

# Marte Meo Coaching – Das »Wie« der Führung!

## »Führen ist das Führen unterstützender Beziehungen«

Markus Bach, Herleshausen; Bernhard Jacob, Gelnhausen

*Die Relevanz des Bedürfnisses als Arbeitnehmer/-in am Arbeitsplatz als Individuum gesehen, unterstützt, gefördert zu werden und Anerkennung und Wertschätzung zu erfahren, wird für die Arbeitsatmosphäre und für Gesundheit, Motivation, Engagement, Leistungsbereitschaft und für die Bindung an das Unternehmen von zahlreichen aktuellen Untersuchungen bestätigt. Damit kommt den Führungskräften und deren Führungsqualitäten sowie der Schulung dieser Kompetenzen unmittelbar eine zentrale Bedeutung zu. Mit dem videogestützten ressourcenorientierten Marte Meo Coaching wird ein wirkungsvolles und nachhaltiges Trainingskonzept zur Führungskräfte-schulung vorgestellt.*

### Wann, was und wozu?

Um die Ausrichtung und die Relevanz von Führungskäftetrainings zu verstehen, lohnt sich ein Blick in die Geschichte. Bis vor rund 300 Jahren waren in Deutschland etwa 90 Prozent der Bevölkerung in der Landwirtschaft tätig. Die restlichen zehn Prozent waren vor allem Händler, Handwerker, Soldaten, Mönche oder Nonnen. Einige wenige Lehrer und Gelehrte gab es auch. Diese Strukturen waren seit der Agrarrevolution vor ungefähr 12.000 Jahren mit ihren immensen Veränderungen im Ackerbau, in der Viehzucht und in der Vorratshaltung, relativ konstant.

»Führungskräfte« in dieser Zeit waren überwiegend Kaiser, Könige, Heerführer und Glaubensführer, Anführer, die durch ihre Macht, durch ihre (Religions-)Lehre und hin und wieder auch durch ihr Charisma Menschen in eine bestimmte Richtung wiesen, sie inspirierten, sie jedoch meist unterwarfen oder in den Kampf führten. Das hier herrschende Führungsprinzip, das überwiegend auf dem Grundsatz von Befehlen und Gehorsamkeit basierte, durchzog die gesamte Gesellschaftsordnung und hatte in allen Lebensbereichen – in einigen bis heute – seine Gültigkeit.

Es gab keine Konzernmanager oder Geschäftsführer, keine »Vice Presidents« und auch keine Abteilungsleiter. Menschen einzustellen, um ein Unternehmen, eine Abteilung oder ein Team zu führen, ist eine ziemlich moderne Idee. Mit dem Beginn der Industrialisierung waren die mögliche Steigerung der Produktivität, aber auch der Einfluss von Führungskräften auf den Unternehmenserfolg schnell im Fokus der Forschung. Die ersten Pioniere machten in der Wendezeit zum 20. Jahrhundert auf sich aufmerksam.

Frederick Winslow Taylor (1856 bis 1915) glaubte mit dem von ihm entwickelten »Scientific Management« an die Möglichkeit, die Produktivität menschlicher Arbeit durch

aus: Hagen, B. (Hrsg): Videogestützte Verfahren in den Erziehungshilfen

eine rein wissenschaftliche Herangehensweise optimieren zu können. Nach Taylors Einschätzung war der Mensch grundsätzlich faul und arbeitsscheu, wodurch er einerseits kontrolliert und andererseits mit Anreizen motiviert werden müsse. In Taylors entwickeltem Prinzip der Prozesssteuerung wurden betriebliche Arbeitsabläufe in kleine messbare und kontrollierbare Einheiten zerlegt, die dann leistungsabhängig vergütet werden konnten.

Henry Ford perfektionierte den tayloristischen Ansatz in Planung und Vorbereitung von Arbeitsabläufen und revolutionierte durch die Fließbandfertigung im Automobilbau weite Teile der industriellen Produktion. Diese Zergliederung in kleinste überschaubare Einheiten hatte das Ziel, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch höhere monetäre Anreize zu mehr Leistung zu bewegen, was eine Gewinnmaximierung des Unternehmens zur Folge haben sollte. Allerdings erwies sich der Faktor Lohn als weniger wirksam als erwartet.

Noch zu Lebzeiten Fords gerieten somit auch andere Faktoren, die für den Unternehmenserfolg vermutet wurden, in den Fokus betrieblicher und wissenschaftlicher Untersuchungen. Die Bedeutsamkeit der »Human Relations« für die Organisationspraxis wurde entdeckt. Durch diese »humanistische« Perspektive wurde eine Reihe an Forschungen angestoßen, welche soziale Interaktionen, Phänomene in Gruppen und insbesondere das Führungsverhalten analysierten und dessen Einfluss auf die Arbeitsproduktivität und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/-innen untersuchten.

Eine Reihe von Studien wurde von 1924 bis 1933 in der Hawthorne-Fabrik durchgeführt, um festzustellen, wie man die Arbeitsleistung der Arbeiter steigern kann. Man wollte beispielsweise herausfinden, ob sich mit einer Veränderung der Lichtverhältnisse positive Auswirkungen auf die Leistungen erreichen lassen. Die Forscher konnten tatsächlich eine Leistungssteigerung feststellen, jedoch mussten sie erkennen, dass es nicht die veränderten Lichtverhältnisse waren, sondern die von den Arbeitern erfahrene Beachtung, Anerkennung und das Interesse der Forscher an ihnen.

Das war schon ein deutlicher Hinweis auf die Relevanz von Beziehung, die ein Zitat aus einem völlig anderen Kontext perfekt auf den Punkt bringt. Es ist die berühmte Aussage der Familientherapeutin Virginia Satir: »Ich glaube daran, dass das größte Geschenk, das ich von jemandem empfangen kann, ist, gesehen, gehört, verstanden und berührt zu werden. Das größte Geschenk, das ich geben kann, ist, den anderen zu sehen, zu hören, zu verstehen und zu berühren. Wenn dies geschieht, entsteht Beziehung.«

Gleichwohl wurde die Relevanz dieser Erkenntnis damals noch nicht wirklich erkannt, nicht konsequent weiter erforscht und erst recht nicht umgesetzt.

In den vergangenen Jahren häufen sich Untersuchungen und das Wissen darüber, wie sich die Arbeitsplatzsituation und das Führungsverhalten auf die Zufriedenheit, Motivation, Gesundheit und auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirkt.

Einige Schlagzeilen lesen sich so:

*»Gute Mitarbeiter verlassen nicht Unternehmen, sie verlassen ihren Vorgesetzten!«*  
M. Buckingham und C. Coffman (2005)

*»Sozial unterstützendes Verhalten gehört zu moderner Personalpolitik. Vorgesetzte können Burnout am Arbeitsplatz reduzieren«*  
Bertelsmann Stiftung, Pressemitteilung (18.05.2010)

*»Es besteht ein hoher und signifikanter Zusammenhang zwischen arbeitsbezogenem Burnout und der sozialen Unterstützung durch Vorgesetzte«*  
science transfer / Bertelsmann (Wissenschaftliches Institut der AOK 2011)

*»Wir brauchen eine andere Führungskultur«*  
Tagesschau (29.01.2013)

*»Viele Mitarbeiter vermissen Anerkennung«*  
N-TV (07.10.2013)

*»Wer seine Mitarbeiter beim Unternehmenswandel nicht ernst nimmt, programmiert den Misserfolg«*  
WirtschaftsWoche (12.03.2019)

*»Wertschätzung im Job hält gesund« oder: »Kein Lob kann krankmachen!«*  
AOK Fehlzeiten-Report 2020 (29.09.2020)

*»Was wirklich zählt: Gute Beziehungen zu anderen«*  
TK (23.10.2020)

Im Bereich der Wirtschaft haben viele Unternehmen ebenso wie Fort- und Weiterbildungsinstitute und Trainer auf die Veröffentlichungen dieser Studien reagiert. Zahlreiche Unternehmen waren aufgerüttelt und sie haben in Fortbildungen ihrer Führungskräfte investiert. Dies war sicher oft hilfreich, hat aber auch viele teilweise bizarre Blüten getrieben. So haben Führungskräfte Formulierungen für Lob und Anerkennung geübt, die dann schnell wie Floskeln wirkten, oder sie haben standardisiert nach neun Arbeitstagen ihre Mitarbeiter gelobt, was beides eher Belustigung oder Ärger auslöste, jedoch nicht den gewünschten Effekt hatte. Das erworbene Wissen über Führung führt in der Regel aber nicht direkt zu einer Zunahme sozialer kommunikativer Fähigkeiten und sicher nicht zu einer Haltungsänderung. Und wenn die für die Führungskraft erwünschten positiven Wirkungen bei den Mitarbeitern ausbleiben, kehren die Beteiligten schnell wieder zu ihrem alten Verhalten zurück.

Die genannten Forschungsergebnisse lassen sich im Grunde als Übertragung der Wirkfaktorenstudie vom Schweizer Psychotherapieforscher Klaus Grawe auf einen anderen

Bereich verstehen. Grawe und seine Mitarbeiter identifizierten in langjährigen Studien fünf Wirkfaktoren erfolgreicher Psychotherapie. Neben Aspekten wie Motivation, Problembewältigung und Problemaktualisierung wurden die Ressourcenaktivierung und vorrangig die Beziehung zwischen dem Psychotherapeuten und dem Patienten/Klienten als signifikante Faktoren einer wirkungs- und erfolgreichen Psychotherapie genannt. (Grawe et al. 1994)

Auch der Buchmarkt füllt sich seit einigen Jahren mit Ratgebern, Tools und Techniken, mit Definitionen wesentlicher Schlüsselkompetenzen und deren Trainings für Führungskräfte. Auf dem Gebiet der Kompetenzdiagnostik und -entwicklung kommt man an den Wissenschaftlern und Autoren Volker Heyse und John Erpenbeck nicht mehr vorbei. Sie liefern eine reiche Sammlung wertvoller Hinweise und definieren sogenannte Schlüsselkompetenzen, die erfolgreiche Führungskräfte erwerben sollten – einerseits deshalb, um auf der sachbezogenen Ebene leichter und souveräner zu handeln und auf Veränderungen oder neue Anforderungen rasch und kompetent zu reagieren, andererseits um über kommunikative und interaktive Verhaltensweisen die beteiligten Menschen mit ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten wahrzunehmen und so zu unterstützen, dass diesen ein effektiveres Handeln (wieder) ermöglicht wird.

Diese Schlüsselkompetenzen finden sich bei Trainings in Unternehmen, in (Hoch-)Schulen, in den Bereichen Erziehung, Aus- und Weiterbildung.

Der Kompetenz-Atlas von Erpenbeck und Heyse gibt einen Überblick über 64 Schlüsselkompetenzen (siehe Abbildung 1). Mit ihm sollen in Trainings oder auch in Eigenregie die eigenen Kompetenzen analysiert, Defizite erkannt und gezielt daran gearbeitet werden, um diese zu beheben.

Die Autoren unterteilen die Schlüsselkompetenzen in vier Bereiche, die miteinander verbunden sind:

- personale Kompetenzen,
- Aktivitäts- und Handlungskompetenz,
- Fach- und Methodenkompetenz,
- sozial-kommunikative Kompetenz.



Abbildung 1: Kompetenz-Atlas (Heyse/Erpenbeck 2009)

## 1. Wie – WIE wird aus Wissen Kompetenz?

Vor dem Hintergrund der zahlreichen Untersuchungen, welche die Bedeutung von Führungsqualitäten und -kompetenzen beschreiben, stellen sich jedoch einige Fragen:

WIE können diese Dinge so realisiert und trainiert werden, dass sie von den Menschen nicht nur »aufgesetzt« angewandt, sondern verinnerlicht, ja zu einem Teil ihres Selbst werden?

WIE können der jeweilige Kontext, die jeweilige Situation und somit auch die jeweiligen Menschen beziehungsweise die jeweilige Gruppe mit in den Blick genommen werden?

WIE – ganz konkret – ...

- zeige ich meinen Mitarbeitern aufrichtig und kongruent Anerkennung und Bestätigung?
- leite ich wertschätzend?
- bringe ich meine Mitarbeiter/-innen in Entwicklungsstimmung?
- stimme ich sie auf schwierige Situationen oder neue Herausforderungen ein?
- hole ich sie bei gezeigten starken Emotionen gut ab, ohne mich von den Emotionen anstecken zu lassen?
- gelingt mir die Balance zwischen Selbstregulation, Kontakt zu den Mitarbeitern und den fachlichen Anforderungen?

Und für Coaches und Trainer stellt sich die Frage:

»WIE kann ich Führungskräfte bei der Entwicklung ihrer Führungskompetenzen unterstützen?«

Zur Beantwortung dieser Frage hat sich für uns der Einsatz von Video bewährt. Mit Aufnahmen, die direkt im beruflichen Alltag der Führungskraft erstellt werden, werden sowohl die entsprechende Situation, die jeweiligen Interaktionen als auch die natürlichen, intuitiven (nicht »aufgesetzten«) kommunikativen Kompetenzen der Führungskraft per Video eingefangen.

Doch woran erkennt man die Fähigkeiten der Führungskraft und ihren Trainingsbedarf? Wie analysiert man die Interaktionen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft? Und wie werden diese bildbasierten Informationen so aufbereitet und gemeinsam betrachtet, dass die Führungskraft in eine Stimmung für Veränderung kommt und eingeladen wird, diese konkreten Informationen zu erkennen und im beruflichen Alltag weiterhin, jedoch bewusster, anzuwenden?

Es braucht eine Methode, mit der es gelingt, die Aufnahmen zu analysieren, die Informationen zu extrahieren und sie so zu präsentieren, dass die Führungskraft motiviert ist, konkrete Aspekte bewusst im beruflichen Alltag zu beobachten, zu beachten und häufiger anzuwenden.

Bereits Anfang dieses Jahrtausends haben wir die Niederländerin Maria Aarts auf verschiedenen Kongressen erlebt. In ihren Vorträgen stellte sie die von ihr entwickelte *Marte Meo Methode* vor. Sofort hatten wir die Vision, dass mit dem videobasierten entwicklungsorientierten Ansatz die Kluft zwischen Wissen und Kompetenz überbrückt werden könnte. Wir kannten viele Führungskräfte mit einem enormen Wissensschatz, die jedoch nicht oder nur wenig in der Lage waren, ihr Wissen in ihrem beruflichen Handeln situationsgerecht und in der Gestaltung unterstützender Beziehungen anzuwenden. Mit der Intention, *Marte Meo* auf den Bereich Führungskräfte und Organisation und zudem in die Ausbildung von Beratern, Supervisoren und Spezialisten für Organisationsentwicklung zu übertragen, haben die Autoren bei Maria Aarts als Begründerin der Methode sämtliche Ausbildungen absolviert.

Bei der vertiefenden Beschäftigung mit den Themen

- Wahrnehmung der eigenen Impulse, Intentionen, Ideen,
- Wahrnehmung der eigenen Wirkung auf die sozialen Interaktionen,
- Wahrnehmung sozialer Signale,
- Gestaltung einer entwicklungsfördernden Atmosphäre / Aktivierung einer Entwicklungsstimmung
- bewusste Unterscheidung von »Folge- und Leitungsmomenten«

wurde uns schnell deutlich, dass dies hochrelevante und aktuelle Themen sowohl für Trainer/-innen, Berater/-innen und Lehr- als auch für Führungskräfte, Unternehmen und Organisationen im Profit- und Non-Profit-Bereich sind.

Videotrainings sind ja nicht neu, aber in der Regel sind sie nicht beliebt: »Videoaufnahmen im Training sind für viele mit unangenehmen Erinnerungen verbunden: Nicht nur ist es für die meisten Menschen schwierig, sich selbst auf dem Bildschirm agieren zu sehen. Oft genug dienen die Aufnahmen auch dazu, Schwächen und Fehler herauszustellen. Das ist zwar manchmal anschaulich, für die Beteiligten aber in der Regel schwer erträglich«. (Bach/Jacob 2011) Mit dem Coaching nach der *Marte Meo Methode* wird dieser Widerspruch ausgeräumt.

Die Beratungs- und Trainingsmethode zur Unterstützung entwicklungsförderlicher Interaktionen ist konsequent ressourcenorientiert, denn »Stärken stärken stärkt am stärksten«, wie dies eine Gruppe von Führungskräften bei einem zweitägigen Training in Bern über ihre Erfahrungen mit der Methode beschrieb.

Beim Einsatz dieser Methode wird auf kritische Rückmeldungen bewusst verzichtet. Kritik aktiviert Selbstkritik und keine Entwicklungsstimmung und in aller Regel besitzen die meisten Menschen ohnehin schon einen großen inneren Kritiker. Wie T. W. Adorno einmal geäußert haben soll: »Der Mensch ist sich selbst das größte Arschloch!«. Und damit hat er vermutlich recht. Von den unzähligen Menschen, die wir mit der *Marte Meo Methode* trainiert, gecoacht oder weitergebildet haben, sagte noch keiner beim ersten Sich-Betrachten: »Oh, ich finde das ja wunderbar, wie ich das mache!« In aller Regel haben wir es mit Menschen zu tun, deren überdimensionierte »Fehler-Such-Maschine« beim Sich-Betrachten aktiviert wird. Das, was uns missfällt, das, was uns nicht gelingt, sehen wir in aller Regel selbst. Aber die Momente, in denen wir unterstützende Führungskompetenzen zeigen, die einen positiven Einfluss auf die Interaktionen mit den beteiligten Personen haben, sehen wir in der Regel zunächst nicht.

Mit dem Aufzeigen ausgewählter kommunikativer Verhaltensweisen und deren interaktioneller Auswirkung auf die Beteiligten gelingt es, den Wahrnehmungsfokus der Trainees neu zu justieren. Ganz gezielt werden kurze, zunächst nicht wahrnehmbare Interaktionsmomente ausgeleuchtet – wie mit einem Scheinwerferspot im Theater –, sodass die förderlichen und unterstützenden Fähigkeiten und deren Wechselwirkungen sichtbar und bewusst werden. Zwischenmenschliche Interaktionen vollziehen sich in Sekundenbruchteilen und sind in den Momenten nicht oder nur unzureichend reflek-

tierbar. Wir erleben bestenfalls die Wirkung unseres Handelns an den Reaktionen unseres Gegenübers. Die wirkungsvollen Momente hingegen (was geschah denn gerade genau?) bleiben uns in der Regel verborgen.

Und das ist die Chance von Video: Die *Marte Meo Coaches* können mit einer kleinschrittigen Analyse der Aufnahme die Wechselwirkungen der Interaktionen erkennen und mittels Beobachtungs-Checklisten förderlichen Führungsverhaltens einen sekundengenauen Soll-Ist-Vergleich anstellen. Hierdurch erhält der Coach ein aktuelles Kompetenzprofil der Führungskraft, worin sowohl seine Fähigkeiten als auch die Trainingspunkte erkennbar werden. Weiterhin werden die Aufnahmen mit Blick auf Verhaltensweisen eines bestimmten Mitarbeiters oder mit Blick auf das gesamte Team analysiert, worüber Rückschlüsse auf die jeweiligen Bedürfnisse und den Unterstützungsbedarf eines Mitarbeiters durch die Führungskraft gezogen werden. Der *Marte Meo Coach* priorisiert nun die Trainingsliste und wählt einen ersten Trainings- und Beobachtungspunkt aus, der der Führungskraft mithilfe ausgewählter Clips bewusst gemacht werden soll. Hierfür werden kurze Interaktionsmomente ausgewählt, in denen die Führungskraft diesen Trainingspunkt in ihrem kommunikativen Verhalten bereits in der Aufnahme gezeigt hat (auch dann, wenn dies nur in wenigen Augenblicken der Fall war). Die Idee ist, dass die Führungskraft mit den ausgewählten Clips erkennt, was ihr bereits (in diesem Moment) gut gelingt. So werden Aspekte der eigenen inhärenten Führungskompetenzen und die jeweilige unterstützende Auswirkung auf den Mitarbeiter vor Augen geführt. Das stärkt das Selbstwirksamkeitserleben und motiviert, diese konkreten Dinge im beruflichen Alltag bewusst zu be(ob)achten.

## 2. Wie – Ablauf des *Marte Meo Coachings* – »Take 5«

### (1.) Anliegen klären

Zwischen dem *Marte Meo Berater* und dem Coachee findet zunächst ein Gespräch zur Klärung der Fragestellung, des Anliegens und des Auftrags statt. Mögliche erste Schritte werden erläutert, Bedingungen für die Videoaufnahme geklärt (Einverständniserklärungen etc.) und ein geeignetes Aufnahmesetting besprochen.

### (2.) Aufnahme

Die Aufnahme erfolgt in einer alltagstypischen Situation wie beispielsweise in einem Gespräch mit einem Mitarbeiter, während der Leitung einer Sitzung oder in der Teamberatung, Moderation oder Präsentation. Es können auch Aufnahmen von Gesprächen im Trainingssetting erfolgen, diese sollten jedoch nicht »gespielt« sein.

### (3.) Analyse der Aufnahme durch den *Marte Meo Coach*

Der *Marte Meo Coach* analysiert die Aufnahme entlang geeigneter Checklisten und im Hinblick auf die Fragestellung der Führungskraft. Hierdurch erhält der Coach konkrete Hinweise, die für die Führungskraft hilfreich und unterstützend sind. Es erfolgt eine Auswahl geeigneter Video-Clips, die zum Aufzeigen relevanter Interaktionsmomente bedeutsam sind. Bei der Auswahl wird darauf geachtet, dass die Bilder zum Aufzeigen



einer förderlichen Verhaltensweise gut geeignet sind, gut angenommen werden können und eben die entsprechenden Informationen transportieren.

#### **(4.) Auswertungsgespräch (Review)**

Im Review werden die Clips kleinschrittig aufgezeigt, sodass die förderlichen Interaktionsmomente wahrnehmbar werden. Die WWW-Informationen (Wann, Was, Wozu) unterstützen den Transfer in den beruflichen Alltag.

#### **(5.) Alltags-Integration**

Die Führungskraft be(ob)achtet die neu erkannten kommunikativen Verhaltensweisen und deren Wirkung auf die beruflichen Interaktionspartner und sammelt somit neue Erfahrung der eigenen Wirksamkeit. Folgeaufnahmen dienen der Evaluation eines erfolgreichen Transfers, dem Betrachten und Feiern von Erfolgen und dem Aufzeigen weiterer möglicher Schritte.

### **3. Wie – Aktivierung einer neuen Sicht auf Wirklichkeit**

In den Reflexionsgesprächen mit Video, den sogenannten Reviews, erleben die Coaches mehrere Aspekte, die bei den Aneignungsprozessen und dem Training inhärenter Führungskompetenzen extrem hilfreich sind.

#### **Von der Wahr-Nehmung zur Wahr-Gebung**

So wie wir die Welt wahr-nehmen können, ist nur ein kleiner Ausschnitt dessen, was wahr-nehmbar wäre. Unsere Sinne bestimmen die Grenzen unserer Wahrnehmung. Darüber hinaus können wir nur einen Bruchteil von dem bewusst wahr-nehmen, was uns unsere Sinne an Reizen zur Verfügung stellen. Das, was wir wahrnehmen, hat mehr mit uns selbst als mit der Wirklichkeit zu tun. »Du gleichst dem Geist, den Du begreifst, nicht mir« (J. W. Goethe). Mit dem *Marte Meo Coaching* erweitern wir die Wahrnehmungsmöglichkeiten, wodurch neue Wirklichkeiten entstehen.

#### **»Ich sehe was, was Du gleich siehst!« (Bach 2012)**

Wenn wir als Coaches in den Trainings den Aufmerksamkeitsscheinwerfer auf förderliche und unterstützende kommunikative Verhaltensweisen der Person und auf deren interaktionelle Auswirkungen richten, leuchten wir neue Dinge an, die dadurch wahr(-nehmbar) werden. Wir zeigen einen Ausschnitt einer neuen Wirklichkeit, die auch wahr ist, aber vorher noch nicht wahr(-nehmbar) war.

#### **In the Mood for Development**

Statt der Angst vor Fehlern oder Unzulänglichkeiten werden durch die konsequente Orientierung an den Ressourcen und den Fähigkeiten der Führungskraft Freude, Neugier und damit Entwicklungsstimmung aktiviert.

#### **»Seeing is believing«**

»Ich kann erkennen, was mir bereits (gut) gelingt« – Ein freudvolles Erleben des eigenen

Seins und Handelns stärkt das Selbstwertgefühl und die Selbst-Wirksamkeits-Erwartung. Mein erfolgreiches Verhalten mit eigenen Augen sehen zu können wirkt mehr, als es von jemandem nur zu hören.

### **Update des Selbstbildes**

Unser Selbstbild hat immensen Einfluss auf unser Handeln. Erkennen wir kleine Momente, in denen wir relevante Führungsfähigkeiten bereits zeigen, wie das Positive Leiten, die Fokussierung auf die Sachebene oder das Thema, das Generieren einer wohlwollenden Gesprächsatmosphäre, das Herstellen einer unterstützenden und förderlichen Beziehung zu dem Mitarbeiter, gelingt ein positives »Update unseres Selbstbildes«. (vgl. Bach 2016)

### **Selbstbild und Fremdbild**

Wir lernen neu auf uns zu schauen und erhalten über den »Blick von außen« auf uns und unser Handeln einen Abgleich von Fremd- und Selbstbild.

### **Keine Transferverluste vom Training in den beruflichen Kontext**

Wir arbeiten mit Videos, die die Führungskraft entweder direkt in ihrer beruflichen Tätigkeit aufgenommen hat, oder mit Videoaufnahmen, die in realen Gesprächs- oder Anleitungsequenzen eines Coaching-Workshops entstehen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Rollenspiele, wie sie in vielen Trainings eingesetzt werden, beim Video-Coaching nicht oder nur ungenügend geeignet sind, da die Verhaltensweisen der Beteiligten »nur« gespielt und daher die für die berufliche Tätigkeit relevanten Wechselwirkungen nicht »wirklich« übertragbar sind.

### **Videoanalyse und Checklisten**

Der *Marte Meo Coach* analysiert eine kurze Filmsequenz entlang ausgewählter Beobachtungs-Checklisten, die wie eine Benchmark »hinter die Aufnahme« gelegt werden. Hierdurch werden sowohl die Fähigkeiten als auch mögliche Trainingspunkte der Führungskraft einerseits und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter andererseits erkennbar. Die Mikro-Analyse wird von folgenden Fragen geleitet: WELCHE Fähigkeiten sind bereits zu erkennen? / WAS könnte noch weiter ausgebaut oder be(ob)achtet werden? / WORIN besteht der Unterstützungsbedarf bei diesem Mitarbeiter?

### **VIA ist der Weg**

Bei der Betrachtung der vorher ausgewählten Clips werden mithilfe der Videointeraktionsanalyse (VIA) kleinste Interaktionsmomente wahrnehmbar. Hierbei werden sowohl die Aktion als auch die Reaktion der Beteiligten hervorgehoben. Wie mit einer Lupe können somit die zunächst unbewussten, aber wirkungsvollen Verhaltensweisen vergrößert und somit aufgedeckt werden.

### **Wann / Was / Wozu (vgl. AARTS 2019)**

Über das 3-W-Modell des *Marte Meo Coachings* erfolgt die konkrete Information, in welchen Momenten des beruflichen Alltags (WANN) genau dieses gerade aufgezeigte

förderliche Verhalten (WAS) be(ob)achtet und trainiert werden kann. Zusätzlich wird noch verdeutlicht, welche Bedeutung dieses soeben im Clip aufgezeigte konkrete Verhalten der Führungskraft für den Mitarbeiter, für die Gesprächs- oder Arbeitsatmosphäre oder für die Führungskraft selbst hat (WOZU).

### Ein Clip / Eine Info / Ein Dialog

Die bildbasierten Informationen werden dosiert vermittelt, damit sie verarbeitet und in das eigene Wissensnetz integriert werden können. Wie kommt der Clip, wie kommt die Information beim Coachee an?

## 4. Wie – Führung konkret: Projekte leiten / Menschen führen

Diese Abbildung veranschaulicht einige Haupt-Dimensionen, die in der Analyse der Aufnahmen in den Blick genommen werden.

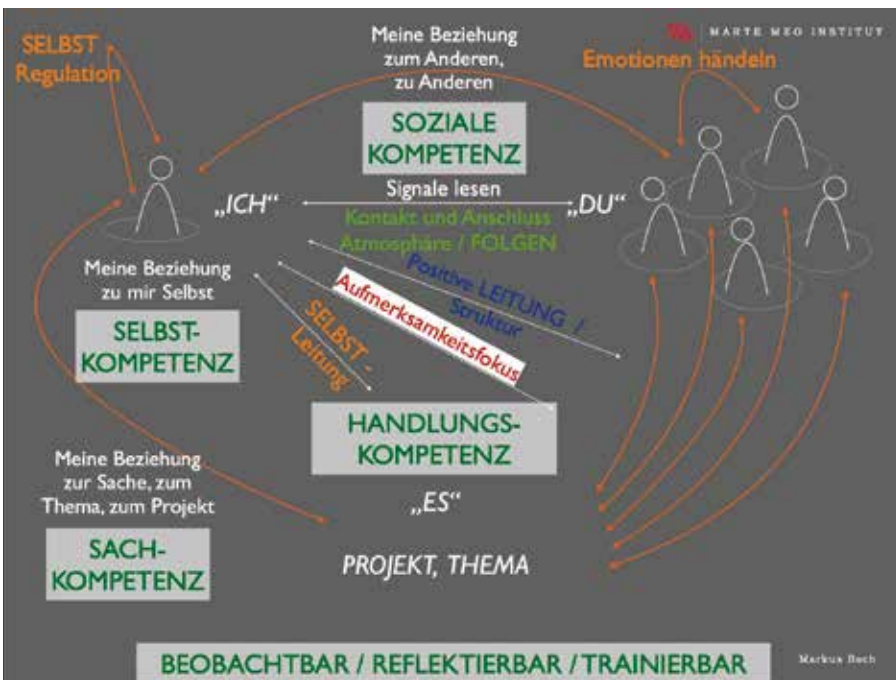


Abbildung 2: Schaubild »Ich, Du und Welt« (Bach 2020)

**Dimension 1:** Die Führungskraft SELBST. Wie gelingen Selbstempathie, Selbst-Regulation und Selbst-Leitung? Welche »Beziehung« hat die Person zu sich selbst? Wie selbstsicher ist die Person? Wie ist ihr Vertrauen in sich selbst? Wie gelingt es der Person, die sachbezogenen Themen zu erkennen, zu durchdringen, diese zu strukturieren, zu ordnen, auszuwählen, für sich zu verwalten, zu einem Ergebnis zu bringen?

**Dimension 2:** Wie generiert die Führungskraft eine unterstützende ATMOSPHERE? Können die Emotionen der Gesprächspartner wahrgenommen und ausgehalten werden? Gelingt eine Unterstützung der Regulation der Emotionen der Gesprächspartner? Wie gelingt es ihr, verbale und auch nonverbale SIGNALE der Beteiligten WAHRZUNEHMEN? Wie stellt sie KONTAKT und ANSCHLUSS zu den Personen her? Wie unterstützt sie die Beziehungen der Beteiligten?

**Dimension 3:** Welche Aspekte der STRUKTURIERUNG des Gespräches sind zu erkennen? Welche Fähigkeiten der POSITIVEN LEITUNG zeigt die Führungskraft?

**Dimension 4:** Wie gelingt es der Führungskraft, die Beteiligten auf das Thema zu fokussieren? Wie wird der AUFMERKSAMKEITSFOKUS auf die Sachthemen unterstützt?

**Dimension 5:** Wie gelingt es der Führungskraft, angemessen ZWISCHEN dem FOLGEN und Bestätigen der Erzählungen der Gesprächspartner (»Ich höre Sie« / »Ich nehme Ihre Sicht auf die Dinge wahr« / »Ich respektiere Ihre Gedanken, Emotionen, Absichten«) UND dem POSITIV LEITEN zu WECHSELN?

## **5. Wie – Führung konkret: Checkliste »Erfolgreich leiten«**

Bei der Analyse der Aufnahmen kommen sogenannte Beobachtungs-Checklisten zum Einsatz. Diese geben einen Überblick über ganz konkrete kommunikative Verhaltensweisen der Führungskraft, die in einer bestimmten Situation hilfreich, unterstützend und förderlich sind. Der *Marte Meo Coach* nutzt Checklisten, um einen Soll-Ist-Vergleich erstellen zu können. Mit ihrer Hilfe wird erkennbar, auf welche Fähigkeiten die Führungskraft bereits intuitiv zugreifen kann und welche Fähigkeiten in dieser bestimmten Situation noch trainiert werden können. Weitere Checklisten dienen der Analyse der Fähigkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Exemplarisch soll hier eine Checkliste vorgestellt werden, die bei der Analyse von Aufnahmen von Gesprächen, Sitzungen und auch im Unterricht Anwendung findet.

Hierdurch erhält der *Marte Meo Coach* eine Orientierung, die von der Führungskraft gezeigten beziehungsweise noch zu entwickelnden Kompetenzen zu erkennen. Danach werden kurze Clips der Aufnahme ausgewählt, die sowohl Verhaltensweisen der Mitarbeiter/-innen aufzeigen, die eine Führung notwendig machen, als auch das konkrete unterstützende kommunikative Verhalten der Führungskraft aufzeigen.

## Menschen in Gesprächen, Sitzungen, Unterricht erfolgreich leiten (1)



Checkliste von Markus Bach

### Selbst-Empathie Selbst-Regulation Selbst-Leitung

**Wann:** Vor Beginn des Gespräches  
**Was:** Eigene Wünsche, Erwartungen / Ziele an einzelne Mitarbeiter / an die Gruppe / an das Thema registrieren  
**Wozu:** Erkennen, was einem selber wichtig und von Bedeutung ist, um den eigenen Standpunkt wissen.  
**Wann:** Während des Gespräches  
**Was:** Eigene (Körper)haltung und emotionale Beteiligung (Befürchtungen, Freude, Wut, Langeweile) registrieren und regulieren, ggf. benennen  
**Wozu:** Self-Care, sichtbar werden  
**Wann:** Wenn eine Person etwas sagt  
**Was:** Aktiv registrieren, ob dem Gesagten mehr Raum gegeben (FOLGEN) oder ob mit LEITUNG reagiert werden soll  
**Wozu:** Selbstleitung als Voraussetzung für die Leitung der Gruppe

© MARTE MEO COACHING

### Kontakt / Anschluss / Atmosphäre

**Wann:** Vor der Sitzung  
**Was:** Small Talk / Austausch / Freundliche Gesichter  
**Wozu:** Anwesern / In Kontakt miteinander und in gute Stimmung kommen / Neugierigen austauschen / Arbeits-Atmosphäre genießen  
**Wann:** Während der „Sitzung“  
**Was:** Emotionen teilen, Initiativen besänftigen, benennen, „hochheben“, Aufmerksamkeit verteilen  
**Wozu:** Die Person fühlt sich wahrgenommen Gruppenatmosphäre / Gruppenkohäsion (Wir-Gefühl)  
**Wann:** Wenn eine Person etwas sagt  
**Was:** Zuwenden, aufmerksam Zuhören, nonverbal oder verbal Bestätigen  
**Wozu:** Die Person erfährt Resonanz für ihre Äußerungen / Die Leitung „behält die Fäden“ in der Hand / Leitung und die Person werden für die Gruppe sichtbar

### Positive Leitung und Struktur

**Wann:** Wenn es beginnen soll  
**Was:** Einen klaren Anfang machen / z.B. durch Leitungs- oder Starttöne  
**Wozu:** Die Mitarbeiter\*innen können ihre Gespräche einstellen und sich auf den Beginn der Sitzung konzentrieren  
**Wann:** Bevor „es“ losgeht  
**Was:** Signale der Gruppe lesen, Warten, bis die Gruppe bereit ist  
**Wozu:** Timing und Abstimmung / den Menschen Gelegenheit geben, sich selbst zu strukturieren  
**Wann:** Am Anfang der Sitzung  
**Was:** Tagesordnungspunkte / Thema / Gesprächsanlass vorstellen  
**Wozu:** Vorhersagbarkeit herstellen / die Teilnehmer\*innen können sich auf das Kommende einstellen / ggf. eigene Gedanken, Wünsche, Themen, Erwartungen, Gefühle äußern

### zentraler Aufmerksamkeitsfokus

**Wann:** Wenn der zentrale Aufmerksamkeitsfokus fehlt  
**Was:** Als Leitung sichtbar für die Gruppe werden (Haltung, Töne, sich Raum nehmen, zeigen)  
**Wozu:** Herstellung des Aufmerksamkeitsfokus ermöglicht Vorschreiten  
**Wann:** Wenn Personen nicht wissen, wohin sie schauen sollen oder abgelenkt sind  
**Was:** Sagen oder zeigen worauf fokussiert werden soll - Rückführung auf das Thema  
**Wozu:** Konzentration und Mitarbeit  
**Wann:** Wenn eine Person spricht  
**Was:** Zuwenden, (aktiv) Aufmerksam Zuhören durch verbale Bestätigung  
**Wozu:** Abgelenkte Personen / die Gruppe erhält Orientierung, worauf fokussiert werden soll

## Menschen in Gesprächen, Sitzungen, Unterricht erfolgreich leiten (2)



Checkliste von Markus Bach

### Selbst-Empathie Selbst-Regulation Selbst-Leitung

**Wann:** Vor und während der Sitzung  
**Was:** Eigenes Tempo und Pausen beachten  
**Wozu:** Self-Care  
**Wann:** Vor und während der Sitzung  
**Was:** Eigene Gefühle wahrnehmen und Selbststeuerung helfen, selbst nicht in Arousal zu kommen  
**Wozu:** Selbstregulation und Selbststeuerung helfen, selbst nicht in Arousal zu kommen  
**Wann:** Am Ende der Sitzungen  
**Was:** Wahrnehmen, ob man selber Resonanz (i.S. von Feedback) benötigt  
**Wozu:** Rückkopplungsschleifen geben Orientierung / Eigene Erfolge feiern („Happy, Happy“)

© MARTE MEO COACHING

### Kontakt / Anschluss / Atmosphäre

**Wann:** Bei Erfolgen  
**Was:** Erfolge würdigen „Cheerleading“ Konkretisierungsfragen stellen (Wie genau haben Sie das gemacht?)  
**Wozu:** Motivation wird gesteigert / erhöht Selbstwirksamkeitserwartung / erzeugt eine FLELFreundliche Atmosphäre  
**Wann:** Während des Gespräches  
**Was:** Gemeinsamkeiten / Unterschiede in den inhaltlichen und emotionalen Äußerungen wahrnehmen, bestätigen, benennen (LINKING UP)  
**Wozu:** Der Mensch fühlt sich gesehen, emotionaler Anschluss wird aktiviert, Ambiguitätstoleranz wird unterstützt  
**Wann:** Zum Ende der Sitzung  
**Was:** Wahrnehmen, in welcher Stimmung die Mitarbeiter\*innen die Sitzung verlassen, ggf. Selbstregulation und Selbstleitung der Personen aktivieren  
**Wozu:** Der Mensch wird „gesehen“

### Positive Leitung und Struktur

**Wann:** Während der Sitzung  
**Was:** Benennen der eigenen Initiativen (Gedanken, Wünsche, Absichten) Kleinschrittige An-Leitung geben  
**Wozu:** Das gibt Orientierung und Sicherheit. Eine positive Schritt-für-Schritt - Anleitung aktiviert ein Kompetenzerleben der Mitarbeiter  
**Wann:** Wenn eine Person „unerwünschte Verhaltensweisen“ zeigt  
**Was:** Im Kontakt bleiben und sagen, wie man es haben möchte.  
**Wozu:** Das gibt Orientierung / der unerwünschten Verhaltensweise wird keine „Bühne“ gegeben.  
**Wann:** Zum Ende der Sitzung  
**Was:** Auf das Ende hinweisen / Klare Ende benennen  
**Wozu:** Das gibt Orientierung und aktiviert die Selbstleitung und innere Struktur der Sitzungsteilnehmer\*innen

### zentraler Aufmerksamkeitsfokus

**Wann:** Wenn eine Person abgelenkt sind  
**Was:** Neuen Kontakt und Anschluss zur Person / zum Thema aktivieren durch sagen, worauf fokussiert werden kann.  
**Wozu:** Konzentration und Mitarbeit werden unterstützt  
**Wann:** Wenn eine Person häufiger abgelenkt und nicht mehr „dabei“ ist  
**Was:** Pausen beachten / Kontakt ermöglichen  
**Wozu:** Aufanken neuer Energien. Verarbeitung der Themen  
**Wann:** Wenn eine Person häufiger abgelenkt ist  
**Was:** Diese Beobachtung benennen  
**Wozu:** Die Person erfährt, wie sie gerade wahrgenommen wird; Kann begründen, warum sie gerade nicht aufmerksam sein kann.

Nach der Präsentation der Clips erfahren die Coachees, in welchen Momenten (WANN) sie genau dieses aufgezeigte unterstützende Verhalten (WAS) zeigen können und welche unterstützende und förderliche Wirkung dieses Führungsverhalten für sie selbst, für die Atmosphäre, für die Mitarbeiter hat (WOZU). So erkennt die Führungskraft ihre eigenen Führungskompetenzen, deren Handhabbarkeit, Bedeutsamkeit, Wirksamkeit und die Sinnhaftigkeit ihres Handelns. Das stärkt, motiviert und lädt ein, dieses Verhalten bewusst im Alltag zu be(ob)achten und in die eigene Kompetenz zu reintegrieren.

Die Führungskräfte erkennen beispielsweise, wie sie in Sitzungen erfolgreich mit allen Beteiligten Kontakt aufnehmen und eine angstfreie Gesprächsatmosphäre schaffen oder wie sie die Mimik und Gestik ihrer Mitarbeitenden besser verstehen und wie sie den Gesprächsverlauf auch themenbezogen bewusst und kreativ gestalten können.

Wir sind immer wieder erstaunt über die persönlichen und berührenden Rückmeldungen während der Betrachtung der Aufnahmen. Die konsequent ressourcenorientierte Analyse der Videos mit bildbasierten Feedbacks zu den interaktionellen Wechselwirkungen führt von anfänglichen Bedenken vor der Kamera und dem defizitorientierten Blick zum Erkennen der eigenen kommunikativen Fähigkeiten, dem bewussten Ausprobieren und »Spielen« mit Elementen des Folgens und Positiven Leitens zur Entwicklung eines wohlwollenden und versöhnlichen Blicks auf sich selbst. Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Trainings und Seminaren berichten nach Jahren, wie sie in für sie herausfordernden Situationen diese positiven Selbst-Bilder wieder aufrufen konnten und so im Kontakt mit ihrer inneren Stärke bleiben konnten.

*»Meine Kommunikation hat sich nach diesem Training in verschiedensten Bereichen nachhaltig verändert. Am meisten bewegt und fasziniert hat mich mein verändertes Selbstbild; und das nach so vielen Jahren meiner Führungstätigkeit. Ich konnte erkennen, welche Führungsqualitäten ich habe. Und ich habe auch noch Anregungen erhalten, woran ich noch arbeiten will.«*

(Teilnehmer des CAS Führungskompetenzen, Fachhochschule Bern)

*»Meine Beratungen sind geprägt durch eine ressourcenorientierte Grundhaltung. Meinen Kunden und Klienten gegenüber gelang dies leicht, jedoch auf mich selbst bezogen war nichts mehr von Ressourcenorientierung übrig. Ich war mein größter Kritiker! In diesem Marte Meo Coaching-Seminar habe ich mir erlaubt, einen neuen wohlwollenden Blick auf mich zu nehmen. Das war schön, es fühlt sich einfach gut an und ich konnte sehen (und zulassen), welche kommunikativen Stärken ich habe und wie ich die Interaktionen mit meinen Kunden bewusst gestalten kann.«*

(Teilnehmerin eines Videotraining, Institut für Systemische Impulse, Zürich)

## Literatur

Aarts, M. / Aarts, J. (2019): »Marte Meo Handbuch – Das Goldene Geschenk«. Eindhoven/NL

Bach, M. / Jacob, B. (2011): »Wertschätzende Videos«. In: training aktuell September

## *Marte Meo Coaching – Das »Wie« der Führung!*

---

Bach, M. (2012): »Marte Meo – Dialoge bewusst gestalten«. In: Wünsche, M.: Dialoge gestalten, Kiliansroda: verlag das netz

Bach, M. (2016): »Wenn Meister Eckhart die Pisa-Studie läse.« In: Praxis im Dialog, praxis-institut, Hanau

Bach, M. (2020): »Take 5 – Ablauf eines Marte Meo Coachings«. In: Broschüre Beraterkurse, Herleshausen

Buckingham, M. / Coffman, C. (2005): »Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln«. Frankfurt: Campus

Grawe, K. / Donati, R. / Bernauer, F. (1994): »Psychotherapie im Wandel«. Göttingen: Hogrefe

Heyse, V. / Erpenbeck, J. (2009): Kompetenztraining. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

*Markus Bach*

Dipl.-Pädagoge

Leiter des Marte Meo Instituts

Systemischer Berater und Therapeut

Marte Meo Coach, Marte Meo Supervisor

Lehrender für Systemische Beratung und Therapie

Lehrender für Marte Meo

Marte Meo Institut

für Entwicklung und Interaktion

Arnsberger Str. 23

37293 Herleshausen

[info@martemeoinstitut.de](mailto:info@martemeoinstitut.de)

[www.MarteMeoInstitut.de](http://www.MarteMeoInstitut.de)



*Bernhard Jacob*

Dipl.-Psychologe

Psychologischer Psychotherapeut

Systemischer Therapeut und Supervisor

Marte Meo Coach und Supervisor

Psychologisches Zentrum Gelnhausen

Langgasse 41

63571 Gelnhausen

[b.jacob@pzg.de](mailto:b.jacob@pzg.de)

[www.pzg.de](http://www.pzg.de)

