


# Wege aus einer toxischen Unternehmenskultur mit Ansätzen und Methoden des systemischen Coachings

***Menschen kommen zu Unternehmen,  
aber sie verlassen Vorgesetzte.***

*- Reinhard K. Sprenger -*

Laura Alexandra Brinkmann  
Suytingsweg 12  
47647 Kerken

März 2024



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Die Unternehmenskultur .....</b>	<b>3</b>
2.1	Das Unternehmen als System .....	3
2.2	Die Rolle der Führungskraft in einer gesunden Führungs- und Kommunikationskultur.....	3
<b>3</b>	<b>Grundpfeiler einer gesunden Führungs- und Kommunikationskultur.....</b>	<b>4</b>
3.1	Systemisch denken.....	4
3.2	Werte.....	5
3.3	Innere Haltung.....	5
3.4	Respekt, Wertschätzung und Vertrauen .....	7
3.5	Ressourcen- und Stärkeorientierung .....	7
<b>4</b>	<b>Ausgewählte Methoden einer gesunden Führungs- und Kommunikationskultur ...</b>	<b>8</b>
4.1	Aktiv Zuhören und Fragen stellen .....	8
4.2	Ressourcenorientierung mit dem GROW Modell .....	8
4.3	Positives Konnotieren, Reframing und Werte-Entwicklungsquadrat .....	9
4.4	Gewaltfreie Kommunikation (GFK) .....	11
<b>5</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>13</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>14</b>

## 1 Einleitung

Als stark wachsendes Unternehmen befinden wir uns im „War for talents“ – der Schwierigkeit, hochqualifizierte Mitarbeitende zu finden und zu halten. Daher stellen wir uns regelmäßig die Fragen: *Wie können wir am Arbeitsmarkt authentischer, attraktiver und präsenter für potentielle Kandidaten<sup>1</sup> werden? Welche Benefits können wir ihnen bieten?*

Gleichzeitig erhielten wir durch Exitgespräche bei Austritten, durch Auswertungen von Gesprächen unserer psychologischen Beraterin mit Mitarbeitenden sowie aus Veranstaltungen im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (Mindset Coaching) die Rückmeldung, dass von Mitarbeitenden offenbar eine „Wartekultur“ bei Entscheidungen wahrgenommen wird, also Entscheidungen durch Führungskräfte immer wieder verschoben und zögerlich sowie ohne Partizipation der Betroffenen getroffen werden. Weiterhin werden eine intransparente Kommunikation und fehlende Wertschätzung trotz Mehrarbeit und hohen Engagements bemängelt. Eine fehlende Feedbackkultur wird daran festgemacht, dass bspw. Jahresgespräche zwischen „Tür und Angel“ ohne jede Vorbereitung geführt werden oder Führungskräfte in der Leistungsbeurteilung einfach die Vorjahreswerte übernehmen. Bei Mitarbeitenden entstand der Eindruck, dass Führungskräfte teilweise hilflos sind und insbesondere bei starkem Wandel (Wachstum) die Führungsverantwortung nicht wahrgenommen wird.

Dies alles sind laut Literatur Anzeichen und Merkmale für eine toxische Unternehmenskultur.<sup>2</sup> Als ein weiteres Merkmal wird ein starkes Machtstreben bei vergleichsweise wenigen Protagonisten genannt, also Verhalten von Führungskräften, die sich über moralische und ethische Standards stellen.<sup>3</sup> Auch dies wurde durch Mitarbeitende in unserer Organisation beobachtet.

Wenn Mitarbeitende glauben, dass sie ihre Ideen, Fragen und auch Kritik nicht offen kommunizieren dürfen und sie nicht gehört werden, wird die Transformationsfähigkeit der Organisation (in unserem Fall Wachstum) gelähmt, da psychologische Sicherheit ein wesentlicher Faktor für Innovationsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden sind.<sup>4</sup>

Diese Erkenntnis ist erschreckend. Daher habe ich in einem Workshop mit 53 Führungskräften der ersten 3 Führungsebenen neben den ersten beiden die folgende Frage gestellt: *(Wie) Muss sich unsere Führungs- und Kommunikationskultur verändern, um Mitarbeitende zu halten?*

Ich habe darauf folgende Antworten erhalten: Man müsse die Führungskräfte (besser) auf ihre Aufgaben vorbereiten, ihnen mehr Zeit für Führung geben, die Führungskraft müsse stärker als Coach auftreten, regelmäßiges Feedback geben, Change Management betreiben, Vertrauen aufbauen, Mitarbeitende ernst nehmen und beruflich fördern, eine positive Fehlerkultur schaffen, transparenter kommunizieren und Leistung und Engagement wertschätzen. Darunter fiele auch ein klares Erwartungsmanagement und Feedback sowie die Vermittlung von klaren Zielen entlang eines Wertesystems. Weiterhin wurde genannt, dass es keine Hemmung der Kommunikation durch Hierarchie geben dürfe. Dies alles sind Merkmale einer gesunden Unternehmenskultur und damit exakt das Gegenteil von dem, was uns die Mitarbeitenden spiegelten.

Grundsätzlich ist den Führungskräften also bewusst, was die Kultur verbessern könnte – aber wie können wir dieses Ziel erreichen? Durch die Reise meiner Coaching-Ausbildung ist mir

---

<sup>1</sup> Hinweis: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG): aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in diesem Dokument auf eine geschlechterspezifische Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für alle Geschlechter.

<sup>2</sup> Vgl. Katzengruber 2023, S. 31

<sup>3</sup> Vgl. Katzengruber 2023, S. 35; Schrick 2023

<sup>4</sup> Vgl. Katzengruber 2023, S. 31

klar geworden, wie viel durch eine innere Haltung von Führungskräften verändert werden kann und dass viele dieser von den Führungskräften selbst genannten Aspekte durch die Methoden und Einstellungen des systemischen Coachings erreicht werden können. Daher ist diese Arbeit ein Appell an (mein) Unternehmen, die Führungs- und Kommunikationskultur durch Elemente und Methoden des systemischen Coachings zu verbessern.

Ich habe einige Methoden ausgewählt, von denen ich überzeugt bin, sie können aus einer toxischen Unternehmenskultur in eine positive Führungs- und Kommunikationskultur, die den Mitarbeitenden psychologische Sicherheit bietet, führen.

## 2 Die Unternehmenskultur

### 2.1 Das Unternehmen als System

In unserem Alltag erfahren wir eine Zugehörigkeit zu bestimmten Systemen, z.B. der Familie, dem Sportverein oder dem Unternehmen.<sup>5</sup> Systeme weisen gemeinsame Strukturen, Beziehungs-, Kommunikations- und Handlungsmuster auf, die sie von anderen Systemen abgrenzen.<sup>6</sup>

Die Struktur des Systems und die früheren und derzeitigen Mitglieder verbindet eine untrennbare Wechselwirkung: Die Mitglieder erschaffen das System und legen so die Grenzen fest, andersherum wird die Art der Beziehungen der Teilnehmer untereinander wieder von der Struktur des Systems geprägt.<sup>7</sup> Das System Unternehmenskultur wird also einerseits von den Menschen innerhalb des Unternehmens geprägt, andererseits übt sie wiederum Einfluss auf den Menschen aus. Eine bestimmte Kultur besteht aus Verhaltensweisen wie z.B. bestimmte Rituale (Office-Friday), sozialen Normen (z.B. Handyverbot in Meetings), geteilten Werten (z.B. Leistung, Qualität), einer Philosophie, Spielregeln (z.B. bestimmte Career Paths), einem Klima (z.B. einer Stimmung im Unternehmen, die von Umfangsformen beeinflusst wird) und Symbolen (z.B. Corporate Color) oder Sprache (ein bestimmter Jargon)<sup>8</sup>.

Veränderungen im System, z.B. in der Kultur, können nur dadurch erreicht werden, dass die Mitglieder gemeinsam die bisherige Struktur in den betreffenden Facetten in Frage stellen und reflektieren, ob die vorhandene Struktur noch Sinn macht.<sup>9</sup> Mitgliedern muss die Möglichkeit gegeben werden, eine Veränderung der Strukturen, Regeln, Beziehungen, Kommunikationen und Handlungen auszuführen.<sup>10</sup> Daher empfiehlt es sich, insbesondere bei Fluktuation zu überlegen, WAS sich im System ändern müsste, anstatt WER sich ändern müsste.<sup>11</sup>

### 2.2 Die Rolle der Führungskraft in einer gesunden Führungs- und Kommunikationskultur

Mitarbeitende orientieren sich an den Führungskräften. Führungskräfte sind tief in die Unternehmenskultur verwurzelt und prägen sie, da sie nach den herrschenden (unbewussten) Werten, Überzeugungen und Annahmen führen. Eine Kultur an sich kann nicht direkt verändert werden, sondern sie verändert sich durch die Veränderung von Interaktion. Führungskräfte können aktiv und bewusst steuern, wie Gespräche ablaufen, wie Meetings durchgeführt, wie Informationen geteilt werden, kommuniziert oder Feedback gegeben wird. Führungskräfte sind somit die Architekten der Unternehmenskultur.

Eine Studie des Forschungsmagazins „Sloan Management Review“ kommt zu dem Schluss,

---

<sup>5</sup> Vgl. Raddatz 2023, S. 56

<sup>6</sup> Vgl. Raddatz 2023, S. 56f.

<sup>7</sup> Vgl. Raddatz 2023, S. 57f.

<sup>8</sup> Vgl. Raddatz 2023, S. 59; Schirmer/Walter/Woydt 2023, S. 69 ff.

<sup>9</sup> Vgl. Raddatz 2023, S. 59

<sup>10</sup> Vgl. Raddatz 2023, S. 59

<sup>11</sup> Vgl. Raddatz 2023, S. 59

dass eine gesunde Arbeitskultur – und damit zusammenhängend eine bessere Leistung von Arbeitskräften und erfolgreiche Mitarbeiterbindung – maßgeblich mit der Qualität und Art der Gespräche zwischen Führungskräften und ihrem Team verbunden ist.<sup>12</sup> Mitarbeitende wollen wissen, ob die von ihnen erbrachte Arbeit von der Führung wahrgenommen und wertgeschätzt wird.<sup>13</sup> Gefragt sind Führungskräfte, die berechenbar sind, auf die man sich verlassen kann und die auf Augenhöhe mit den Mitarbeitenden kommunizieren.<sup>14</sup> Demnach ist die Führungs- und Kommunikationskultur das zentrale Element in der Gestaltung der Unternehmenskultur und die Führungskräfte sind die Protagonisten. *Menschen kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte.*<sup>15</sup>

### 3 Grundpfeiler einer gesunden Führungs- und Kommunikationskultur

Die hier genannten Grundpfeiler einer gesunden Führungs- und Kommunikationskultur stimmen mit den Grundprinzipien des Coachings überein. Diese Grundpfeiler sind noch keine konkret anwendbaren Methoden, sondern umfassen Werte, die zugrunde liegen müssen, um die später genannten Methoden „ehrlich“ anwenden zu können.

#### 3.1 Systemisch denken

Als Grundvoraussetzung für die Veränderungen von Systemen, also der Unternehmenskultur, steht die systemische Annahme, dass Menschen nicht SIND, sondern SICH VERHALTEN.<sup>16</sup> Das impliziert, dass Menschen ihr Verhalten ändern können.<sup>17</sup>

Betrachten wir die Wechselwirkung von System und dem Verhalten der Mitglieder, bedeutet dies darüber hinaus, dass sich das Verhalten mit dem Wechsel in ein anderes System ebenfalls verändern kann – vorausgesetzt, das neue System ermöglicht ein verändertes Verhalten.<sup>18</sup> Dies bedeutet für die Stellenbesetzung: Menschen können an einer neuen Stelle in einer neuen Abteilung oder einer neuen Organisation möglicherweise ein völlig neues, ungewohntes Verhalten zeigen.<sup>19</sup>

Systemisches Denken bedeutet auch, **zirkular zu denken**. In der Regel reduzieren wir die Komplexität der Umwelt, in dem wir linear-kausal denken. Wenn ein Mitarbeitender bspw. zu Beginn seines Arbeitsverhältnisses eine gute Leistung zeigt, die nach ein paar Wochen abflaut, er kaum noch Verbesserungsvorschläge einbringt, sich nicht mehr zur Übernahme neuer Aufgaben meldet oder auch überpünktlich nach Hause geht, wäre die linear-kausale Kette: Weniger Motivation führt zu weniger Leistung führt zur Kündigung und senkt die Zukunftschancen.<sup>20</sup> Dabei wird das Umfeld des Betreffenden ganz einfach ausgeklammert: Es werden mögliche Wechselwirkungen im Verhalten aller sowie innere Vorgänge beim Betroffenen ignoriert.<sup>21</sup>

Beim systemischen Denken wird nicht nach Ursachen oder Schuldigen gesucht, sondern analysiert, welche Muster von Kommunikationen, Beziehungen und Handlungen im Zusammen-

---

<sup>12</sup> Vgl. Arbeits-ABC Redaktion 2023

<sup>13</sup> Vgl. Katzensgruber 2023, S. 47

<sup>14</sup> Vgl. Katzensgruber 2023, S- 36

<sup>15</sup> Zitat Reinhard K. Sprenger

<sup>16</sup> Vgl. Raddatz 2023, S. 60

<sup>17</sup> Vgl. Raddatz 2023, S. 44

<sup>18</sup> Vgl. Raddatz 2023, S. 62

<sup>19</sup> Vgl. Raddatz 2023, S. 62

<sup>20</sup> Vgl. Raddatz 2023, S. 63

<sup>21</sup> Vgl. Raddatz 2023, S. 63

hang mit anderen Mustern zu einem bestimmten Ergebnis führen und wie dieses Muster zieldienlicher gestrickt werden kann.<sup>22</sup>

Die systemische Führung ist gekennzeichnet durch eine ausgebildete Multiperspektivität und die Fähigkeit der Führungskraft, Beziehungen systemisch zu erfassen. Manager in dieser Haltung verfügen über eine hohe Kenntnis von sich selbst und der eigenen Rolle. Die Motivation zur eigenen persönlichen Weiterentwicklung ist hoch. Führungskräfte in dieser Haltung können auf eine gut etablierte Meta-Ebene zugreifen. Sind neugierig, mehr über die Haltung des Gegenübers zu erfahren, indem sie hinter dessen Motive und Bedürfnisse schauen und können ihr Verhalten dementsprechend modulieren. Das verbessert das Ergebnis und macht Weiterentwicklung möglich.

### 3.2 Werte

Um eine Haltung und ein Handeln zu entwickeln, die sich an Werten orientieren, müssen diese Werte zunächst im Unternehmen festgelegt werden – optimalerweise unter Beteiligung aller Ebenen, also Mitarbeitende und Management, denn nur so können sich alle mit diesen Werten identifizieren.<sup>23</sup> Seinen eigenen Wertekanon kann man durch die Beantwortung von Fragen wie: Wodurch zeichnet sich für mich glaubwürdiges Handeln aus? Welches Menschenbild leitet meinen Alltag? Wie definiere ich Erfolg, Anerkennung und Wertschätzung? An welchen Werten orientiere ich mein Handeln?<sup>24</sup> Jede Führungskraft sollte zudem die eigenen Werte mit den Unternehmenswerten abgleichen – erst wenn diese kongruent sind und gelebt werden, werden Mitarbeitende mitziehen. Wie John Strelecky es ausdrücken würde: Man bringt Menschen, die sich auf einer Reise zu ihrem eigenen Zweck der Existenz befinden (Mitarbeitende), mit einem Unternehmen zusammen, das einen ähnlichen Zweck der Existenz hat.<sup>25</sup>

### 3.3 Innere Haltung

Die Einstellung, mit der ein Mensch auf Ereignisse, bestimmte Gruppierungen und Situationen reagiert, interagiert und sie bewertet, ist die innere Haltung. Sie wird geprägt durch Ereignisse und Erfahrungen, die wir in unserem Leben - bereits ab der frühen Kindheit - gesammelt haben. Die innere Haltung wirkt sich auf das Verhalten und den Umgang mit Menschen aus.<sup>26</sup> Maßgeblich ist also, mit welcher inneren Haltung die Führungskraft Ihren Mitarbeitenden und Kollegen gegenübertritt und entscheidend dafür, wie wirksam Führung ist – losgelöst vom eigentlichen Führungsstil.<sup>27</sup>

Nach der Transaktionsanalyse nach Harris/Berne gibt es vier grundsätzliche Lebensanschauungen (das OK-OK Modell):<sup>28</sup>

Ich bin nicht OK – Du bist OK

Ich bin nicht OK – Du bist nicht OK

Ich bin OK – Du bist nicht OK

Ich bin OK – Du bist OK

---

<sup>22</sup> Vgl. Raddatz 2023, S. 67

<sup>23</sup> Vgl. Nienkerke-Springer 2018

<sup>24</sup> Vgl. Nienkerke-Springer 2018

<sup>25</sup> Vgl. Strelecky 2009, S. 40

<sup>26</sup> Vgl. Harris 2023, S. 59

<sup>27</sup> Vgl. Slaghuis 2015

<sup>28</sup> Vgl. Harris 2023, S. 59 ff.; Vgl. Tranaktionsanalyse-online.de

Eine grundsätzliche Annahme der Transaktionsanalyse ist ebenfalls, dass alle Menschen erst einmal „OK“ sind, sich aber nicht immer so verhalten. Wie oben beschrieben findet auch hier eine Trennung zwischen Person und Verhalten statt. Jeder Mensch wählt sich als Kleinkind je nach Erfahrungen eine der vier Positionen als Grund-Position aus und wird diese sehr wahrscheinlich ein Leben lang beibehalten.<sup>29</sup> Obwohl die Früherfahrungen, die zu der jeweiligen grundlegenden Lebensanschauung geführt haben, nicht gelöscht werden können, sind sie nach Harris revidierbar, d.h. im Laufe des Lebens veränderbar, wenn man sie verstanden hat.<sup>30</sup>

Die Haltung **Ich bin nicht OK – Du bist OK** beruht auf einer starken Selbstabwertung. Die meisten Menschen werden aus der eigenen Sicht heraus besser wahrgenommen als man selbst. Ein Mensch mit einer solchen Lebensanschauung hat ein großes Bedürfnis nach der Anerkennung anderer und ist nachgiebig, eifrig und willig gegenüber dessen Forderungen.<sup>31</sup> Bei Missständen wird die Ursache eher bei sich selbst gesucht als in der Umwelt. Die Fähigkeit, nach Lösungen zu streben, ist eingeschränkt, man erlebt sich als unfähig und minderwertig, was aktives Handeln (z.B. Entscheidungen der Führungskraft) blockieren kann.<sup>32</sup>

Bei der Lebensanschauung **Ich bin nicht OK – du bist nicht OK** fehlt dem Individuum sowohl das Vertrauen in sich selbst als auch in andere.<sup>33</sup> Dies erschwert eine konstruktive Kommunikation.

Bei der Haltung „**Ich bin Ok – du bist nicht OK**“ wird der Gesprächspartner stark abgewertet. Die Überzeugung, überlegen zu sein, drückt sich in einer weniger wertschätzenden Kommunikation aus, die Konflikte begünstigt. Ursachen für Missstände werden eher in der Umwelt gesucht, als sich selbst in Frage zu stellen. Die Lösungsorientierung bei dieser Position ist sehr eingeschränkt.<sup>34</sup>

Das Grundprinzip von **Ich bin OK - Du bist OK** ist: Ich bin wichtig und du bist wichtig - wenn ich dich entwerte, entwerte ich mich selbst.<sup>35</sup> Jemand mit dieser Grundeinstellung wird sich und andere tendenziell als in Ordnung erleben. Bei Missständen wird der Blick tendenziell eher auf die Umwelt sowie auf den eigenen Beitrag gerichtet. Die Wahrscheinlichkeit für lösungsorientiertes Handeln ist bei dieser Grundposition am höchsten.<sup>36</sup>

Entscheidet sich die Führungskraft für die innere Haltung, ihr Gegenüber grundsätzlich als „in Ordnung“ anzusehen, auch wenn Schwierigkeiten oder Probleme auftreten, ermöglicht dies eine Kommunikation auf Augenhöhe, denn sie ist von Akzeptanz und Wertschätzung geprägt. Damit ist ein grundsätzlich konstruktives und effektives Klima hergestellt und mögliche Tendenzen zu psychologischen Spielchen werden vermieden.

Der wichtigste Entwicklungsschritt einer Führungskraft ist also eine gesunde eigene Grundhaltung.<sup>37</sup> Tools und Methoden als erlernte Hilfsmittel können den Prozess der Haltungsfindung unterstützen – Haltung ist ein andauernder Prozess von Verändern, Entwickeln und Adaptieren von eigenen Denk- und Verhaltensweisen.<sup>38</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. Harris 2023, S. 66

<sup>30</sup> Vgl. Harris 2023, S. 59, 66

<sup>31</sup> Vgl. Harris 2023, S. 69

<sup>32</sup> Vgl. Transaktionsanalyse-online.de

<sup>33</sup> Vgl. Harris 2023, S. 72

<sup>34</sup> Vgl. Transaktionsanalyse-online.de

<sup>35</sup> Vgl. Harris 2023, S. 280

<sup>36</sup> Vgl. Transaktionsanalyse-online.de

<sup>37</sup> Vgl. Slaghuis 2015

<sup>38</sup> Vgl. Slaghuis 2015

### 3.4 Respekt, Wertschätzung und Vertrauen

Aus der systemischen Coaching-Haltung heraus bewertet die Führungskraft das Verhalten oder das Problem des Mitarbeitenden nicht und wertet es auch nicht ab. Hierbei ist relevant, das Problem – so trivial es auch erscheint – ernst zu nehmen.<sup>39</sup> Respekt bedeutet: Ich achte dich als Persönlichkeit, Wertschätzung bedeutet: ich schätze deine Werte.

Eine Spielregel, die darauf zurückführt, ist im Coaching die Gleichrangigkeit im Gespräch, also ein Gespräch auf Augenhöhe.<sup>40</sup>

Einige schöne Beispiele zur Wertschätzung sind ebenfalls in dem Buch „Big Five for Life“ von John Strelecky zu finden, z.B. dass Personen, die in einem Unternehmen arbeiten, nicht als Angestellte, sondern als Reisegefährten bezeichnet werden, die sich auf ihren sehr ähnlichen Reisen begleiten.<sup>41</sup> Die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden gehört unabdingbar zur Lösungsarbeit.

Eingangs habe ich von psychologischer Sicherheit gesprochen – diese entsteht, wenn ein Vertrauen zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeitenden/dem Team existiert.<sup>42</sup> Vertrauen entsteht durch Authentizität und Berechenbarkeit – es reicht nicht aus, Feedback-Regeln gut zu beherrschen, aber kein Vertrauen den Mitarbeitenden gegenüber zu haben oder kein Gespür dafür zu haben, was ihnen wichtig ist. Eine Führungskraft wird seine Mitarbeiter nicht erreichen, wenn sie sämtliche Gesprächstechniken beherrscht, aber kein echtes Interesse an Ideen und Meinungen hat.

### 3.5 Ressourcen- und Stärkeorientierung

Wir arbeiten sprachlich ständig implizit und explizit mit Wertungen. Starre Muster können durchbrochen werden, indem der Fokus auf andere, vielleicht zuvor vernachlässigte Aspekte gelegt wird. Eine wichtige Möglichkeit dazu ist der Wechsel der Aufmerksamkeit von einer Defizit- auf eine Ressourcenorientierung.

Wie bereits beschrieben, wird beim Systemischen Coaching unter der Annahme, dass nie ein einzelner Mensch Schuld am Entstehen einer bestimmten Situation ist, sondern immer mehrere (und das System) beteiligt waren, nicht in die Vergangenheit, sondern lösungs- und damit ressourcenorientiert in die Zukunft geschaut.<sup>43</sup>

*“Problem talk creates problems  
Solution talk creates solutions.”<sup>44</sup>*

Hierbei ist eine Haltung gemeint, die nicht auf Fehler und Defizite von Menschen lauert, sondern den Blick bewusst offen hält für Ressourcen und Stärken. Dieser Orientierung liegt zugrunde, dass jeder Mensch die Chance zur Weiterentwicklung und Veränderung in sich birgt und dass jeder Ressourcen entwickeln kann, die einer Verbesserung des Lebensgestaltung oder bei Problemhaltung beitragen kann.

---

<sup>39</sup> Vgl. Raddatz 2023, S. 115

<sup>40</sup> Vgl. Raddatz 2023, S. 113

<sup>41</sup> Vgl. Strelecky 2009, S. 143

<sup>42</sup> Vgl. Mahnke 2023

<sup>43</sup> Vgl. Raddatz 2023, S. 69

<sup>44</sup> Vgl. Steve des Shazer



## 4 Ausgewählte Methoden einer gesunden Führungs- und Kommunikationskultur

### 4.1 Aktiv Zuhören und Fragen stellen

Ich kenne ausreichend Situationen, in denen ein Vorgesetzter nur aus Pflichtgefühl seine Mitarbeitenden fragt: „Wie geht es dir?“ und bei der Antwort entweder bereits wieder auf das Handy schaut oder dies nur fragt, um seinerseits etwas zu erzählen. Ein treffendes Zitat von Covey lautet: „Die meisten Menschen hören nicht zu, um zu verstehen; sie hören zu, um zu antworten.“<sup>45</sup>

Aktives Zuhören hängt eng mit Wertschätzung zusammen und bedeutet, dass man die gesagten Inhalte wiederholen und wiedergeben kann. Auch Körpersprache (nicken), ein Gesichtsausdruck (Augenbrauen hochziehen), Körperhaltung (ablehnend oder zugewandt) und -bewegung (nervös im Raum herumlaufen oder ruhig sitzen) hat einen Einfluss auf das Gespräch. Die Königsdisziplin des aktiven Zuhörens ist, sich nicht nur auf den Inhalt zu fokussieren, sondern zusätzlich auch Gefühle oder Empfindungen zu erfassen, also „empathisch“ zuzuhören. Möglichkeiten der Rückversicherung beim Aktiven Zuhören sind Verständnisfragen zu stellen, das Gesagte zusammenzufassen und zu fragen, ob es richtig verstanden wurde oder auch die Spiegelung des Wahrgenommenen: „Ich nehme dich als sehr angestrengt wahr, ist das richtig?“<sup>46</sup>

Um aktiv zuhören zu können, sollten Störfaktoren im Gespräch minimiert werden. Das bedeutet einerseits, nicht im Kopf den nächsten Termin durchzugehen und andererseits, Gespräche nicht zwischen „Tür und Angel“ zu führen, sondern einen geeigneten, ruhigen Platz/Raum zu finden.<sup>47</sup>

Weiterhin ist für eine gesunde Kultur elementar, dass die Führungskraft in Unterhaltungen mit der Intention geht, sie zu unterstützen, individuelle Lösungsansätze finden zu lassen und dabei – anstatt Lösungen vorzugeben – auf die Antwort des Mitarbeiters zu warten.<sup>48</sup>

Bei einer konsequenten Coaching-Haltung ist der Coachee, also der Mitarbeitende, für Inhalte, die Problemlösung verantwortlich.<sup>49</sup> Einstellungen oder Denkweisen, die zu dieser Haltung führen können, sind: Als Führungskraft muss ich die richtigen Fragen stellen, nicht alle Antworten finden. Meine Mitarbeitenden kennen sich mit den fachlichen Details besser aus als ich. Mal sehen, ob ich aus der Problemlösung etwas lernen kann.<sup>50</sup>

Entscheidend ist, dass die Führungskraft bei einer Frage ehrlich an der Antwort interessiert ist, denn ohne eine Offenheit und eine Bereitschaft zum ernsthaften Gespräch wirkt eine Frage nur phrasenhaft und wird schnell vom Gegenüber durchschaut.

Einen guten Überblick zu passenden Fragetypen liefert das Buch „Fragen können wie Küsse schmecken. Systemische Fragetechniken für Anfänger und Fortgeschrittene“ von Carmen Kindl-Beilfuß.

### 4.2 Ressourcenorientierung mit dem GROW Modell

Bei der Ressourcenorientierung geht es darum, lösungsorientiert zu denken und nicht im Negativen zu verharren. Hat ein Mitarbeitender bspw. eine Idee, die jedoch noch nicht ganz ausgereift ist, ist es zielführender, die Idee zu verbessern, als sie nieder zu machen.<sup>51</sup>

Das von Whitmore<sup>52</sup> entwickelte GROW Modell kann einen guten Ansatz für Mitarbeiterge-

<sup>45</sup> Vgl. Covey 1989, S. 239

<sup>46</sup> Vgl. Mahnke 2023

<sup>47</sup> Vgl. Mahnke 2023

<sup>48</sup> Vgl. Mahnke 2023

<sup>49</sup> Vgl. Raddatz 2023, S. 93

<sup>50</sup> Vgl. Raddatz 2023, S. 93

<sup>51</sup> Vgl. Strelecky 2009, S. 146ff.

<sup>52</sup> Vgl. <https://positivepsychology.com/grow-coaching-model/>

sprache bieten, ressourcenorientiert zu bleiben und konkrete Ergebnisse und Ziele herbeizuführen. Im GROW Modell werden vier Phasen betrachtet:

**Goal Setting:** Dieser Schritt beinhaltet das Definieren eines klaren Ziels für das Gespräch. Dies kann ein kurz- oder ein langfristiges Ziel sein, ggf. unter der Berücksichtigung, dass diese/s Ziel/e spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sind, um sie realistisch erreichen zu können.

**Reality:** In diesem Schritt wird eine Bestandsaufnahme gemacht: Wie ist die Situation jetzt? Was wurde bereits unternommen, um das Ziel zu erreichen? Welche Ressourcen hat der Betreffende, um das Ziel zu erreichen? Dabei gilt es im Sinne des systemischen Denkens ebenfalls, herauszufinden, welche Personen in die Herausforderung involviert sind.

**Options:** In diesem Schritt startet die Lösungsfindung. Der Fokus liegt nicht auf dem Vorschlagen von Lösungen, sondern auf Schaffung einer Atmosphäre und einem aktiven Zuhören, so dass der Mitarbeitende ermutigt ist, selbst Lösungen zu entwickeln.

**Way forward:** Im letzten Schritt wird die Machbarkeit der Lösung überprüft. Es geht um die konkrete Umsetzung - den Willen, eine der Optionen umzusetzen und festzulegen, was wann von wem getan wird.

### 4.3 Positives Konnotieren, Reframing und Werte-Entwicklungsquadrat

Eine weitere Möglichkeit, Kommunikation wertschätzender zu gestalten ist das positive Konnotieren. Hier werden zugeschriebene negative Eigenschaften umgedeutet, z.B. faul = kann sich besser als andere vor Überforderung schützen. Weitere Beispiele sind:

Aufbrausend = ehrlich, authentisch, konfliktbereit;

wankelmütig = flexibel, innovativ, kreativ.

Beim Reframen geht es darum, einen Sachverhalt in einen anderen Rahmen zu stellen, um mit diesem Bedeutungs- oder Perspektivenwechsel einen Wechsel im Erleben der betreffenden Person zu bewirken.

Ein Beispiel für ein **Kontextreframing** (für eine ungeliebte Eigenschaft einen Kontext finden, in dem sie nützlich ist): Das kritisierte „starrköpfige“ Verhalten eines Teammitglieds kann in spezifischen Kontexten eine enorme Ressource darstellen, z.B. können die Interessen des Teams am besten durch dieses Mitglied vertreten werden, da dieser konzeptorientiert, konsequent und ziemlich „unbeirrbar“ eine bestimmte Strategie verfolgen kann. Ein Beispiel für ein **Bedeutungsreframing** (einem Verhalten oder dessen Auslöser eine neue Bedeutung beimessen): „Mein Chef kommt mit allen Arbeitsaufträgen immer zuerst zu mir.“ Dies könnte einerseits bedeuten, dass der Mitarbeitende immer am meisten Aufgaben erhält oder dass der Vorgesetzte eine hohe Meinung von dem Mitarbeitenden hat und ihm mehr zutraut als anderen.

Mit diesen Perspektivwechseln wird ein anderer Bezugsrahmen entworfen, der nicht nur eine konstruktive Einordnung gesammelter Erfahrungen ermöglicht, sondern darüber hinaus die Aufmerksamkeit in die Zukunft fokussiert. Konsequenterweise angewandt wird sich nach und nach eine „Fehlerkultur“ etablieren können, die lernförderlich wirkt und den bekannten Grundsatz realisiert, dass Fehler nicht selten die Wurzel für Innovationen und spätere Erfolge sein können.

Eine Neubewertung problematisierter Verhaltensaspekte ermöglichen insbesondere Reframings nach dem Prinzip des sog. „**Werte- und Entwicklungsquadrats**.“<sup>53</sup>

<sup>53</sup> Vgl. Schulz von Thun/Ruppel/Stratmann 2023, S. 52 ff.; Vgl. Schulz von Thun 2023, S. 43ff.

Das Modell geht davon aus, dass im Zusammenleben menschliche Werte nur eine konstruktive Wirkung entfalten, wenn sie in Gleichgewicht zu einem Gegenwert, einer Schwestertugend, gelebt werden. Ohne diesen Gegenwert verkommt der Wert zu einer entwertenden Übertreibung. Das Modell kann zu einem konstruktiven Feedback genutzt werden.<sup>54</sup>

Ein konkretes Beispiel: ein Vorgesetzter ist mit der Leistung seines Mitarbeitenden nicht zufrieden und möchte die Rückmeldung geben, dass sein Engagement und seine Einsatzbereitschaft höher sein müssten (er kommt zu spät, macht pünktlich Feierabend, erreicht seine Ziele nicht).

Zunächst schauen wir auf das Werte-Entwicklungs-Quadrat des **Vorgesetzten**: er möchte möglichst ehrlich und deutlich sein und damit eine gewisse Durchsetzungsstärke an den Tag legen. Überbetont der Vorgesetzte dies, kann seine Kommunikation in eine abwertende Strenge oder schonungslose Ehrlichkeit abrutschen: „Du bist faul.“ Einerseits widerspricht die Zuschreibung „du bist“ meinen Ausführungen zum systemischen Denken und würde bedeuten, dass der Mitarbeitende sich nicht verändern kann. Zudem wird der Mitarbeitende sich bei so einer Aussage entweder rechtfertigen oder wütend werden und dem Rest des Gespräches nur noch physisch beiwohnen. Hier braucht die Durchsetzungsstärke und Ehrlichkeit einen Gegenspieler – die gesichtswahrende Diplomatie und Wertschätzung. Wie kann der Vorgesetzte also das fehlende Engagement = die Faulheit reframen und in ihr eine Tugend sehen?

Hier schauen wir auf das Werte-Entwicklungsquadrat des **Mitarbeitenden**. Das Gute im Schlechten, also die Tugend an „Faulheit“ könnte Selbstfürsorge, also die Fähigkeit sein, seine eigenen Grenzen zu kennen und zu achten. Um zur Entwicklungsempfehlung zu kommen, fällt es (mir) oft leichter, zunächst den Gegenspieler zur Untugend, also zur Faulheit, zu suchen. Das Gegenteil von Faulheit wäre ein Workaholic, der sich mit einseitiger Hingabe kaputt macht. Einem Workaholic würde man im Entwicklungsfeld zu mehr Fürsorglichkeit raten aber wie ist es andersherum? Die Tugend des ausgebrannten Workaholic mit Selbstaufgabe ist die engagierte Leistungsbereitschaft, die sich im Rahmen befindet. Diese möchte ich erreichen.

In einem Feedback könnte das konkret so aussehen: Die eigentliche Untugend kann positiv gewürdigt werden (1 Selbstfürsorge), aber gleichzeitig vor einer Gefahr bei Übertreibung (2 Faulheit) gewarnt werden. Dann kann eine gezielte Entwicklungsempfehlung hin zur positiven Balance der Selbstfürsorge > 3 Leistungsbereitschaft und deren Übertreibung negativ gewürdigt (4 Workaholic) werden.

Ganz konkret könnte das Feedback lauten: „Ich erkenne bei Ihnen die Fähigkeit, Ihre Grenzen zu kennen und sich nicht mehr zuzumuten, als Sie leisten können ohne sich kaputt zu machen. Auf der anderen Seite birgt das die Gefahr, dass Sie in eine fast schon übertriebene Schonhaltung hineingeraten. Ich möchte Ihnen raten, mehr Einsatzbereitschaft zu zeigen. Glücklicherweise ist bei Ihnen durch die Selbstfürsorge die Gefahr, sich zu übernehmen, nicht gegeben.“

Gehen wir zurück in das Werte-Entwicklungsquadrat des **Vorgesetzten**: Übertreibt dieser wiederum das Kalkül der Diplomatie, verkommt diese zu einer manipulativen Fassade. In diesem Fall würde die Führungskraft die Botschaft derart diplomatisch kommunizieren, dass dem Mitarbeitenden der wahre Kern der Botschaft (mehr Leistungsbereitschaft) nicht mehr übermittelt wird – damit wird möglicherweise das Gegenteil erreicht, dass der Mitarbeitende sich darin bestätigt fühlt, um sein Wohlbefinden zu kreisen.

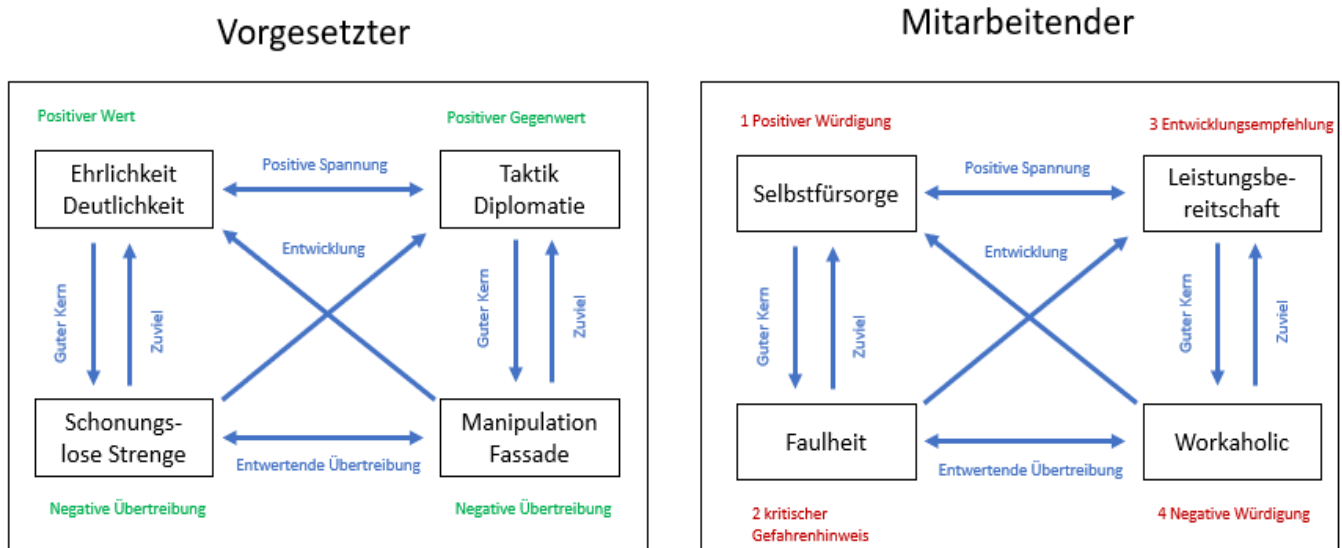
Auch hier ist die Situation wieder mit der Umgebung und anderen handelnden Personen

---

<sup>54</sup> Vgl. Schulz von Thun 2023, S. 54ff.

verflochten: Möglicherweise entscheidet sich die Führungskraft bewusst dafür eine gering-schätzende Strenge ohne Wertschätzung aus der bereits bestehenden Beziehungsdynamik mit dem Mitarbeitenden oder weil die Diskussion vor Publikum stattfindet und er sich zu einer starken Durchsetzungsfähigkeit genötigt sieht. Wenn in einer Kultur Nachgiebigkeit als Schwäche gewertet wird, wird die Führungskraft immer den an sich „guten Wert“ des Abgrenzens überbetonen und damit in einen Unwert verfallen.

#### Werte-Entwicklungs-Quadrat



Eigene Abbildung

#### 4.4 Gewaltfreie Kommunikation (GFK)

Das Konzept der gewaltfreien Kommunikation (GFK) wurde von Marshall B. Rosenberg entwickelt. Rosenberg war ein Schüler des amerikanischen Psychotherapeuten Carl Rogers, der als wichtige therapeutische Grundlagen Empathie, Wertschätzung, Kongruenz und Aktives Zuhören herausstellte. Diese Grundlagen hatten einen wichtigen Einfluss auf das Konzept der GFK. Meist verbinden wir den Begriff Gewalt mit einem körperlichen Angriff, aber auch mit Worten und nicht-körperlichen Taten können wir Menschen verletzen.

Die Entstehung eines Konfliktes wird u.a. mit einer lebensentfremdenden, gewaltsamen Sprache begründet<sup>55</sup>, die dadurch entstehen, dass wir

- Moralisch urteilen: *Du bist faul.*
- unangemessene Vergleiche anstellen: *Person xy ist intelligenter als ich.*
- Verantwortung leugnen: *Ich muss das tun, weil die Regeln es vorgeben.*
- Forderungen formulieren: *Wenn du nicht engagierter bist, werde ich dir eine Abmahnung erteilen.*

Durch GFK können die eigenen Bedürfnisse und Gefühle geäußert werden und gleichzeitig kann dem Gegenüber Empathie angeboten werden.

In der GFK wird mit Ich-Botschaft in den vier Kriterien Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis, Wunsch kommuniziert.

<sup>55</sup> Vgl. Rosenberg 2016, S. 29-36

**Beobachten ohne zu bewerten:**<sup>56</sup>

Hierbei ist es wichtig, ausschließlich die Beobachtung (was sehe, höre, berühre ich) zu schildern und von einer Bewertung abzusehen.

**Bsp.:** „*Du bist mir in einem Meeting gerade in das Wort gefallen. Dadurch konnte ich meinen Satz nicht zu Ende sprechen.*“

**Gefühle wahrnehmen und ausdrücken:**<sup>57</sup>

Um uns mitteilen zu können, müssen wir unsere Gefühle ausdrücken. Dabei kann es hilfreich sein, Verletzlichkeit zu zeigen. Hierbei ist es wichtig, zwischen wirklichen Gefühlen und „Nicht-Gefühlen“ zu unterscheiden: Der Satz „Ich habe das Gefühl, dass...“ sieht zwar auf den ersten Blick wie ein Gefühl aus, dennoch ist es nur eine andere Art zu sagen „Ich denke, dass...“ daher ist es kein ernsthaftes Gefühl. Um Gefühle auszudrücken, ist es sinnvoll, sich einen Wortschatz anzueignen, der es uns ermöglicht, unsere Gefühle klar und deutlich zu beschreiben.

**Bsp:** „*Du bist mir in einem Meeting gerade in das Wort gefallen. Dadurch konnte ich meinen Satz nicht zu Ende sprechen. Ich hatte das Gefühl, meine Meinung sei weniger wert.*“

**Bedürfnisse: Verantwortung für die eigenen Gefühle übernehmen.**<sup>58</sup>

Was andere tun oder sagen, kann ein Auslöser, aber nie die Ursache für unsere Gefühle sein. Gefühle liegen in unseren Bedürfnissen begründet. Der dritte Schritt in der GFK ist das Erkennen der Bedürfnisse hinter unseren Gefühlen und die Formulierung dieser Bedürfnisse. Wir haben verschiedene Möglichkeiten, auf negative Äußerungen zu reagieren – nach dem Ok-Ok Modell können wir uns selbst die Schuld geben, wir können anderen die Schuld geben, wir können unsere eigenen Bedürfnisse wahrnehmen oder die Gefühle/Bedürfnisse der anderen wahrnehmen. Wenn wir unsere Bedürfnisse nicht ernst nehmen, tun andere es ebenfalls nicht. Insbesondere Frauen sind jahrhundertlang dazu erzogen worden, ihre Bedürfnisse zu ignorieren und sich um andere zu kümmern (Kinder, Mann), daher fällt es Frauen oft besonders schwer, ihre Bedürfnisse zu äußern.

**Bsp.:** „*Du bist mir in einem Meeting gerade in das Wort gefallen. Dadurch konnte ich meinen Satz nicht zu Ende sprechen. Ich hatte das Gefühl, meine Meinung sei weniger wert. Um Wertschätzung gegenüber meiner Meinung zu erfahren, möchte ich gehört werden.*“

**Bitten**<sup>59</sup>

Bei der Formulierung einer Bitte ist eine konkrete und umsetzbare Handlung wichtig, die in eine positive Handlungssprache umgesetzt wird. Es wird also nicht um die Unterlassung einer Handlung gebeten, sondern ausgedrückt, was wir wollen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, herauszufinden, ob unsere Botschaft präzise verstanden wurde.

**Bsp:** „*Du bist mir in einem Meeting gerade in das Wort gefallen. Dadurch konnte ich meinen Satz nicht zu Ende sprechen. Ich hatte das Gefühl, meine Meinung sei weniger wert. Um Wertschätzung gegenüber meiner Meinung zu erfahren, möchte ich gehört werden. Beim nächsten Meeting würde ich mir wünschen, meinen ganzen Redebeitrag ohne Unterbrechung mitteilen zu können.*“

Die Bedürfnisse und Gefühle mit Empathie aufzunehmen, ist ebenfalls wichtig in der GFK. Empathie bedeutet respektvolles Verstehen der Erfahrungen anderer Menschen.<sup>60</sup> GFK be-

<sup>56</sup> Vgl. Rosenberg 2016, S. 37 - 46

<sup>57</sup> Vgl. Rosenberg 2016, S. 47 - 58

<sup>58</sup> Vgl. Rosenberg 2016, S. 59 - 74

<sup>59</sup> Vgl. Rosenberg 2016, S. 75 - 91

steht nicht darin, seinen Willen durchzusetzen, sondern vielmehr, Beziehungen aufzubauen, die auf Offenheit und Einfühlsamkeit basieren, so dass sich langfristig die Bedürfnisse jedes einzelnen erfüllen.<sup>61</sup> Auch für gewaltfreie Kommunikation wird eine psychologische Sicherheit benötigt, also ein Arbeitsumfeld, in dem Mitarbeitende sich sicher genug fühlen, Dinge anzusprechen, auch wenn sie unangenehm sind. Um ein psychologisch sicheres Arbeitsumfeld zu schaffen, müssen alle Beteiligten bereit sein, an sich zu arbeiten, festgefahrene Strukturen immer wieder zu hinterfragen, Kollegen zuzuhören und selbst fair und klar zu kommunizieren. Wer GFK nur als „Nice-to-have“, also optional, ansieht, wird auch keine spürbaren positiven Effekte damit erzielen. Solange die operative Arbeit, also die messbare Leistung, immer vorgeht, fallen Wertschätzung und Kommunikation im Arbeitsalltag oftmals unter den Tisch. Eine erste Übung kann also sein, den Ist-Zustand des Teams im Hinblick auf Prioritäten zu betrachten.

## 5 Fazit

Das System Unternehmenskultur kann sich nur durch die Verhaltensweisen der Mitglieder verändern – hier spielen Führungskräfte eine herausragende Rolle, sie sind wichtige Mit-Architekten der Unternehmenskultur. Wenn es gelingt, angesprochene Werte zu verinnerlichen und die ausgewählten Methoden ehrlich anzuwenden, ist das der erste Schritt in der Veränderung hin zu einer offenen und gesunden Unternehmenskultur, die psychologische Sicherheit bietet und Mitarbeitende halten kann. Wichtig ist, dass der Wille zur Veränderung da ist und die neuen Handlungen im Rahmen der Organisation möglich ist, anders ausgedrückt: die Veränderung vom oberen Management mitgetragen wird.

---

<sup>60</sup> Vgl. Rosenberg 2016, S. 95

<sup>61</sup> Vgl. Rosenberg 2016, S. 91

## Literaturverzeichnis

- Arbeits-ABC Redaktion:* <https://arbeits-abc.de/toxische-arbeitskultur-im-unternehmen-verhindern/>, 2023, 04.05.2024
- Covey, Stephen R.:* 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, Offenbach: Gabal, 1989.
- Harris, Thomas A.:* Ich bin o.k. Du bist o.k. Wie wir uns selbst besser verstehen und unsere Einstellung zu anderen verändern können – Eine Einführung in die Transaktionsanalyse, Reinbek: Rowohlt, 56. Auflage 2023
- Mahnke, Hannah* 2023: Coaching Haltung in der Führung Wie Coaching Methoden die Motivation im Team fördern, erschienen im Coaching-Newsletter in Ausgabe 01/2023 <https://www.coaching-magazin.de/fuehrung/coaching-haltung-in-der-fuehrung>, 25.02.2024
- Nienkerke-Springer, Anke:* Führungspersönlichkeit statt Führungskraft – durch Haltung zum Wandel, erschienen in: Human Resources Manager <https://www.humanresourcesmanager.de/leadership/fuehrungspersoenlichkeit-statt-fuehrungskraft-durch-haltung-zum-wandel/>, 2018, 25.02.2024
- Radatz, Sonja:* Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Wolkersdorf: literatur-vsm, 11., unveränderte Auflage 2023
- Röckelein, Dr. Christoph/Welge, Katrin:* Haltung im Coaching, <https://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/haltung-im-coaching>, 2010, 25.02.2024
- Rosenberg, Marshall B.* 2016: Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens, Paderborn: Junfermann Verlag, 2. Überarbeitete und erweiterte Auflage 2016
- Schrick, Kirsten:* Was gegen eine toxische Unternehmenskultur hilft, <https://www.linkedin.com/pulse/gegen-eine-toxische-unternehmenskultur-hilft-kirsten-schrick/?originalSubdomain=de> 2023, 07.03.2024
- Schirmer, Uwe/ Woydt, Sabine:* Mitarbeiterführung, , Berlin/ Heidelberg: Springer Gabler, 3. Auflage, 2023
- Skript Systemische Coachingsausbildung
- Schulz von Thun, Friedemann/Ruppel, Johannes/Stratmann, Roswitha:* Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Reinbek: Rowohlt, 24. Auflage 2023
- Schulz von Thun, Friedemann:* Miteinander Reden: 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, Reinbek: Rowohlt 2023
- Schulz von Thun, Friedemann:* Miteinander Reden: 4. Fragen und Antworten, Reinbek: Rowohlt 2023
- Slaghuis, Dr. Bernd:* Haltung als Führungskraft: Was gesunde Mitarbeiterführung auszeichnet <https://www.bernd-slaghuis.de/fuehrung/haltung-rueckgrat-guter-fuehrung/>, 2015; 25.02.2024
- Streckely, John:* The Big Five for Life, München: dtv, 39. Auflage 2023
- <https://transaktionsanalyse-online.de/ich-bin-ok-du-bist-ok/>, 03.03.2024
- <https://positivepsychology.com/grow-coaching-model/>, 04.03.2024