

Gespräch mit Max Krause (15.6.17) und Therese Anders (22.6.17) :
„Nie wieder ohne diese Karten!“

Guten Tag, Herr Krause. Sie sagen, Sie setzen die Gefühlsmonster®-Karten seit zwei Jahren in Ihren Gesprächen ein. Mich interessieren Ihre ersten Schritte, d.h. wie Sie begonnen haben, dieses Handwerkszeug in Ihre Arbeit einzubeziehen.

Ich hatte die Karten ja im Coaching kennen gelernt und war gleich neugierig, ob ich sie auch selbst für meine Gespräche verwenden konnte. So habe ich die nächste Gelegenheit in einem Mitarbeitergespräch ergriffen und den Mitarbeiter gebeten, mir mit Hilfe der Karten darzustellen, wie er sich in unserem Unternehmen fühlt. Das war für uns beide erst einmal ungewohnt, aber das anschließende Gespräch war so umfassend und erhellend, dass ich diese Methode für mich weiter entwickelt haben.

Wissen Sie, was Sie sagen, wenn Sie einladen zu den Karten? Wenn jemand kommt, und Sie sie einsetzen möchten?

Natürlich mache ich mir vorher schon Gedanken: wer kommt da zu mir. Ich habe Personen im Unternehmen – sehr vielschichtig von den Persönlichkeiten her, vom Facility Manager bis zum doppelt-approbierten Arzt. Ich weiß genau, dass ich bei etwa 10% meiner 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Karten nicht einsetzen könnte.

Die Karten stehen ja bei mir auf einem Board, und wenn jemand den Raum betritt geht er daran vorbei. Da hängt ein Bild von meinem kleinen Neffen, ein gemaltes Kinderbild und da stehen einige andere Dinge, die mir wichtig sind. Das ist für einige erstaunlich, sie denken vielleicht: „Krause, der laut ist, bestimmend ist, delegiert, dirigiert, kontrolliert, und rumbrüllt hat da auf einmal so eine ein bisschen esoterisch angehauchte Ecke...“

Ich hab mir auch angewöhnt, immer Wasser oder Kaffee oder Tee hinzustellen. Was auch ganz wichtig ist: ich führe diese Gespräche in einer Ecke meines Raumes an einem kleinen Tisch, nicht auf dem Schreibtisch.

Dann nehme ich die in Karten die Hand. Je nach Situation sage ich: „Ziehen Sie doch mal vier Karten, wie Sie empfinden.“ Dann gebe ich auch einen Zeitraum an, zum Beispiel in den letzten vier Wochen, den letzten sechs Monaten, dem letzten Jahr. Und wenn die Person ausgesucht hat gebe ich das zweite Set hin und sage: „Jetzt möchte ich mal, dass Sie aussuchen, wie Sie mich wahr nehmen. Die letzten vier Monate.“ Da kommen total interessante Sachen raus.

Die meisten kennen das ja schon und sagen „Müssen wir heute wieder Karten legen?“, das machen sie aber gerne. Manche kommen auch und sagen „Darf ich Karten ziehen?“ Interessant, nicht? „Darf ich Karten ziehen?“ „Ja klar!“

Sie haben als Mitarbeiter Ärzte, Chirurgen, Laborpersonal, Verwaltungskräfte, Assistentinnen...

Ja, ganz genau. Die sind schon wieder unterschiedlich. Manche sind auch total skeptisch. Wenn ich dann den Bogen so hinbekomme und frage, wie sie mich einschätzen zum Beispiel, wenn sie sagen ich war ungerecht oder ich war cholerisch. Dann sage ich „Sprechen wir mal drüber“. Dann ziehen sie vier Karten, und dann ist es so, wie ich vorhin schon erwähnt habe, die Karten liegen verkehrt

Gespräch mit Max Krause (15.6.17) und Therese Anders (22.6.17) :
„Nie wieder ohne diese Karten!“

herum, und dann decke ich sie auf, so, das ist ganz interessant, und dann fange ich an, sie zu sortieren.

Ich versuche, die Karten so zu legen, dass sie nicht auf dem Kopf stehen sondern seitlich, für beide gut sichtbar, liegen. Dann schiebe ich sie hin, sage „Ah, der! Und der, hmmm!“ Und dann versuche ich einfach, die Gefühle, die ich da sehe, anzusprechen. Und dann sage ich „Und für was steht der hier?“

Also wenn Sie die Karten sortieren, die der Mitarbeiter für Sie gewählt hat, sagen Sie was Sie dazu denken?

Ja, wenn es zum Beispiel diese Karte wäre würde ich etwas sagen wie „Ah, guck mal hier, der lässt sich cool an, alles easy going, alles unter Kontrolle, es läuft alles.“



Und bei dieser Karte vielleicht „Ach, der Oberlehrer, der immer kontrolliert und up to date ist, der den Laden führt.“

„Und hier so der Glückliche (lacht), froh Beschwingte, hier der Herzliche.“



Und dann frage ich: „Wofür steht denn hier der Oberlehrer? Wofür steht denn hier der Sorgenfreie? Wofür steht der denn hier?“

Und dann geht da was auf, dann wird erzählt, dann entsteht daraus ne Geschichte. Dann hast du vielleicht vier Geschichten, und dann hab ich ein Feedback, was besser nicht sein könnte. Mittlerweile ist es auch so, nach den zwei Jahren in denen ich so arbeite, dass ich mich auch weiter entwickle mit diesem Instrument. Also ich habe von allen Mitarbeitern, unabhängig von einander, bloß acht Karten, die gezogen werden für mich. Das wechselt natürlich, immer mal anders sortiert, und dann sage ich „Ich kann mich damit identifizieren. Es bleibt unter uns hier, Sie können mir die Meinung sagen.“

Meistens baue ich mit dieser Ebene Vertrauen auf, und dann sage ich : „Jetzt sind Sie dran. Für sich selbst.“ So bekomme ich dann auch den Bogen zur anderen Seite, und dann ist da auf einmal Offenheit.

Gespräch mit Max Krause (15.6.17) und Therese Anders (22.6.17) :
„Nie wieder ohne diese Karten!“

Sie fangen auch manchmal damit an, dass Sie einladen, Karten für Sie zu wählen.

Genau! Also das kann sehr unterschiedlich sein. Ich mache mache das auch von Zeiten abhängig. Habe ich eine halbe Stunde, oder eine Stunde. Wenn ich das richtig mache, dann ist eine Stunde weg. Das ist Wahnsinn. Ich habe 100 Mitarbeiter, muss mittlerweile das ganze Jahr über Personalgespräche disponieren.

Um das richtig zu verstehen: Sie öffnen den Weg dadurch, dass Sie sich ein Feedback geben lassen, und dazu sagen Sie auch erst einmal etwas, damit die Mitarbeiter ein Bild bekommen, was man so zu den Karten sagen kann. Und dann finden diese ihre eigenen Worte, was durchaus unterschiedlich sein kann – dazu laden Sie ein.

Also ich hab da gar keine Berührungsängste. Und ich merke, dass die Mitarbeiter, die es lernen, immer sattelfester damit werden, auch keine Berührungsängste mehr haben, sondern sagen, dass sie „Karten legen“ wollen.

Sie erleben, dass da eine Entwicklung in gang kommt und eine größere Offenheit.

Ja, die Karten sind ja nichts weiter als ein Türöffner. Dass ich zu dem Thema dann eine Tür aufbekomme, wo ein Gespräch entsteht das vorher nie entstehen würde weil man auf diese Gedankengänge gar nicht käme. Weil das sonst immer so global ist, so pauschal.

Also im Anschluss sind die Leute immer total begeistert, dass sie sich so geöffnet haben. Klar, manchmal sind auch Gefühle da, sind auch Tränen da – ich hab jetzt hier auch so ne Box stehen mit Taschentüchern, total peinlich...

Was für Rückmeldungen bekommen Sie von den Mitarbeitern zu dem neuen Instrument? Zu Ihrer Art der Gespräche?

Also wir haben eine sehr gute Stimmung in unserem Unternehmen. Wo ich der Meinung bin dass wir – ich rede von uns, nicht von mir – da zwischenmenschlich sehr viel tun. Und ein Part sind eben diese Gespräche. Meine Tür steht immer offen, jeder kann sagen „Ich möchte ein Gespräch mit Krause haben“. Wenn Mitarbeiter dann aus dem Gespräch raus kommen und sagen „Ich fühl mich wohl, ich hab das jetzt mal angesprochen“, dann habe ich das Gefühl, ich bin auf einem guten Weg.

Interview mit der Mitarbeiterin Frau Anders, eine Woche später

Frau Anders, wie haben Sie mitbekommen, dass Herr Krause jetzt mit den Gefühlsmonster-Karten arbeitet?

Ich habe sie zuerst bei meinem eigenen Mitarbeitergespräch vor zwei Jahren erlebt.

Gespräch mit Max Krause (15.6.17) und Therese Anders (22.6.17) :
„Nie wieder ohne diese Karten!“

Erinnern Sie noch, wie es Ihnen damit ging?

Ich fand es erst mal ein bisschen überraschend, dass es so einen Weg gibt, womit man sich auch einfacher verständigen kann.

Hat Ihnen etwas an diesem neuen Handwerkszeug Angst gemacht?

Nein, das nicht. (Lachen)

War es ein ganz normales Mitarbeitergespräch?

Das war ein ganz normales Mitarbeitergespräch, genau, es ging darum, wie ich mich fühle, wie es mir zu diesem Zeitpunkt ging.

Hat Herr Krause Sie auch nach Feedback zu sich selbst gefragt?

Ja, hat er auch gemacht.

Wie ging es Ihnen damit?

Eigentlich ganz gut. Es war eine ernst gemeinte Frage und die habe ich dann dementsprechend versucht zu beantworten. Ich glaube, seine Haltung hat mir dabei geholfen, diese neue Art des Gesprächs zu akzeptieren.

Hatten Sie Sorge vor seiner Reaktion, wenn Sie ihm Rückmeldung geben?

Das war nicht so. Nein.

Herr Krause sagte in unserem Gespräch, dass er im Prinzip immer die selben Karten als Rückmeldung bekommt. Er sprach von etwa acht Karten. Können Sie mir vielleicht diese Karten zeigen und mir erläutern, was die Mitarbeiter ungefähr mit diesen Karten ausdrücken wollten?

Ich kann Ihnen die zeigen. Ich glaube auch zu wissen, welche er meint (lacht). Ich bekomme das durch die Gespräche mit. Er lässt sich ja oft Feedback geben und fragt dann zum einen, wie sich die Mitarbeiter fühlen, und fragt zum anderen, wie die Mitarbeiter ihn wahrnehmen. Und da haben wir sicherlich immer so zwei Extreme, finde ich ...

Sie haben die Karten jetzt sortiert, in zweimal vier Karten. Wie werden die Karten aus dieser Reihe kommentiert?



Ja, womit fangen wir an ... das hier, das ist einfach einer, der so verärgert ist (10), wenn irgendwas nicht gleich so läuft, wie man sich das wünscht (Lachen). Genau, das ist so einer, der vermittelt, dass sich so ein bisschen was anbahnt...Die Mitarbeiter merken dann, irgendwas ist nicht so zufriedenstellend ...

Gespräch mit Max Krause (15.6.17) und Therese Anders (22.6.17) :
„Nie wieder ohne diese Karten!“

Dann gibt es durchaus auch schon mal die erste Reaktion drauf (16), warum das nicht so passiert ist, warum man vielleicht nicht schon vorausschauend mitgedacht hat.

O.K., ja ... Und die Reaktion, wie wird die bezeichnet?

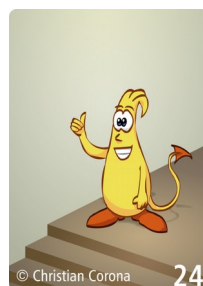
Ja (zögerlich) ..., man könnte sagen, da braut sich was zusammen. So die Richtung trifft es schon, ja. Und dann kommt eigentlich auch schon der, der so mit diesem Cholerischen einhergeht (8).

Was wird denn dazu gesagt?

Ja, das ist so kurz vor'm, ich sage jetzt mal so, kurz vor'm Explodieren. Und dann folgt auch gleich die (7) (lacht). So mit Haareraufen, ja ...

Das ist interessant. Sie haben gesagt, erst Verärgerung, wenn es nicht so läuft, dann wird es deutlicher und dann, wenn das nicht ankommt, dann kommt es bis zum Haareraufen. ...

Ja. Und dann gibt es aber auch die andere Seite, das sind diese Karten:



Können Sie in etwa sagen, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Karten kommentieren?

Das hier (18) zum Beispiel steht oft für zielorientiert, dass er etwas voranbringen möchte und dafür natürlich erst mal mit positiver Energie rangeht. Das sind seine Stärken, meiner Meinung nach. Dann Offenheit (11), auch gegenüber den Mitarbeitern, sich auf gewisse Sachen auch einzulassen und nicht nur seinen eigenen Willen durchzusetzen. Dann der (24), der steht eigentlich dafür, dass er auch sagen kann, wann etwas gut gelaufen ist. Also auch zu den Mitarbeitern gehen kann, sich bedanken kann, sagen: „Mensch, das ist wirklich gut umgesetzt worden.“ Und dann haben wir hier das Herzliche (15), also, dass er sich auch auf die Mitarbeiter einlassen kann.

Mich würde noch interessieren, wie diese Art der Gespräche insgesamt ankommt. Das können Sie sicherlich nicht für alle beantworten, aber was wird so in der Firma gesagt? Vom Methodischen her, darüber, dass Herr Krause mit diesem Instrument arbeitet?

Also bei vielen kommt es ganz gut an. Wir haben natürlich auch Mitarbeiter, die sich gar nicht so trauen, über ihre Gefühle zu sprechen. Sie würden auf die übliche Frage: „Ist alles in Ordnung?“ einfach antworten „Ja ja, alles in Ordnung!“ (Lachen) Und dann wäre das Gespräch vorbei, so ungefähr.

Und wenn sie dann die Gefühlsmonster®-Karten bekommen und dazu auch eine konkrete Frage gestellt wird, fällt es ihnen leichter. Ich finde, damit können sie sich dann eher besser ausdrücken als

Gespräch mit Max Krause (15.6.17) und Therese Anders (22.6.17) :
„Nie wieder ohne diese Karten!“

ohne diese Karten. Wenn die Karten offen liegen, dann hinterfragt Herr Krause natürlich auch diese Gefühle und so ergibt sich dann das Gespräch.

O.K., das ist die Variante, wo es gut klappt. Und gibt es auch Mitarbeiter, die sagen: „Oh, jetzt will er immer über Gefühle reden und ich möchte das doch gar nicht!“ ?

Gibt es auch. Gibt es natürlich auch. Manch einer weiß schon, ach, jetzt kommen die Karten und jetzt muss ich mich hier auch öffnen, irgendwo und das mag eben auch nicht jeder.

Und soweit ich weiß, setzt Herr Krause sie dann auch nicht ein.

Genau, das stimmt.

Kommt es vor, dass jemand eine Karte für Herrn Krause gewählt hat und er dies durch zusätzliche Karten ergänzt?



Es kann schon ab und an sein. Meistens wird die natürlich schon gelegt, aber es kann schon sein, dass er dann sagt, ich bekomme mit, dass Sie mich auch so wahrnehmen. Das gibt es halt auch. Das kann natürlich auch eine Hilfe sein, denn manche sagen dann erst in diesem Moment, ja, das stimmt ...

Die Personen haben sich nicht getraut, so eine heftige Karte zu wählen ...

Richtig.

Da ist dann so eine Drastifizierung quasi eine Erleichterung.

Richtig.

Fällt Ihnen noch etwas ein, was Sie bemerkenswert fanden oder ungewöhnlich, bei einem dieser Gespräche, an denen Sie teilgenommen hatten?

Nett finde ich, dass die Mitarbeiter eben auch das Gute sehen. Man spricht ja oft eher über diese negativen Eigenschaften und das ist was man überwiegend da hat, aber das spielt eben auch immer wieder eine Rolle. Und es ist auch nicht so, dass immer nur diese „bösen“ Karten da sind, sondern es ist doch oft vermischt.

Wenn Sie jemanden beraten wollten, der in seiner Firma, als Chefin oder Teamleiter anfängt, die Karten zu benutzen, was würden Sie empfehlen? Und könnten Sie auch sagen, was die Person damit gewinnt oder was schwierig werden könnte?

Na empfehlen würde ich, so wie Herr Krause das eigentlich auch schon macht, das mit den Personen zu machen, denen es schwer fällt, sich auszudrücken, die vielleicht auch schüchtern sind, zurückhaltend. Und da sieht man dann wirklich, dass sich die Gespräche einfacher gestalten bei diesen Personen.

Für Sie wäre der erste Fokus da, wo es schwierig ist oder wo es ein mühsames Vorankommen gibt, das Gespräch mit den Karten zu beginnen?

So sehe ich das, ja.

Gespräch mit Max Krause (15.6.17) und Therese Anders (22.6.17) :
„Nie wieder ohne diese Karten!“

Wenn es diese Person auch so machen wollen würde, dass sie sich Feedback von ihren Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern einholt, würden Sie sagen, dass sie auf etwas besonders achten soll, oder was es zu gewinnen gibt?

Na zu gewinnen gibt es eben auch direktere Aussagen. Nicht nur ein Satz, sondern man muss wirklich ein Gespräch führen und kann dann gezielter gewisse Sachen auch in Erfahrung bringen.

Ich danke Ihnen für das Gespräch.