

Mit Existenzanalyse in den lebendigen Dialog zwischen Führungskräften und ihren Teams

von Marion Pohl

Die Frage, wie wir mit anderen leben und arbeiten, uns einlassen und arrangieren wollen, ist essenziell für unser Wohlbefinden und Verhalten anderen gegenüber. Als Executive Coach unterstütze ich Führungskräfte dabei, authentisch und im echten Dialog mit ihren Teams zu arbeiten. Die Existenzanalyse begreife ich dabei nicht einfach als eine weitere Methode in meinem Werkzeugkoffer. Sie ist vielmehr ein phänomenologisches Vorgehen, das den Fokus in erster Linie auf das Verstehen, auf die eigene Haltung und Einstellung im Leben richtet. Worum geht es (mir) eigentlich? Was ist hier das Wesentliche? Und was ist eigentlich gutes Leben – sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext?

Existenzanalyse im Unternehmenskontext

Executive Coaching und Beratung ermöglichen Raum für die Entwicklung des eigenen personalen Umgangs zu Themen, die oft unlösbar scheinen und als wiederkehrende Muster auftauchen. Dabei gilt es auch, die eigenen personalen Werte zu entdecken – und schließlich zu leben. Denn nur wer eine klare Haltung hat, kann klar führen. Somit kann die Existenzanalyse im Organisations- und Unternehmenskontext dabei helfen, Führungskultur und Kommunikation nachhaltig zu verbessern, indem sie Fragen wie diese stellt: Wie lässt sich in komplexen Situationen eine adäquate, individuelle Haltung entwickeln? Wie können Führungskräfte und ihre Teams nachhaltige Entscheidungen treffen?

Schritt für Schritt zu einem neuen Miteinander

Eines der wichtigsten Charakteristika der Existenzanalyse ist das Vertrauen in den Prozess an sich. Wir neigen dazu, Lösungen zu suchen und möglichst schnell zu präsentieren. Dabei lohnt es sich, den Weg als Mittel zu begreifen, ohne das Ziel im Fokus zu verlieren. Gern möchte ich an einem praktischen Beispiel erläutern, welche erstaunlichen Ergebnisse mein Vertrauen in das Prozesshafte in einem mittelständischen Unternehmen mit rund 3.500 Mitarbeitenden aus der Pharmaindustrie gebracht hat.

Die Situation: Äußerliche Faktoren wie der demografische Wandel am Firmenstandort und der allgemeine Fachkräftemangel hatten zu Motivationsverlust auf Führungsebene und bei den Mitarbeitenden geführt. Firmeninterne Probleme wie Fehlrekrutierungen und eine ungenügende Nachfolgeberatung hatten eine Kluft in der Belegschaft verursacht. In dem neunköpfigen Team, das ich beriet, ließen sich Verständigungsschwierigkeiten zwischen der Generation Z und etablierten Führungskräften beobachten.

Nachdem ich einen guten Eindruck über den Sachverhalt und die Herausforderung des Standortes und des Führungsteams bekommen hatte, wurde sehr schnell deutlich, dass

es Sinn machte, vor allem der zweiten Phase der Existenzanalyse und somit der Aufnahme der persönlichen Eindrücke viel Raum zu geben. In dieser Phase werden individuelle Beweggründe detailliert herausgearbeitet. Was ist entscheidend und wofür steht es? Was ist die eigene Stimme zu einem Thema? Was ist daran für mich wertvoll, wozu tue ich das?

Ich hatte bereits öfter die Erfahrung gemacht, dass es Gold wert sein kann, Teams dabei Zeit zu lassen und nicht auf die erstbeste Lösung aufzuspringen. Im Businessalltag ist oft wenig Zeit für solche Reflexionsmomente. Sie sind jedoch entscheidend, um in den Dialog und das gegenseitige Verstehen zu kommen. Ich habe schon mehrfach erlebt, dass die Lösung sich fast wie von selbst präsentiert, wenn die Phase des Erlebens genügend Raum hat. In dem von mir beschriebenen Fall bekam also jedes Führungsteammitglied Zeit zu beschreiben, was es an der derzeitigen Situation bewegt, wie diese erlebt wurde und was für jede:n einzelne:n bedeutsam ist.

Mit klarer Sicht zu neuen Zielen

Nach dieser intensiven gemeinsamen Reflexionszeit konnten wir den Fokus auf die 3. Phase legen, in der es darum geht, die eigene Meinung zu einer Situation zu sondieren. Hier ließ sich Überraschendes zur Diskussionskultur beobachten: Während üblicherweise viel unterbrochen, wenig zugehört und oft interpretiert wurde, lag der Fokus nun darauf, den anderen zuzuhören, dazu eine eigene Haltung zu entwickeln und diese klar zu formulieren.

Natürlich brachen gewohnte Kommunikationsmuster durch, es wurde unterbrochen, es folgten Sätze wie „Ja, ich weiß schon, was du sagen willst“, und es gab lange Monologe ohne persönliche Stellungnahme. Meine moderierende Aufgabe lag darin, immer wieder daran zu erinnern, im Moment zu sein, zuzuhören und in sich hineinzuspüren, wie das Gesagte erlebt wird. Im Zuge dessen richteten wir unseren Blick auch auf die Psychodynamik, auf sog. „rote Knöpfe“, die dazu führen, dass man die Contenance verliert. An diesem Punkt unserer Arbeit entstand ein besonderer Moment der Reflexion und des Berührtseins. Die Lösung schien greifbar nah. Alle waren motiviert, sich im Zuhören und Erleben zu üben – so schwer das manchmal sein mag.

Das Ergebnis: Der Blick auf gelingende Kommunikation

In dem von mir geschilderten Fall gab es einen klaren Aha-Effekt: Das Problem lag nicht in einem Generationenkonflikt begründet. Es gab eine Störung in der Kommunikation. Das Team leitete daraus als nächsten Schritt den Fokus auf „existenzielle Kommunikation“ (nach C. Kolbe). Gemeinsam einigte man sich darauf, die neuen Fertigkeiten zu festigen und weiter zu üben. Insgesamt war es für mich als Coach schlicht beeindruckend, wie sehr sich dieses sehr unterschiedliche Team auf unsere Arbeit eingelassen hat. Ich konnte spüren: Jede:r einzelne arbeitet gern in dem Unternehmen und möchte die Zusammenarbeit verbessern. Alle Teilnehmenden haben den Mehrwert erlebt, konnten nachvollziehen, wie die Kommunikation sich zum Positiven hin verändert hat. Kurz: Es ist ein echter Dialog auf Augenhöhe entstanden, in dem wechselseitige Anliegen gehört und somit wirklich besprochen wurden.

Meine Pluspunkte beim Einsatz der Existenzanalyse

Seit ich mich mit der Existenzanalyse beschäftige und sie in meine tägliche Arbeit integriere, agiere ich freier, habe an Leichtigkeit gewonnen. Ich begeben mich mit Vertrauen in die Gespräche, dass meine Coachees ihre Antworten finden werden. Bei der gemeinsamen Arbeit bin ich im Hier und Jetzt, dadurch kann ich viel mehr bewirken und besser unterstützen. Gemeinsam schaffen wir einen Raum, in dem Führungskräfte und Teams Dialog und authentisches Handeln ausprobieren können. Denn der Schlüssel zur Begegnung ist das Gesehen-Werden. Indem alle Beteiligten die Möglichkeit bekommen, ihre Haltung zu klären und sich zu positionieren, lässt es sich viel leichter ins Handeln kommen, um konkrete Ziele für die Zusammenarbeit zu schaffen.
