven Meinungs austausch. Man kam täglich zusammen und musste gemeinsam das Vorgehen planen. Zuvor hatte er mit Frau Sommer nur selten Arbeitskontakte. Durch das Projekt bedingt änderte sich dies schlagartig. Durch die häufigere Zusammenarbeit mit Frau Sommer in den letzten Wochen hat Herr Gingold deutlich mehr von Frau Sommer erfahren. Da kamen viele Gemeinsamkeiten zur Sprache und Interessen, die er bei Frau Sommer ansonsten nicht erwartet hätte. Je mehr er gerade den Verlauf dieses Beziehungsgeflechtes hinterfragte, desto faszinierender wird für ihn die Formel »Kontakt schafft Sympathie«. Am Beispiel »Frau Sommer« ist ihm ein weiterer Aspekt aufgefallen, der zwischen dem Sympathiewert und der Kontaktanalyse steht. Dieser Aspekt konzentriert sich auf die Frage: »Was und wie viel weiß ich von meinem Mitarbeiter/Mitarbeiterin?« Die Skala könnte dann von den beiden extremen Polen »Weiß sehr wenig über den Mitarbeiter« bis hin »Bin sehr gut über den Mitarbeiter informiert« reichen. Herr Gingold beschließt, diese Frage zunächst zurückzustellen und mit den beiden Skalen »Sympathie« und »Kontakt« zu beginnen. Mit Spannung geht Herr Gingold an die Arbeit. Er will wissen, was es mit der Formel: »Kontakt schafft Sympathie« in seinem Team auf sich hat.

**Vier Schritte vom Vertraut-Sein zum Vertrauen**  
Herr Gingold geht seine Sympathieoffensive in vier Schritten an.



1. Schritt: Sympathieanalyse: Reihen und/oder Gewichten der Sympathiewerte
2. Schritt: Kontaktanalyse: Reihen und/oder Gewichten der Kontakte

3. Schritt: Schritt: Diagnose und Analyse der beiden Bewertungsskalen

4. Schritt: Maßnahmen folgen lassen: Kontakte behutsam auf- und ausbauen

1. Schritt:

In einem ersten Teilschritt vergibt Herr Gingold zunächst Rangplätze »Sympathie«. Er setzt auf den Rangplatz 1 die Person, die ihm besonders sympathisch ist. Da der Begriff »sympathisch« sehr abstrakt ist, orientiert er sich bei der Reihung an weitere Beziehungsaspekte wie etwa: »Mit wem kann ich mich am besten unterhalten?« und/ oder »Wer ist auf der gleichen Wellenlänge mit mir?« Es folgt der Rangplatz 2 sowie die dann folgenden Rangplätze 2, 3 und so weiter. Auf diese grobe »Sortierung« folgt eine weitere Differenzierung, indem Herr Gingold die Sympathieskala von 1–100 nutzt.<sup>1</sup>

### Sympathieanalyse

- Vertraut sein schafft Vertrauen -

Können wir auf die Sympathie zu einem anderen Menschen einwirken oder sind wir diesen Gefühlen mehr oder weniger ausgeliefert? Was ist, wenn die "Chemie" zwischen zwei Menschen nicht stimmt? Sollen wir uns diesem "Schicksal" beugen oder besteht ein Handlungsbedarf? Ein erster Schritt hin zum Aufbau einer Sympathieachse ist getan, wenn wir uns dieser Herausforderung aktiv stellen. Die folgende Skala hilft, sich mit diesem Thema bewußt auseinanderzusetzen. Sie schafft Klarheit durch Reflexion. Die erste Stufe einer neuen Ausrichtung ist somit getan, wenn wir die Herausforderung und den Handlungsbedarf erkennen. Die folgende Skala weist dabei den Weg.

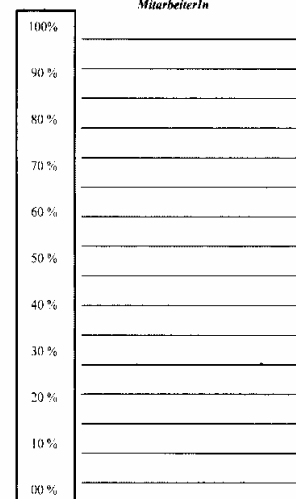
#### Aufgabe:

Die folgende Skala reicht von "besonders sympathisch" bis "weniger sympathisch". Ihre Aufgabe ist es, Ihre MitarbeiterInnen bzw. KollegInnen auf dieser "Sympathieachse" einzuordnen. Wenn Sie besonders sympathisch finden, den platzieren Sie im oberen Bereich der Skala von 0 bis 100, wenn Sie weniger sympathisch finden, setzen Sie entsprechend in den unteren Bereich der Skala.

**besonders sympathisch**

Alternative:  
"Wie die gleiche Wellenlänge wie ich!"  
"Mit dieser Person kann ich am besten zusammenarbeiten!"

**weniger sympathisch**



Insgesamt stellte sich heraus, dass diese Reihung eine große Herausforderung war. Daraus hat Herr Gingold gelernt. Bei der nächsten Reihung wird Herr Gingold zunächst die Person aus dem Team bestimmen, die er besonders sympathisch findet, und die Person, die ihm am wenigsten zusagt. In beiden Fällen bestimmt er, an

<sup>1</sup> (Das Formular kann unter [www.H-E-Meixner.de](http://www.H-E-Meixner.de) Praktischer Fall Info. 13–15 heruntergeladen werden.)

welcher Stelle sie auf der Skala stehen. Das müssen nicht die beiden extremen Pole der Skala (0 oder 100) sein. Zwischen diesen beiden Polen verteilt er dann die übrigen Teammitglieder.

2. Schritt

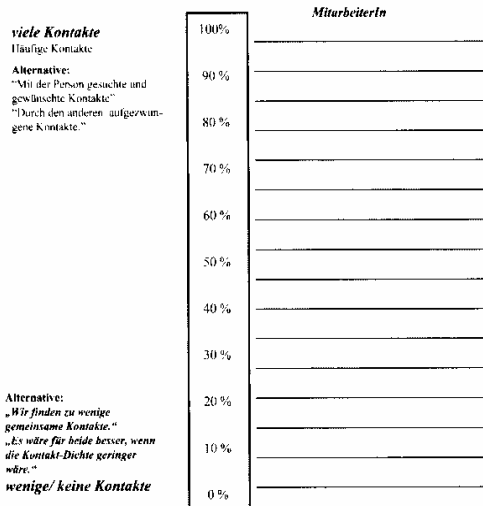
Im zweiten Schritt schätzt Herr Gingold die Häufigkeit der Kontakte zu den einzelnen Teammitgliedern. Dabei schätzt er zunächst die Zahl der Kontakte sowie die dabei durchschnittlich verbrachte Zeit pro Teammitglied. In einer Feindifferenzierung gleicht er noch einmal diese grobe Reihung mit den Bewertungskriterien Wichtigkeit und Dringlichkeit ab. Entscheidend für seine Reihung aber ist letztendlich die Kernfrage: »Wie viele Kontakte habe ich mit dem Mitarbeiter und wie intensiv/lange sind diese Kontakte?« Ein weiterer Aspekt, den er im Auge behält, ist die Frage, auf welcher Ebene sich diese Kontakte abspielen? Z. B. vornehmlich auf der Sachebene oder auf der Beziehungsebene?

**Kontakt - Analyse**  
- Schafft Kontakt Sympathie? -

Nicht jeder Kontakt mit einem anderen Menschen löst bei Ihnen positive Gefühle aus. Aber häufig stellen wir fest, dass Kontakte Verstehen und Vertrauen schafft. In diesem Teil der Selbstanalyse sollen Sie einmal Häufigkeit und Gewicht von Kontakten mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern reflektieren. Wie viele Kontakte pflegen Sie mit wem? Kontakte können unterschiedlich motiviert sein. Sie können aus der Arbeitssituation heraus begründet sein (Wichtigkeit, Dringlichkeit), sie können sich aber auch bedingt durch die Person des Gesprächspartners erleben lassen. Kontakte können von Ihnen aus gesucht und angestrebt werden, sie können Ihnen aber auch aufgedrängt werden.

**Aufgabe:**

Die folgende Skala reicht von »häufige Kontakte« bis »wenige Kontakte«. Ihre Aufgabe ist es, Ihre Mitarbeiterinnen bzw. KollegInnen auf dieser »Kontaktskala« einzuordnen. Mit wem Sie besonders häufigen Kontakt haben, den platzieren Sie im oberen Bereich der Skala von 0 bis 100, mit dem Sie weniger Kontakt finden, den setzen Sie entsprechend in den unteren Bereich der Skala.



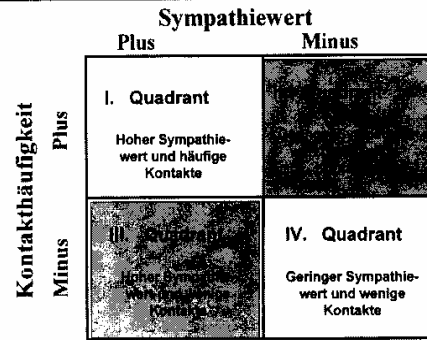
3. Schritt

Nachdem Herr Gingold die Daten aus der »Sympathieanalyse« und die Daten aus der »Kontaktanalyse« auf seinem Schreibtisch vorfindet, beginnt er mit der Analyse.

Aus den Reihungen »Sympathie« und »Kontakt« lassen sich vier Kombinationen ableiten. Sie können bei einem Beschäftigten mit einem hohen Sympathiewert häufig Kontakte haben, denkbar ist ein hoher Sympathiewert bei insgesamt wenigen Kontakten. Entsprechende Kombinationen ergeben sich bei den weniger sympathischen Mitarbeitern. Somit ergeben sich die vier Felder:

- I. Quadrant: Sympathisch und häufige Kontakte
- II. Quadrant: Sympathisch trotz geringer Kontakte
- III. Quadrant: Weniger sympathisch bei häufigen Kontakten
- IV. Quadrant: Weniger sympathisch bei geringen Kontakten.

**3. Schritt: Analyse der Sympathiewerte und der Kontakte**



Meixner Fall 15

Herr Gingold ordnet nun die Beschäftigten seines Teams den Quadranten I bis IV zu. Bereits diese Zuordnung lässt viele Auswertungsgesichtspunkte zu. Wer sich als Beschäftigter im Quadranten I befindet, hat auf die Formel »Kontakt schafft Sympathie« oder aber auch »Sympathie schafft Kontakt« gesetzt. Einen Schwerpunkt der Auswertung legt Herr Gingold vor allem auf die Quadranten II, III und IV. Hier vermutet er ein großes Potenzial zu einer Verbesserung des Beziehungsgeflechtes im Team.

**-Schafft Kontakt Sympathie? -**  
- Auswertung -

Wert Sympathie über 51 % / Wert Kontakt über 50 %		Wert Sympathie unter 50 % / Wert Kontakt über 50 %	
1	.....	1	.....
2	.....	2	.....
3	.....	3	.....
4	.....	4	.....
5	.....	5	.....
6	.....	6	.....
Wert Sympathie über 51 % / Wert Kontakt unter 50 %		Wert Sympathie unter 50 % / Wert Kontakt unter 50 %	
1	.....	1	.....
2	.....	2	.....
3	.....	3	.....
4	.....	4	.....
5	.....	5	.....
6	.....	6	.....

Der praktische Fall, Meixner 15

Bei seiner Analyse setzt er zunächst bei dem Quadranten II an. »Woran liegt es, dass ich Teamkollegen trotz geringer Kontakte so sympathisch finde? Überwiegen bei der Bewertung mehr die latenten oder die manifesten Eindrücke?« Einige wenige Fragen, die sich in diesem Kontext stellen, seien hier genannt:

- Liegt der hohe Sympathiewert ausschließlich in der Person des Betroffenen begründet?
- Liegt es an dem Verhalten gegenüber der Leitung? (z. B. ein notorischer Jasager, oder ein noch nicht identifizierter »Schleimer«)
- Liegt es an der sozialen Kompetenz?
- Sind die Fachkenntnisse für diese Bewertung ausschlaggebend?
- Ist es die Art, wie das Teammitglied die Aufgaben erledigt?
- Liegt es an der Zusammenarbeit?
- Ist es die gezeigte Selbstsicherheit oder, um das andere Extrem zu sehen, gar an der gezeigten Hilflosigkeit?
- Liegt es an der Bescheidenheit und Zurückhaltung?
- Ist es das besondere Einfühlungsvermögen?
- Ist es die Nähe zu den Auffassungen, Werten und Normen der Teamleitung?
- Liegt es an den gemeinsamen privaten Interessen?
- Liegt es an dem optimistischen Naturell und der Lebensauffassung?
- Liegt es an der gepflegten Erscheinung?
- etc.

Bei dem Quadranten III geht es primäre um die Frage, warum Kontakte nicht bzw. selten zustande kommen. Denkbar sind drei mögliche Ursachen:

- a. Es kann in der Person von Herrn Gintgold liegen, weil er den Beschäftigten meidet,
- b. Es kann durch den Teamkollegen verursacht sein, weil er etwa Führungskräften aus dem Weg geht.
- c. Die fehlenden Kontakte könnten bedingt sein durch die Aufgabenverteilung und/oder die Geschäftsprozesse.

Auf den Punkt gebracht, geht es um Fragen wie:

- Suche ich den Kontakt mit dem Teamkollegen?
- Wie reagiert der Teamkollege auf meine Kontaktaufnahme?
- Sucht der Teamkollege mit mir den Kontakt?
- Was verhindert diese nachgefragten Kontakte? (z. B. Eule/ Lerche)
- Lassen sich die fehlenden Kontakte aus der Arbeitssituation erklären?
- Weist der Kollege einen hohen Reifegrad in der Arbeitsausführung auf?

- Erledigt der Kollege seine Arbeiten selbständig und beschwerdefrei?
- Ist der Kollege eher introvertiert oder extrovertiert?
- Wie ist das Teammitglied im Team aufgestellt? (integriert oder Einzelgänger)

Eine weitere Differenzierung der Analyse kann angezeigt sein und weiterhelfen, sich über die Zusammenhänge klar zu werden:

Aspekte und Gründe, die in der Person des Teamleiters begründet sind, können beispielsweise sein:

- Werden die Kontakte aus Angst vor Konkurrenz gemieden?
- Löst das Teammitglied in der Führung eine innere Abwehr aus?
- Zeigt die Teamleitung zu wenig Interesse für das Aufgabengebiet? (z. B. hoher Spezialisierungsgrad)
- Spricht die Teamleitung einzelne Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter häufiger an als andere?
- etc.

Aspekte und Gründe, die in der Person des Teammitgliedes begründet sind, können beispielsweise sein:

- Erledigt der Mitarbeiter kompetent und ohne große Rückfragen die Arbeit?
- Handelt es sich um ein stilles fleißiges Teammitglied, dass angesprochen werden muss?
- Zeigt sich der Kollege leicht erregbar, hitzig oder rechthaberisch?
- Ist es der geborene Pessimist, der ständig Zu-Kurz-Gekommene etc.?
- Liegt hinter diesem Verhaltensmuster ein nicht kommunizierter Konflikt?
- etc.

### Was weiß ich über den Kollegen

#### Vertraut- sein schafft Vertrauen

Was wissen wir über unseren Kollegen bzw. unsere Kollegin? Im Folgenden sind einzelne Lebensbereiche einmal beispielhaft aufgeführt. Vertikal und die Lebensbereiche aufsteigend, horizontal sehen die Kolleginnen und Kollegen. Mit einem Rating von 1 (Ich bin sehr gut informiert über...) bis 5 (Ich weiß sehr wenig über...) können Sie einschätzen, wie umfassend Ihr Wissensstand über Ihren Kollegen bzw. die Kollegin in diesem Themenfeld ist.

Name:															
Wertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Beruflicher Werdegang															
2. Berufliche Ziele und Interessen															
3. Beschäftigung in der Freizeit/ Urlaubsziele															
4. Stärken im beruflichen Bereich															
5. Stärken im privaten Bereich/ Vereine															
6. Habe ich „wunde Punkte“ ausgemacht?															
- Im Berufsfeld															
- Im Privaten Bereich															
7. Lebensziele															
8. Interessensspektrum															
9. Hobby															
10. Familiärer Hintergrund															

Der praktische Fall, Meißner 15

- a. Aspekte und Gründe, die in der Aufgabenstruktur und an den Geschäftsprozessen begründet sind, können beispielsweise sein:
  - Ist das Arbeitsgebiet besonders spezialisiert?
  - Liegen die mangelnden Kontakte am Arbeitspensum? (z. B. zu hoch, zu gering)

- Laufen Beschwerden auf?
- Handelt sich um eine Aufgabe, die viel Arbeit macht, die sich aber schlecht »verkaufen« lässt?  
etc.
- Warum, so stellt sich bei dem Quadranten IV die Frage, meide ich die Begegnung mit diesem Menschen?
- Fühle ich mich ihm unterlegen?
- Ist er rechthaberisch?
- Stört mich seine mangelnde Konzentration und seine Weitschweifigkeit?  
etc.

#### 4. Schritt

Auf die Diagnose folgt die Therapie. Um etwa bei Quadrant IV zu besseren Ergebnissen zu kommen, liegt der erste Schritt nahe: Über ein Mehr an Kontakten wird Herr Gingold versuchen, die Beziehungen zu verbessern. Nicht bezogen auf alle Teammitgliedern wird dies ein einfacher Schritt sein. Mit der gezielten Kontaktaufnahme bei einzelnen Teammitgliedern

greift Herr Gingold in eine Beziehungsarchitektur ein, die auch Auswirkungen auf das soziale System seines Teams haben kann. Denn für das Team werden die (gruppenspezifischen) Karten durch diesen Eingriff neu gemischt. Herr Gingold erinnert sich an ein Seminar. Dort hatte die Leiterin einer kleineren Landesbehörde berichtet, welche tief greifenden Auswirkungen und Verunsicherungen es in ihrer Organisation gab, als sie sich häufiger mit der Telefonistin ihres Hauses traf. Ihr Überlegung und Absicht war schlicht: Sie wollte die Arbeit dieser Frau durch diese Art der Zuwendung anerkennen. Die Folge war: Es entstand Misstrauen und die Telefonistin wurde gemieden. Der bewusste Eingriff in das soziale System hat somit viele Varianten. Dieser dynamische Aspekt legt es nahe, dass es sich bei dieser Analyse nicht um einen einmaligen Akt eines Feedbacks handeln kann. Herr Gingold wird daher dieser Analyse einen weiteren Zyklus »Sympathie/Kontaktanalyse« folgen lassen, um ggf. frühzeitig Verwerfungen im Team ausmachen zu können.