

Prof. Dr. Olaf Geramanis



Einstieg

- **Wer hält psychologische Sicherheit für einen sehr wichtigen Begriff moderner Führung?**

Bitte Handzeichen

- **Wer kann mit dem Begriff nur (noch) wenig anfangen?**

Bitte Handzeichen.

- **Und „warum“? → 2 Minuten Austausch**



Fallbeispiel: „Bei uns klappt es menschlich richtig gut.“

Die Bereichsleiterin erzählt mit sichtbarem Stolz:

„Ehrlich gesagt beneiden uns viele um unser Team. Wir haben ein aussergewöhnlich gutes Arbeitsklima. Die Menschen gehen respektvoll miteinander um. Neue Kolleginnen und Kollegen werden herzlich aufgenommen. Wenn jemand Unterstützung braucht, springen andere selbstverständlich ein.

Uns ist wichtig, dass Konflikte gar nicht erst eskalieren. Deshalb sprechen wir Dinge früh an. In unseren Sitzungen dürfen alle die Meinung sagen. Wir hören einander zu, unterbrechen uns nicht und versuchen immer, eine Lösung zu finden, mit der alle gut leben können. Eigentlich haben wir kaum Konflikte.“

(Nach kurzer Pause) „Trotzdem beschäftigt mich etwas. Unsere Sitzungen dauern immer länger. Entscheidungen werden häufig vertagt. Projekte kommen langsamer voran als auch schon. Nach den Meetings bilden sich kleine Grüppchen, in denen weiterdiskutiert wird. Manche Mitarbeitende wirken zunehmend gereizt oder erschöpft. Offene Konflikte gibt es zwar kaum – aber **irgendwie liegt ständig Spannung in der Luft.**

Was würden Sie der Bereichsleiterin empfehlen?

- Kommunikation verbessern
- Feedback stärken
- Resilienz fördern
- Coaching
- Supervision
- Konflikttraining



BEFRAGUNG: Die Mitarbeitenden berichten Folgendes:

- Entscheidungen werden häufig so lange diskutiert, bis niemand mehr widerspricht.
- Prioritäten werden regelmässig verändert, ohne dass sie geklärt werden.
- Die leistungstärksten Mitarbeitenden übernehmen stillschweigend immer mehr.
- Führung greift kaum mehr ein, um das gute Klima nicht zu gefährden.
- Unzufriedenheit wird eher in Zweiergesprächen als in Sitzungen geäußert, vor allem möchte niemand als schwierig gelten.

→ Hat sich Ihre Diagnose gegenüber der ersten Darstellung verändert?

Organisationen haben zwei Herausforderungen:

Sie bestehen aus realen Menschen und personenorientierten Gruppen:

- Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung
- Gruppen gewährleisten Zugehörigkeit.

→ **Gruppendynamik**

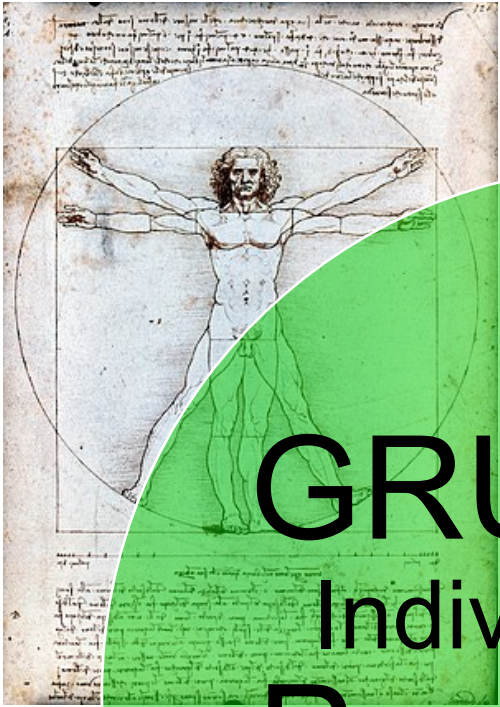
Sie sind via Teams organisiert, die Teile des Organigramms sind:

- Über- und Unterordnung
- Asymmetrie von Macht
- Eindeutige Zurechnung von Entscheidungen und Verantwortung

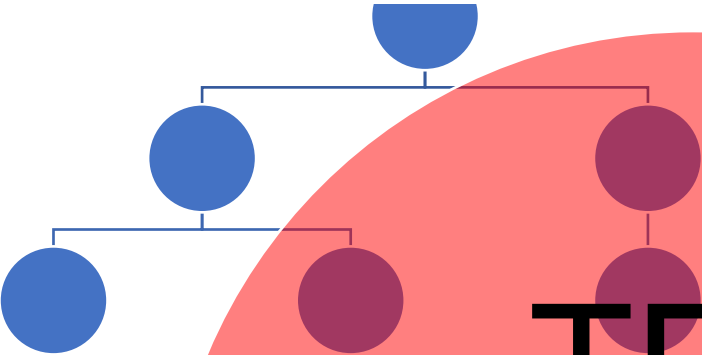
→ **Organisationsdynamik**

→ Wenn Zugehörigkeit und der Ruf nach persönlicher Anerkennung wichtiger werden als Entscheidungen, **beginnt die Harmoniefalle.**

Teams sind keine Gruppen – Sie sind Teil der Formalstruktur!



GRUPPE
Individuelle
Person &
Zugehörigkeit



TEAM
Organisationale
Rolle &
Entscheidung



Die zwei Folgen der Harmoniefalle

**1. Organisationen tabuisieren
Macht und Verantwortung.**



**2. Menschen verwechseln
Rolle und Person und vermeiden Konflikte,
weil sie dazugehören wollen.**



→ Beides unterläuft Arbeitsfähigkeit.

Arbeitsfähigkeit ist die Fähigkeit eines sozialen Systems, Unterschiede, Spannungen und Unsicherheiten immer wieder aufs Neue so auszudifferenzieren und zu bearbeiten, dass gemeinsames Denken, Entscheiden und verantwortliches Handeln dauerhaft möglich bleibt.

Arbeitsfähigkeit ist keine Eigenschaft einzelner Personen, sie entsteht erst aus dem Zusammenspiel von Menschen, ihren Rollen und der Organisation.

Arbeitsfähigkeit ist weder Harmonie noch Konfliktfreiheit, im Gegenteil: Sie zeigt sich dort, wo Unterschiede sichtbar bleiben, Spannung nicht personalisiert und Verantwortung nicht wegharmonisiert wird.

Eine Person zeigt Anzeichen eines Burnouts: Ursachen?

Person

- private Belastungen (extern)
- Individuelle Belastbarkeit (intern)
- individuelle Bewältigungsstrategien

Gruppe

- Überforderungsnormen
- Hilfesuchen tabuisiert
- Heldenkultur
- gegenseitige Erwartungen

Organisation

- unrealistische Prioritäten
- widersprüchliche Aufträge
- fehlende Entscheidungen über Arbeitsmenge
- strukturelle Überlastung

Wer Burnout ausschliesslich auf der Personenebene sucht, verliert zwei Drittel der Wirklichkeit.

Auf welcher Ebene würdest du zuerst intervenieren?

Person

- Individuelles Coaching
- Ärztl./ therapeutische Unterstützung
- Stress- Energie- Management
- Arbeitszeit individuell Anpassen

Gruppe

- Erwartungsabgleich
- Hilfesuchen enttabuisieren
- Umgang mit Überforderung
- Ggs. Entlastung organisieren

Organisation

- Verantwortlichkeiten definieren
- Entscheidungswege beschleunigen
- Arbeitsmenge priorisieren und Führung einbinden.

Wer vor allem auf Personenebene interveniert, therapiert häufig die Folgen statt der Ursachen.

Organisationen verlieren ihre Arbeitsfähigkeit, sobald sie zwei Unterscheidungen aufgeben:

1. Sie geben die Organisationslogik auf:

Sie sprechen nicht mehr über

- Macht und Hierarchie
- Über-/Unterordnung
- Verantwortung

2. Sie erliegen der gruppendynamischen Verwechslung von Person & Rolle.

Dadurch wird ...

- jede Organisationsfrage zur Persönlichkeitsfrage.
- Kritik zur Kränkung
- Verantwortung zur Schuld
- Autorität zur Sympathiefrage

Eine Einladung zum Schluss:

Fragen Sie an Ihre nächste Teamsitzung nicht: "Wie können wir besser kommunizieren?"

Fragen Sie *(zunächst besser nur sich selbst)*:

- **Welche Unterschiede oder Spannungen dürfen hier gerade nicht sichtbar werden?**
- **Welches Problem haben wir gerade einer Person zugeschrieben, obwohl es eigentlich zur Gruppe oder Organisation gehört?**

