

# Leiten: Begabung und Geschenk

## - Video-Interaktions-Begleitung® für Leitende -

Ton Stroucken, Mai 1999

**Video-Interaktions-Begleitung® für Leitende ist eine Einsatzmöglichkeit der Interaktionsprinzipien in Management und Organisation. Das Modell wurde in den Niederlanden entwickelt, danach in den USA angewandt und getestet und steht nun wieder dem europäischen Markt zur Verfügung. Dieser Artikel verdeutlicht die Prinzipien des „Videos für das Management“.**

*Der amerikanische Wissenschaftler Paul Nutt untersuchte die Entscheidungsprozesse von Managern, wenn wichtige Beschlüsse gefaßt werden müssen. Er fand vier Hauptstrategien, die mit unterschiedlichem Erfolg eingesetzt werden. An erster Stelle steht die Strategie, die Mitarbeiter zu überzeugen. Der Manager versucht, seine Idee mit möglichst vielen Argumenten zu verkaufen. Diese Strategie ist nicht ideal, weil lediglich die Hälfte aller so gefaßten Beschlüsse von den Mitarbeitern wirklich akzeptiert wird.*

*Nummer zwei ist bei den Managern am beliebtesten, der Wissenschaftler nennt diese Strategie „Befehlen und Vorschriften machen“: Der Manager verkündet einen Beschluß und schreibt vor, wie er ausgeführt werden muß. Dieser Strategie verfolgt gut ein Drittel der Manager. Die Taktik ist jedoch nicht zu empfehlen, da sie bei den Mitarbeitern wenig Zustimmung findet und viel Widerstand hervorruft.*

*An dritter Stelle rangiert die **Partizipation**: Der Manager streicht die Notwendigkeit einer Veränderung heraus und delegiert die einzelnen Aufgaben an eine ausgewählte Gruppe von Mitarbeitern. Diese Methode wird in nur 13% der Fälle benutzt, erweist sich jedoch als erfolgreich: Fast 90% der Beschlüsse werden von den Mitarbeitern akzeptiert.*

*Nummer vier schließlich ist die **Interventionsstrategie**. Auf diese Weise werden 100% der Beschlüsse akzeptiert. Bei diesem Vorgehen kommen die Mitarbeiter selbst darauf, daß eine Veränderung notwendig ist. Der Manager stellt z.B. die aktuellen Produktionsergebnisse zusammen und gibt an, welche Anforderungen und Normen erfüllt werden müssen. Danach wird ein Vergleich mit erfolgreichen Konkurrenten auf dem Markt gezogen. Der Manager wartet mit der Entscheidung, bis alle darin übereinstimmen, daß etwas verändert werden muß. Auf diese Weise wird den Mitarbeitern nicht einfach erklärt, daß etwas geschehen muß, sondern es wird ihnen selbst bewußt, daß z.B. Reorganisation eine sinnvolle Maßnahme sein kann.*

*Jetzt müssen nur noch die Manager dahinter kommen, daß dies die beste Vorgehensweise ist. (Journal of Management Studies, vol. 35, 1998)*

Jeder, der mit Video-Interaktions-Begleitung® vertraut ist, wird sofort erkennen, daß in den genannten Strategien die beiden erfolgreichsten Taktiken auf Interaktionsmodellen sowie der Übernahme von Leitung im Veränderungsprozeß unter optimalem Einsatz von Video-Interaktions-Begleitung® basieren. Manager, die mit Video-Interaktions-Begleitung® arbeiten, machen alle dieselbe Erfahrung: Das Leiten mit Hilfe von Analyse und Feed-back erfolgreicher Interaktionsmuster ergibt einen einzigartigen Mehrwert. Allerdings erkennen die Manager auch die ersten beiden Strategien wieder, und die Verführung sie anzuwenden. Dieser Artikel beschreibt das Video-Interaktions-Begleitungsmodell®: Wie Manager Video und die Interaktionsprinzipien einsetzen, um ihren persönlichen Stil, das professionelle Handeln und die Ziele der Organisation transparent zu machen. Video-Interaktions-Begleitung® geht von einem System von Werten und Normen aus, die für die Analyse, die Interaktion und das Feed-back über das Bildmaterial richtungsweisend sind. Es ist, kurz gesagt, ein Modell für Empowerment.

## A PRINZIPIEN DES EMPOWERMENTS

Bisher haben wir unser ideales politisches System als eine ‚geleitete Demokratie‘ definiert. Wir werden den zu diesem Weltbild gehörenden Managementstil deshalb ‚demokratische Leitung‘ nennen. Demokratische Leitung erkennt eine Anzahl von Werten und Normen an, deren wichtigste sind:

- Menschen neigen dazu, ihr Bestes zu geben, wenn sie sich in einer entsprechenden Situation befinden.
- Menschen entwickeln sich ihr ganzes Leben lang.
- Die Menschenrechte gelten auch in Organisationen: Freiheit der Meinungsäußerung, Recht auf Hilfe, Unterstützung und Bildung.
- Leitung ist notwendig, um diese humanen Werte zu verwirklichen.
- Leitende erkennen diese menschlichen Bedürfnisse mit ihrem Leitungsstil an.

Die Werte und Normen stehen sowohl in direktem Zusammenhang mit der Perspektive, aus der Familien und Kindern Hilfe angeboten wird als auch mit dem, was als Wertgefüge der Organisation transportiert und deshalb von den Mitarbeitern erwartet wird. Die Manager sind die Meinungsmacher und Träger der Unternehmenskultur. Leitende in sozialen Organisationen, die mit den Interaktionsprinzipien arbeiten wollen, müssen sich deshalb grundsätzlich für den demokratischen Leitungsstil entscheiden.

Aus offenen Interviews mit Managern wird deutlich, daß die Mehrheit sich für ein demokratisches Leiten ausspricht. Sie probieren, so weit wie möglich im Rahmen der menschlichen und organisatorischen Möglichkeiten zu operieren, um ihre Idee von demokratischer Leitung zu verwirklichen.

### **Ein integriertes Modell**

In den letzten zwei Jahren haben einige Manager, vor allem in Amerika bei der Einführung von Video-Home-Training® und Video-Interaktions-Begleitung® in ihre Organisation die Chance genutzt, die Kamera selbst in die Hand zu nehmen, um sich die Interaktionsprinzipien erfolgreichen Leitens anzueignen. Einerseits kam dies dadurch zustande, daß sie selbst sehr begeistert von diesem Modell waren, andererseits wurden sie auch im Rahmen des integrierten Modells eingeladen, das Training selbst mitzumachen.

Zehn Jahre SPIN-Erfahrung hatten mir gezeigt, daß die Implementation von Video-Home-Training® nur dann gelingt, wenn die Interaktionsprinzipien auf allen Ebenen der Organisation angewendet werden. In den Niederlanden wurde zuerst das Video-Home-Training® als Methode eingeführt und dann im Laufe der Jahre die Video-Interaktions-Begleitung® erfolgreich weiterentwickelt. Das Gesetz des hemmenden Vorsprungs hat dafür gesorgt, daß sie erst jetzt in das Ursprungsland zurückkehrt. In Amerika ergab sich die einzigartige Möglichkeit, Video-Home-Training® und Video-Interaktions-Begleitung® zusammen als integriertes Modell von Anfang an einzuführen. Dies ist auch auf das, wie wir es genannt haben ‚long distance‘ Modell zurückzuführen: Es standen lediglich einmal im Monat Zeit und Geld für das Training zur Verfügung .

Leitende, die Video-Interaktions-Begleitung® praktizieren, werden merken, daß Videoaufnahmen der eigenen Arbeit einen erstaunlichen Beitrag für die unterschiedlichsten Aufgaben, Prozesse und Ziele liefern. Die Aufnahmen sind nicht nur nutzbringend für die Analyse der Arbeitssituation, sondern geben durch die Rückschaumöglichkeiten gleichzeitig auch Unterstützung für Kollegen und die gesamte Abteilung.

Leitende setzen Video-Interaktions-Begleitung<sup>®</sup> als Instrument zur Verbesserung ein. Ich drücke dies absichtlich so allgemein aus, da während der Zusammenarbeit immer deutlicher wurde, wie, wozu und warum Videofragmente von Managern bei der Arbeit verschiedene Ziele sichtbar gemacht haben. Manager haben die Kamera u.a. bei Einzelkontakten, kleinen und großen Teamsitzungen, Vorstandssitzungen, Bewerbungsgesprächen, Konferenzen multidisziplinärer Teams, Besprechungen mit Verwaltungspersonal und Konfliktbearbeitung in Teams eingesetzt. Im allgemeinen handelte es sich um eine Durchschnittsskala aller Managementaufgaben.

Gleichzeitig ist das Video-Interaktions-Begleitungs<sup>®</sup> -Modell für die Mitarbeiterführung durch Leitende entstanden.

### **Die dreidimensionale Sichtweise**

Videoaufnahmen der Managementtätigkeit ergeben Optionen für eine weitreichende Unternehmenspolitik: Das momentane Leiten steht sowohl in Verbindung mit der Professionalität und dem Managementstil als auch der Entwicklung der Organisation. Leitungsstile werden meistens zweidimensional wiedergegeben: Die horizontale Achse gibt das persönliche Kommunikationsvermögen in Relation zur Leitungsfähigkeit an. Auf der vertikalen Achse befinden sich die Leitungskapazität, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie der notwendige Leitungsstil. Dieser Abbildung wird die dritte, dreidimensionale Achse hinzugefügt, die zeigt, wie die Organisation auf längere Sicht geformt werden soll. Die **persönliche Kommunikation** wird also mit dem **professionellen Stil** bei der Wahrnehmung der Managementaufgaben und den dazugehörigen Fähigkeiten mit dem Ziel gekoppelt, die **Entwicklung der Organisation** zu fördern.

Allerdings muß eine bestimmte Reihenfolge eingehalten werden, um dies zu erreichen: Zuerst das Kommunikationsvermögen, dann die professionelle Entwicklung und danach erst die Weiterentwicklung der Organisation. Diese 1-2-3 Reihenfolge weist gleichzeitig auf ein Phasenmodell (von kurz- bis langfristig) hin.

#### **1. Die Interaktionsachse (horizontal)**

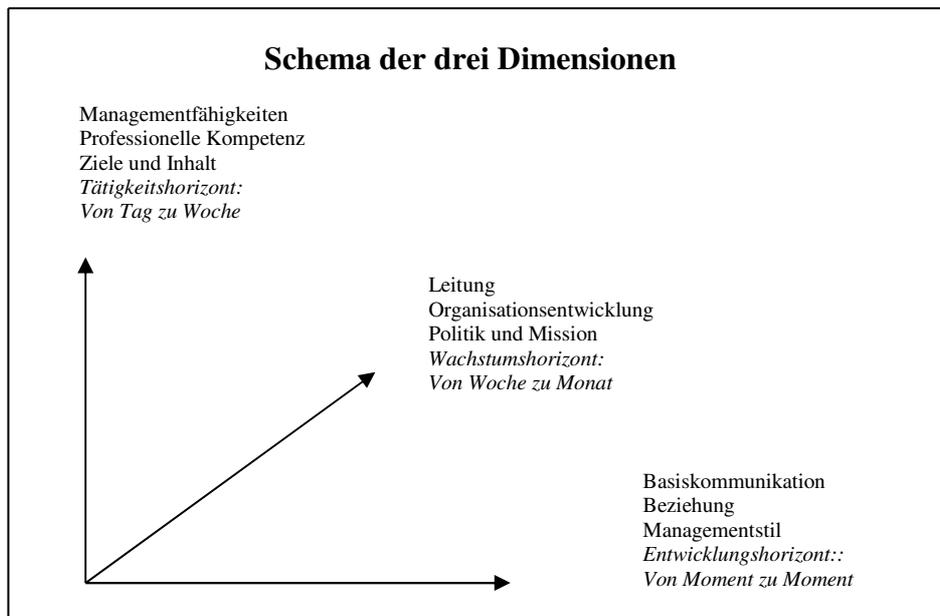
Die vier Bündel des Lenkens der Basiskommunikation, der Managementstil mit Anwendung erfolgreicher Kommunikationselemente, zehn Interaktionsmuster zum Aufbau einer Arbeitsbeziehung. Analyse von Moment zu Moment.

#### **2. Die professionelle Achse (vertikal)**

Managementfähigkeiten und –aufgaben, individuelle, Team- und Produktentwicklung, professionelle Entwicklung von Managern, Mitarbeitern und Teams, Struktur für Team- und Abteilungsoptimierung. Analyse von Tag zu Woche.

#### **3. Die Organisationsachse (dreidimensional)**

Definition von Arbeitsergebnissen, Konzept für eine aktivierende Unternehmenspolitik zur Optimierung, Zukunftsstrategien. Analyse von Woche zu Monat.



Das Video-Interaktions-Begleitungs<sup>®</sup> - Modell erfasst daher die gesamte Organisation durch ein Video-Begleitungssystem für das gesamte Management: (persönliche) Kommunikation, (professionelle) Leitung und (optimale) Organisation.

Meistens ist das jedoch nicht der erste Gedanke eines Managers, wenn er sich für Video-Interaktions-Begleitung<sup>®</sup> entscheidet. Die Motivation, in persönlichen Arbeitskontakten besser zu funktionieren und dadurch professioneller zu leiten, ist das erste Signal zur ernsthaften Prüfung der Möglichkeiten von Video-Interaktions-Begleitung<sup>®</sup>. Manager, die ihre eigene Arbeit längere Zeit mit Video-Interaktions-Begleitung<sup>®</sup> verfolgen, fangen an, sich für weitere Aspekte ihres Führungsstils und in der Folge für die Einsatzmöglichkeiten bei ihren Mitarbeitern, den Teams und in der gesamten Organisation zu interessieren. Erst dann wird Schritt für Schritt die Beziehung zwischen den Achsen in der Reihenfolge 1-2-3 durchgearbeitet.

## B LEITUNGSSTILE

*Das VHT/VIB- Schema gelungener Interaktionsmuster legt in seiner Überschrift Nachdruck auf das **Leiten** der Interaktionen mit Hilfe der Basiskommunikation. Daher ist das Schema auf das Leiten **gelungener** Umgangsmuster im Familienverband (Eltern – Kind - Beziehung) ausgerichtet. Die **Elemente** dieser gelungenen Interaktionen wurden durch die Analyse hunderter Videoausschnitte als unterstützend identifiziert.*

*Im Niederländischen hat der Begriff für Leiten – leiding geven- eine wunderbare Bedeutungskombination: “Leitung geben“ als Geschenk und Be-gabung. Genau das bringt die Video-Interaktions-Begleitung<sup>®</sup> zustande: Es ist ein Geschenk an den Mitarbeiter und eine Begabung des Managers.*

Video-Interaktionsbegleitung schafft, allgemein gesehen, eine Verbindung zwischen der Optimierung der persönlichen Kommunikation und dem professionellen Handeln. Dies gilt für alle Anwendungsbereiche (Lehrer, Krankenpflegepersonal, Erzieher in Heimen u.ä.) und daher auch für professionell Leitende. Aus allen Beispielen wird deutlich, daß das Interaktionsschema der Basiskommunikation unabhängig von Situationen und Professionen als Analyseinstrument für den Empowermentprozess gültig ist.

In der Managementtheorie und den Forschungen über das Leiten werden zwei Achsen unterschieden: Die horizontale **Kommunikationsachse** und die vertikale **Aufgabenachse**. Bei der Video-Interaktions-Begleitung<sup>®</sup> wird die horizontale Achse „**Basiskommunikation**“ genannt und die vertikale Achse als „**Professionalität**“ oder „**fachliche Kompetenz**“

bezeichnet. Bei der Analyse der Bilder achtet man erst auf die Basiskommunikation, bevor eine Beziehung zur Fachkompetenz des Mitarbeiters hergestellt wird.

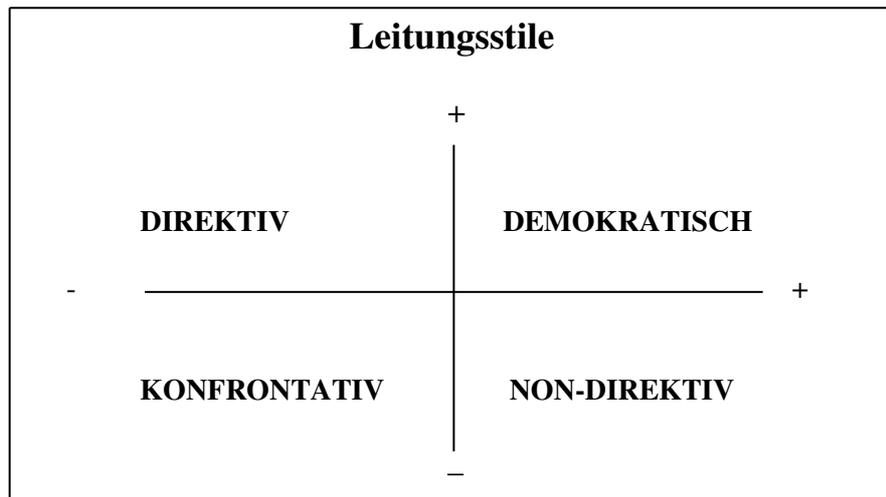
Die horizontale Kommunikationsachse hat einen positiven Pluspol und negativen Minuspol. Der Pluspol bezieht sich auf das Schema der „gelungenen Lenkung der Basiskommunikation“ (s. Anlage auf S. 14) mit seinen Bündeln, Mustern und Elementen (der Plus- und Minuspol des Interaktionsschemas werden später ausgearbeitet).

Die vertikale professionelle Achse hat ebenfalls einen Plus- und einen Minuspol. Der Pluspol für Leitende weist auf Aufgaben und Ziele hin, die sich der Manager selber stellt:

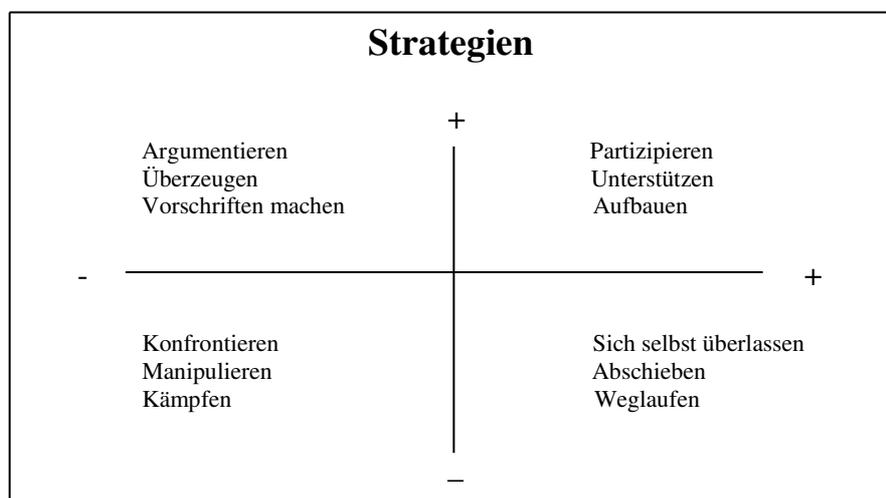
Strukturierung des Arbeitsprozesses, Zielstrebigkeit bei Arbeitsbesprechungen, die professionelle, unterstützende Begleitung von Arbeitnehmern und Teams, Erreichbarkeit von Vorschlägen und Ergebnissen, Koordinationsfähigkeit, Entscheidungsprozesse, kurz: alle mittelfristigen von Tag zu Woche notwendigen Managementfähigkeiten.

(Für das Leiten in der Wochenperspektive ist dies sehr gut anzuwenden. Erfolgreiche Manager berichten jedoch, daß die Bilder auch die gesamte Organisation unterstützen; sie zeigen, wie Mitarbeiter und Teams sich – unter gelungener Leitung auf den beiden Achsen - anstrengen, die Organisationsziele zu erreichen).

Die Leitungsstile können in den vier Quadranten der Achsen angesiedelt werden. Das Schema mit den dazugehörigen Charakteristika sieht dann folgendermaßen aus:



Die zu den vier Quadranten gehörenden Strategien können folgendermaßen benannt werden:



In dieser vereinfachten Vierteilung sind politische Systeme und auch Perioden mit mehr oder weniger Leitung leicht zu erkennen. Gelungenes Leiten oder „Totales Management“ wird deshalb auch situationsabhängig von den verschiedenen Möglichkeiten Gebrauch machen. Es geht jedoch darum, daß in einem demokratischen System überwiegend demokratische Leitung in der folgenden prozentualen Aufteilung angestrebt wird.



Dies gilt umso mehr für die professionellen Organisationen im Non-Profit-Bereich. Direktive Leitung ist wahrscheinlich nur in Krisenzeiten oder hohem Zeitdruck notwendig, Konfrontation lediglich im Kriegszustand und die Non-direktive Methode hat noch weniger Bedeutung. Natürlich besteht ein Unterschied in Bezug auf Organisationstypen (z.B. professionell oder bürokratisch), die Dauer des Bestehens oder die Größe, aber Organisationen sind Arbeitsplätze, wo humanes, soziales Verhalten sowohl von Arbeitnehmern und Leitenden geschätzt wird. Die prozentuale Verteilung bezieht sich gleichzeitig auf den erwünschten Erziehungsstil, der im Video-Home-Training® als gesellschaftliches Idealbild angestrebt wird. Was ist einfacher als unsere Arbeitsorganisationen mit dem selben Stil auszustatten, mit dem die Mitarbeiter aufgewachsen sind!

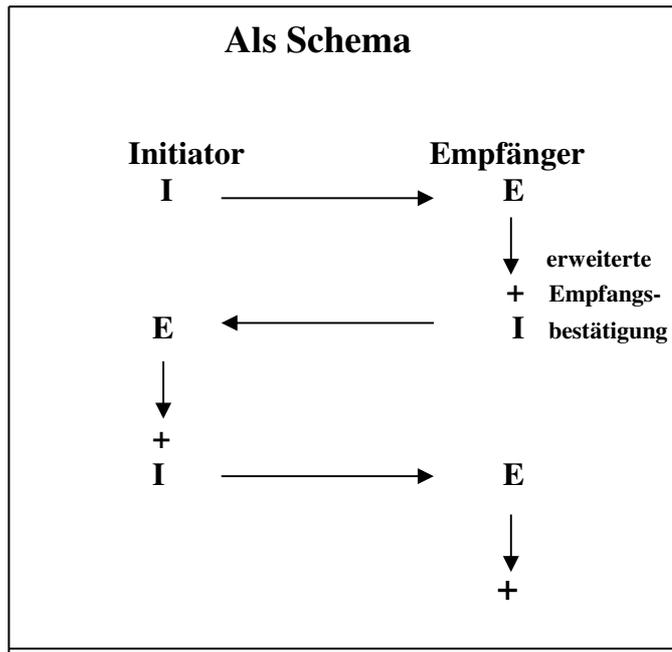
## C DAS INTERAKTIONSMODELL DES LEITENS

Das Interaktionsmodell des Leitens durch gelungene Basiskommunikation ist durch die Analyse von hunderten von Videobändern zustande gekommen, auf denen Erziehende und Fachkräfte nach den erfolgreichen Mustern des menschlichen Umgangs leiten. Zwar werden diese Muster oftmals unbewußt angewandt, die Videoaufnahme in Verbindung mit dem Interaktionsschema ermöglicht es dem Manager jedoch, seine professionelle Leitung noch zu verbessern.

Eine der größten Entdeckungen beim Gebrauch von Video ist, daß das Interaktionsmuster von Menschen in einer Aufnahme von wenigen Minuten zu erkennen ist, wobei die professionelle Weiterentwicklung innerhalb der Muster stattfindet. Das Video zeigt zwar beide Achsen, in erster Linie jedoch, wie der Leitende in diesem Moment kommuniziert und welches Muster ihm schon geläufig ist.

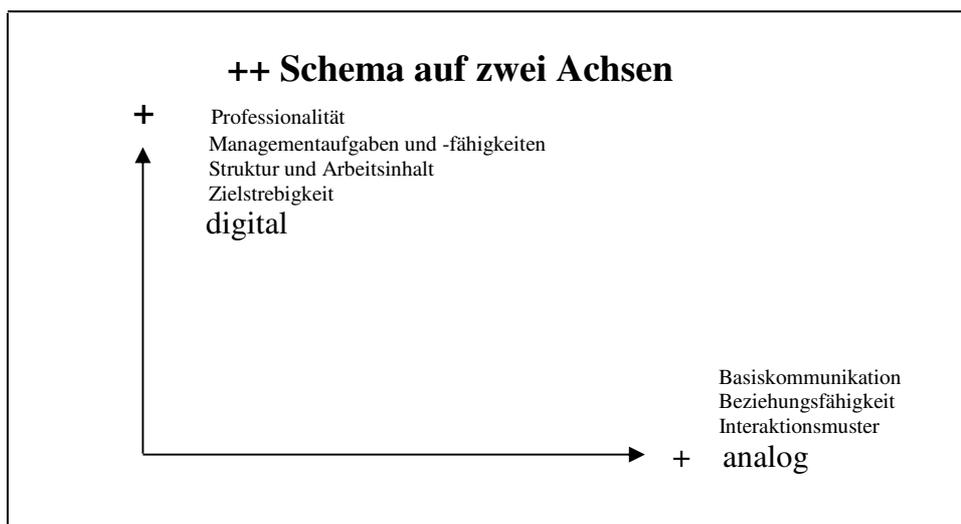
Die Kommunikationstheorie hat das Begriffspaar Aktion-Reaktion reduziert auf den Moment der Interaktion. Versteht der Sender den Empfänger? Oder in der Sprache der Video-Interaktions-Begleitung® ausgedrückt: **Folgt der Initiative der Empfang?**

Das ist der Kern jedes menschlichen Zusammentreffens, in dem Kontakt zustande kommt und ausgebaut wird. Auf den Empfang muß jedoch besonders geachtet werden. Empfangen geschieht sowohl verbal als auch non-verbal durch Aufmerksamkeit in die Richtung des anderen und die Abstimmung mit ihm. Danach folgt eine zustimmende Reaktion auf die Initiative; dies ermöglicht, dem Initiator wahrzunehmen, daß seine Initiative angekommen und interessant genug ist. Es wird darin deutlich, daß ein neues Stück Information eingebracht wird, um die Interaktion fortzusetzen.



Wenn beide Parteien weiter an Initiative und Empfang bauen, entsteht eine Aufwärtsspirale von Interaktionen (TREVARTHEN nennt diese Intersubjektivität den „Tanz der Interaktion“), die man sich als eine doppelte Spirale, eine Helix vorstellen kann, in der gegenseitige Initiative und Empfang durch die verbindenden Elemente getragen werden. Sie gleicht unserer DNS-Struktur. Diese doppelte Spirale kann gleichzeitig als Schraubbewegung gesehen werden, die die Zielstrebigkeit der vertikalen Achse wiedergibt.

Zusammenfassend kann der Fokus von Video-Interaktions-Begleitung® für Leitende auf beiden Achsen gesehen werden als:



## D STIL: MUSTER UND PERSONEN

Die Merkmale der Stile können nach der Analyse von Videoaufnahmen der Manager aus den letzten beiden Jahren überwiegend mit den Interaktionsbegriffen der vier Bündel beschrieben werden.

Im ersten Bündel **Initiative und Empfang** ist der Leitende am positiven Pol aufmerksam, unterstützend und aufbauend, am negativen Pol verneinend, korrigierend und unterbrechend. Das Kommunikationsverhalten von Managern, die mit Video arbeiten, verschiebt sich allmählich in Richtung des positiven Pols. In dieser Hinsicht stimmen die Manager aus allen Bereichen (Profit und Non-Profit) in hohem Maße überein. Anhand der Videos lernen sie, die Initiativen ihrer Mitarbeiter zu bemerken und zu empfangen. Hierdurch entsteht eine Wechselwirkung, in der die Mitarbeiter sich verstanden fühlen und sich untereinander und den Leitenden immer besser empfangen.

Wenn die Leitung sich auf eine Gruppe oder ein Team bezieht, wird das Bündel **Austausch in der Runde** wichtig. Jeden Mitarbeiter in die Gruppe einzubeziehen und jeden gleichermaßen an die Reihe kommen zu lassen, wird dann zum Leitungsmuster. Am positiven Pol sehen wir Manager, die bewußt jeden einladen dazuzukommen, die Zusammenarbeit der Gruppenmitglieder explizit benennen und dafür sorgen, daß jeder an die Reihe kommt. Am negativen Pol sieht man Leitende, die Initiativen ignorieren, einseitig erwünschte Beiträge aufgreifen und unerwünschte Initiativen unterdrücken.

Auch kommt es vor, daß sie lange Monologe halten oder jeden Beitrag an sich ziehen. Am wichtigsten werden die Bündel **3 und 4: Gemeinsames Beraten und Umgang mit Konflikten**, weil eine Organisation Initiative und Empfang sowie Austausch in der Runde aktiv in ihrem Rahmen praktiziert.

Das gemeinsame Beraten zu leiten, ist eine alltägliche Aufgabe des Managers. Am Pluspol wird der Manager danach streben, die Meinungen der Mitarbeiter aktiv zu empfangen, die Themen zu vertiefen, Zwischenergebnisse zusammenzufassen und Schlußfolgerungen aus der Gruppendiskussion abzuleiten, um Beschlüsse transparent zu machen.

Am Minuspol sind die Manager vor allem mit ihren eigenen Anliegen beschäftigt oder überfahren die Mitarbeiter, indem sie deutlich machen, daß sie besser informiert sind. Sie schreiben vor, welche Meinungen richtig sind und welche Beschlüsse gefaßt werden müssen oder lassen die Diskussion einfach laufen.

Der **Umgang mit Konflikten** wird von vielen Managern als die schwierigste Aufgabe angesehen. Leitende lernen, daß das Benennen der Gegensätze ein unabdingbarer erster Schritt ist, die Mitarbeiter in ihrer Meinungsverschiedenheit zu empfangen, um sie danach in die Diskussion zurückzugeben und dort durchzuarbeiten. Am Minuspol befinden sich Manager, die Konflikte verschleiern oder eine Kampfhaltung einnehmen. Am Pluspol stehen Manager, die Konflikte aktiv benennen, den Kontakt wiederherstellen und die Beziehung sorgfältig pflegen. Eventuell werden danach neue Arbeitsabsprachen formuliert.

Jeder auf Video aufgenommene Moment kann zur Analyse herangezogen werden, sowohl für das Muster, in dem sich der Leitende auf der Kommunikationsachse befindet als auch das Ausmaß der Professionalität. Die Videoaufnahmen werden nicht benutzt, um eine Diagnose mit negativem Ergebnis zu stellen. Auf allen Aufnahmen sind Ansätze gelungenen Austauschs aufzuzeigen. Als Ausgangspunkt für Entwicklung werden gerade diese Momente herausgesucht, um sie in Richtung Pluspol zu bewegen. Es sind die Momente, die zeigen, daß:

- der Leitende sich zuwendet,
- einen freundlichen Tonfall,
- einen freundlichen, entspannten Gesichtsausdruck hat,
- die Initiativen empfangen und unterstützt werden,
- Struktur angeboten wird,
- sachkundig und kompetent reagiert wird.

Anhand der ausgewählten Videofragmente kann man zeigen, daß die darauf aufbauenden Elemente bereits im Verhaltensrepertoire vorhanden sind, jedoch noch kein Bestandteil des Interaktionsmusters darstellen. Fast immer entscheidet sich der Leitende dafür, diese aufbauenden Elemente in zunehmendem Maße in sein Muster zu integrieren. Nach einer Übungsphase findet eine neue Aufnahme mit Analyse und Feed-back statt.

Diese Vorgehensweise ist zukunftsorientiert, technisch und einfach. Sie wirkt am effektivsten bei Leitenden, die bereits einiges beherrschen; es gibt dann genug Elemente für Empowerment. Bei Leitenden, die sich in einer Abwärtsspirale befinden, ist vermehrter Einsatz gesunder Kräfte vonnöten.

Auf dem Band ist auch gut zu sehen, daß sich Interaktionsmuster ständig wiederholen. In der ersten Minute ist bereits zu sehen, ob der Leitende:

Viel oder wenig strukturiert,  
die Initiativen der Mitarbeiter empfängt oder negiert und bekämpft,  
freundlich entspannt oder angespannt feindselig,  
aufbauend und genießend oder unterbrechend und depressiv,  
beherrschend oder kollegial ist.

Der Leitende bestimmt selbst die Schritte seines Veränderungsprozesses. Selbstverständlich wird ein erfahrener Videobegleiter seine Fachkompetenz in den Veränderungsprozeß einbringen.

Das Interaktionsmuster bestimmt nicht nur den Leitungsstil, sondern wird auch von den Mitarbeitern übernommen. Deshalb ist das Aufzeichnen der täglichen Kommunikationspraxis die Chance für eine dauerhafte positive Veränderung: Die Kollegen und Mitarbeiter können sich mitverändern.

## **E DAS TRAJEKT FÜR VIDEO-INTERAKTIONS-BEGLEITUNG®**

Das Leiten mit Hilfe der Video-Interaktions-Begleitung® wird dadurch gelernt, daß Manager es selbst tun, d.h. sie machen Aufnahmen von ihrer täglichen Arbeit über einen Zeitraum von ungefähr einem Jahr.

Dies ist keine leichte Aufgabe: Es kostet Zeit, die Organisation mit der Kamera vertraut zu machen, das Analysieren und Identifizieren gelungener Elemente zur Veränderung zu erlernen und das Geben von positivem Feed-back zu üben. Manager, die VIB praktizieren sind deutlich der Meinung, daß Veränderungslernen ein Prozeß ist und sich nicht in einem Wochenendkurs aneignen läßt.

Man kann mehrere Lernphasen unterscheiden: Das Trajekt beginnt mit einem Einführungstraining, in dem der Gebrauch des Camcorders, Analyse und Rückschau sowie die Interaktionsprinzipien vorgestellt werden. Danach ist der Leitende darauf vorbereitet, selbst Aufnahmen zu machen.

Hier liegt übrigens der erste Unterschied zum Video-Home-Training®. Die Manager bestimmen selber, welche Situationen geeignet sind, welche Mitarbeiter mitmachen und wie bzw. wo sie die Kamera aufstellen. Ausgangspunkt bilden tägliche Arbeitsbesprechungen, die repräsentativ für seine Position und Aufgaben sind und bei denen er entspannt ist und sich gut fühlt.

### **PHASE 1 Stärkung der vorhandenen Kräfte**

Die ersten drei bis vier Aufnahmen werden benutzt, um die Kraft des eigenen Stils ins Bild zu bringen. Individuelle oder Gespräche in kleinen Teams werden aufgenommen, meistens sind hierfür 10 – 20 Minuten vom Beginn der Arbeitsbesprechung an notwendig. Wie beim Video-

Home-Training® gilt, daß mit der Analyse der vorhandenen Stärken des Managers begonnen wird; das vorhandene Potential, die Möglichkeiten und der Stil werden analysiert und verstärkt. Analyse und Ausbau von Stärken ist der Kern der gesamten Lernroute. Viele Manager wollen gleich mit schwierigen Diskussionen, großen Teams und Konflikten anfangen; die Praxis lehrt jedoch, daß das Üben von Analyse und Feed-back eine Kompetenz darstellt, die erst erlernt werden muß.

### **PHASE 2 Erweiterung der Möglichkeiten**

Die meistens Manager sind nach vier Aufnahmen soweit, ihr Repertoire auszubauen. Die Kamera ist zu Gewohnheit geworden, die Mitarbeiter haben gesehen, daß Video nur zur Verstärkung und nicht als Überprüfungsinstrument eingesetzt wird. Der Leitende ist gestärkt und fühlt sich kompetent, die Aufnahmen unter dem Gesichtspunkt gelungener Muster zu analysieren und kann mit dem Feed-back für die Aufnahmen der Mitarbeiter beginnen. Hiermit wird die Supervisionsleiter für das Video-Interaktions-Begleitungs®- Feed-back installiert. Die Analyse der Stilmuster wird beständig erweitert und sowohl auf die Entwicklung leitender Aufgaben des Managers als auch auf die Personalentwicklung, das Wachstum von Teams und das Erreichen der Arbeitsziele übertragen.

### **PHASE 3 Ausdifferenzierung des Leitungsstils**

Während des Video-Interaktions-Begleitungs® -Jahres wird durch die Entwicklung der Elemente auf der Aufgaben-Achse, an denen der Leitende arbeiten möchte, auf einen Stil des „totalen Managements“ hingearbeitet. Ihr Ziel wird dann vor allem die Unterstützung der Mitarbeiter beim Erreichen eines einheitlichen Stils für Empowerment in der Organisation. Die Arbeit mit unterschiedlichen Teams, ein optimaler Prozeß der Entscheidungsfindung und das Umgehen mit Konflikten (Re-Installation der Elemente der Bündel 1-2-3) werden möglich, weil die Mitarbeiter erfahren haben, daß der Manager das Instrument zur allgemeinen Verbesserung einsetzt.

In diesen drei Phasen sind auch die drei Dimensionen zu erkennen.

### **Die Ebenen von Analyse und Feed-back**

Unabhängig von den 3 Phasen der Lernroute Video-Interaktions-Begleitung® kann jede Aufnahme von Konferenzen und gemeinsamen Beratens auf vier Ebenen analysiert werden. Der Leitende sucht vor jeder Rückschaubeprehung die Aufnahmefragmente heraus, die diese vier Ebenen unterstützen.

<b>Video-Interaktions-Begleitung® Trainingsschritte</b>
Phase 1: Verstärkung der vorhandenen Kräfte
Phase 2: Erweiterung der Möglichkeiten
Phase 3: Ausdifferenzierung des Stils

<b>Ebenen des Feed-backs</b>
1. Der Manager – Entwicklung des Managementstils
2. Der Mitarbeiter – Personalentwicklung
3. Das Team – Teamentwicklung
4. Die Struktur – Inhalt und Organisation

Die vier Ebenen

### **1. Der Manager**

Die erste Analyse befaßt sich mit dem Stil des Leitenden in den Mustern mit Richtung Pluspol.

Die Verhaltensveränderungen werden jedesmal mit dem demokratischen Leitungsstil abgeglichen und verstärkt.

### **Entwicklung des Managementstils**

### **2. Der Mitarbeiter**

Gleichzeitig wird deutlich, welches Interaktionsmuster der Mitarbeiter hat. Neben seinem eigenen Stil bekommt der Manager eine Vorstellung davon, wie der Mitarbeiter aktiviert werden kann, um seine Kommunikation und seine professionellen Qualitäten weiter zu entwickeln. Der Fokus der Rückschau liegt auf der Unterstützung der Interaktionsmuster, die den Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters angemessen sind.

### **Personalentwicklung**

### **3. Das Team**

Es wird auch sichtbar, wie die Teammitglieder zusammenarbeiten, wie der Manager ihre Kooperation unterstützt und welches Ziel er dabei verfolgt. Dieselbe Aufnahme gibt also auch Anstöße zur Teamentwicklung. Unterstützt der Stil die Ziele, die in der Kooperation dieses Teams angestrebt werden?

### **Teamentwicklung**

### **4. Die Organisation**

Schließlich sehen die Manager auf dem Video, ob die Interaktionen mit den Arbeitszielen kompatibel sind. Werden die Teamberatungen so geführt, wie es für kompetentes Arbeiten notwendig ist und stimmen sie inhaltlich mit den Organisationszielen überein?

Die Aufnahmen ermöglichen eine Reflexion über den augenblicklichen Stand in Bezug auf die Arbeitsziele und die Manager können als Konsequenz daraus Pläne zur Anpassung der Arbeitsstruktur machen. Dadurch werden sie beständig herausgefordert, eine ausgewogene Mischung ihrer leitenden Qualitäten herzustellen: Nicht nur optimal zu kommunizieren, sondern auch die Richtung der Entwicklung unter die Lupe zu nehmen.

### **Inhalt und Struktur**

Diese vier Ebenen sind nicht voneinander zu trennen, sie können lediglich in ihrer Funktion als richtungsweisende Prinzipien für die Analyse unterschieden werden. Interessant ist, daß die regelmäßigen Videoaufnahmen für die Organisation einen einzigartigen „Durchblick“ ermöglichen.

## **F ENTWICKLUNGSSKALA**

Das Interaktionsschema kann auch als eine progressive Entwicklungsskala verstanden werden, mit der die Muster des erfolgreichen Umgangs in den vier Bündeln aufgebaut werden. Dies impliziert, daß die Muster nacheinander gelernt werden. Sowohl im VHT als auch durch Leitende wird während des Trainings am Aufbau der Muster gearbeitet, indem sie die Bündel 1-2-3-4 hintereinander einüben.

Die folgenden Überlegungen basieren auf den Erfahrungen aus der Anwendung dieser Entwicklungsskala.

### **Von links nach rechts**

Das Schema gibt von links nach rechts Bündel, Muster und Elemente an. Viele Fachleute sind fasziniert von den Elementen und konzentrieren sich darauf, ob sie auf dem Band vorhanden sind oder nicht. Die Skala beschreibt jedoch von links nach rechts das Zusammenspiel von sozialen Fähigkeiten. In der Analyse wird zuerst das Bündel bestimmt, danach die darin enthaltenen Muster und erst dann wird das Augenmerk darauf gelegt, ob alle Elemente in den Mustern vorhanden sind.

Die Analyse in umgekehrter Richtung ergibt zwar, daß einige Elemente bereits vorhanden sind, es ist jedoch nicht selbstverständlich, daß sie in minutenlangen Sequenzen regelmäßig auftauchen.

### **Das fehlende Element**

Oft zeigt die Mikroanalyse, daß dem Mitarbeiter lediglich ein Element in seinem Muster fehlt. Das Hinzufügen dieses Elementes ist ein einfacher erster Schritt zur Stärkung dieses Musters. Wenn dieses Element auch noch ein Muster abrundet, ist der Effekt enorm. Eltern und Mitarbeiter reagieren stark auf diese Verbesserung der Kommunikation. In Bezug auf den Trainingserfolg ist bemerkenswert, daß sich mit der Erweiterung des Musters durch ein Element innerhalb von 14 Tagen ein vollkommen anderes Bild ergibt.

### **Das Feld des benachbarten Entwicklungsmusters**

Video-Home-Trainer<sup>®</sup> formulieren die Hilfefrage in die Lernaufgabe innerhalb des Interaktionsmusters um. Wenn Eltern z.B. darüber klagen, daß die Kinder sich streiten, kann man ihnen helfen, indem sie auf die Förderung der Kooperation hingewiesen werden. Das Arbeiten an der Kooperation beginnt mit dem Aufnehmen und Feed-back über das darunterliegende Muster (und natürlich auch die bereits darunter liegenden weiteren Muster), das die Eltern bereits mehr oder weniger gut beherrschen; in diesem Fall das Verteilen der Aufmerksamkeit und das Sorgen dafür, daß jeder an die Reihe kommt. Das darunterliegende Muster wird also der Fokus für die Aufnahme und damit das Muster für die Hilfe: Das Feld des benachbarten Entwicklungsmusters. Das Hinzufügen der fehlenden Elemente hilft Eltern und Fachkräften, den Schritt in die Richtung des nächsten Leitungsmusters zu machen. Dieses Feld der benachbarten Entwicklung liefert das Szenario für die Arbeit.

### **Aktivierung des darauffolgenden Musters**

Erfahrene Fachkräfte suchen nach den besten Situationen, in denen die Klienten ihren ersten Schritt in das nächste Muster machen können. Sie unterstützen den Prozeß, indem sie mit Hilfe der „sprechenden Kamera“ dafür sorgen, daß sie das Muster auch im Bild haben. Die Aktivierung basiert auf der Definition des Hilfemusters unter Hinzuziehung des aktivierenden Fachmanns. Fachleute sprechen offen über ihre Ziele, Manager benennen den nächsten Schritt im Schema. Natürlich haben die Manager ein Szenario im Kopf, das Interaktionsschema birgt jedoch nichts Geheimnisvolles. Eltern, Fachleute und Leitende kommen überein, woran sie arbeiten wollen. Beim VHT/VIB stellt es einen fortwährenden Prozeß der Aufwärtsentwicklung dar.

### **Der Zusammenhang mit dem Bündel**

Jedes Bündel benennt ein Set von Mustern, die zu den Fähigkeiten des Bündels gehören. Das erste beinhaltet die Fähigkeit, Initiativen zu empfangen, das zweite die Förderung der Zusammenarbeit, das dritte enthält die Fähigkeit, gemeinsam zu beraten und das vierte zeigt, wie Konflikte gelöst werden können. Das wichtigste ist der totale Zusammenhang der Muster innerhalb eines Bündels mit den dazugehörenden Elementen. Das Nicken z.B. unterstützt nur dann den Empfang, wenn auch Ja-Sagen und ein freundlicher Gesichtsausdruck dazukommen, das Fassen von Beschlüssen hat nur einen Wert, wenn die Vorschläge gehört worden sind.

**Allgemein formuliert heißt das, daß Interaktionen nur dann erfolgreich sind, wenn alle Elemente innerhalb der zusammenhängenden Muster eines Bündels praktiziert werden!**

## **G RESUMÉ**

Der Wert der Video-Interaktions-Begleitung® für Leitende liegt in der Kombination des Modells mit demokratischer Leitung und den Videoaufnahmen. Werden alle drei zusammengeführt, ist das Resultat ein einzigartiges System für professionelle Entwicklung, Leitungsqualität und Qualitätssicherung. Der Mehrwert erweist sich, wenn Manager eine entsprechende Vision haben und sich der Herausforderung stellen. Ich glaube, daß das integrierte Modell nach 10 Jahren Entwicklung durch SPIN soweit ist, daß es im Feld der Jugendhilfe verbreitet werden kann. Es ist als Modell reif für das nächste Jahrhundert!

**Mit Dank an Harrie Biemans  
Ton Stroucken**

*Übersetzung und deutsche Bearbeitung:  
Hannelore Gens, Okt.1999*

## DAS VIDEO-INTERAKTIONSSCHEMA ALS ENTWICKLUNGSSKALA

Das Interaktionsschema kann auch als eine progressive Entwicklungsskala verstanden werden, mit der die Muster des erfolgreichen Umgangs in den vier Bündeln aufgebaut werden. Dies impliziert, daß die Muster nacheinander gelernt werden. Sowohl im VHT als auch durch Leitende wird während des Trainings am Aufbau der Muster gearbeitet, indem sie die Bündel 1-2-3-4 hintereinander einüben. Die folgenden Überlegungen basieren auf den Erfahrungen aus der Anwendung dieser Entwicklungsskala.

### **Von links nach rechts**

Das Schema gibt von links nach rechts Bündel, Muster und Elemente an. Viele Fachleute sind fasziniert von den Elementen und konzentrieren sich darauf, ob sie auf dem Band vorhanden sind oder nicht. Die Skala beschreibt jedoch von links nach rechts das Zusammenspiel von sozialen Fähigkeiten. In der Analyse wird zuerst das Bündel bestimmt, danach die darin enthaltenen Muster und erst dann wird das Augenmerk darauf gelegt, ob alle Elemente in den Mustern vorhanden sind.

Die Analyse in umgekehrter Richtung ergibt zwar, daß einige Elemente bereits vorhanden sind, es ist jedoch nicht selbstverständlich, daß sie in minutenlangen Sequenzen regelmäßig auftauchen.

### **Das fehlende Element**

Oft zeigt die Mikroanalyse, daß dem Mitarbeiter lediglich ein Element in seinem Muster fehlt. Das Hinzufügen dieses Elementes ist ein einfacher erster Schritt zur Stärkung dieses Musters. Wenn dieses Element auch noch ein Muster abrundet, ist der Effekt enorm. Eltern und Mitarbeiter reagieren stark auf diese Verbesserung der Kommunikation. In Bezug auf den Trainingserfolg ist bemerkenswert, daß sich mit der Erweiterung des Musters durch ein Element innerhalb von 14 Tagen ein vollkommen anderes Bild ergibt.

### **Das Feld des benachbarten Entwicklungsmusters**

Video-Home-Trainer® formulieren die Hilfefrage in die Lernaufgabe innerhalb des Interaktionsmusters um. Wenn Eltern z.B. darüber klagen, daß die Kinder sich streiten, kann man ihnen helfen, indem sie auf die Förderung der Kooperation hingewiesen werden. Das Arbeiten an der Kooperation beginnt mit dem Aufnehmen und Feed-back über das darunterliegende Muster (und natürlich auch die bereits darunter liegenden weiteren Muster), das die Eltern bereits mehr oder weniger gut beherrschen; in diesem Fall das Verteilen der Aufmerksamkeit und das Sorgen dafür, daß jeder an die Reihe kommt. Das darunterliegende Muster wird also der Fokus für die Aufnahme und damit das Muster für die Hilfe: Das Feld des benachbarten Entwicklungsmusters. Das Hinzufügen der fehlenden Elemente hilft Eltern und Fachkräften, den Schritt in die Richtung des nächsten Leitungsmusters zu machen. Dieses Feld der benachbarten Entwicklung liefert das Szenario für die Arbeit.

### **Aktivierung des darauffolgenden Musters**

Erfahrene Fachkräfte suchen nach den besten Situationen, in denen die Klienten ihren ersten Schritt in das nächste Muster machen können. Sie unterstützen den Prozeß, indem sie u.a. mit Hilfe der „sprechenden Kamera“ dafür sorgen, daß sie das Muster auch im Bild haben. Die Aktivierung basiert auf der Definition des Hilfemusters unter Hinzuziehung des aktivierenden Fachmanns. Fachleute sprechen offen über ihre Ziele, Manager benennen den nächsten Schritt im Schema. Natürlich haben die Manager ein Szenario im Kopf, das Interaktionsschema birgt jedoch nichts Geheimnisvolles. Eltern, Fachleute und Leitende kommen überein, woran sie arbeiten wollen. Beim VHT/VIB stellt es einen fortwährenden Prozeß der Aufwärtsentwicklung dar.

### **Der Zusammenhang mit dem Bündel**

Jedes Bündel benennt ein Set von Mustern, die zu den Fähigkeiten des Bündels gehören. Das erste beinhaltet die Fähigkeit, Initiativen zu empfangen, das zweite die Förderung der Zusammenarbeit, das dritte enthält die Fähigkeit, gemeinsam zu beraten und das vierte zeigt, wie Konflikte gelöst werden können. Das wichtigste ist der totale Zusammenhang der Muster innerhalb eines Bündels mit den dazugehörigen Elementen. Das Nicken z.B. unterstützt nur dann den Empfang, wenn auch Ja-Sagen

und ein freundlicher Gesichtsausdruck dazukommen, das Fassen von Beschlüssen hat nur einen Wert, wenn die Vorschläge gehört worden sind.

**Allgemein formuliert heißt das, daß Interaktionen nur dann erfolgreich sind, wenn alle Elemente innerhalb der zusammenhängenden Muster eines Bündels praktiziert werden!**

**Aus: „Leiten - Begabung und Geschenk“ von Ton Stroucken, Mai 1999**