

BILDUNG **aktuell**

Das eMagazin für Management, Personalwesen und Weiterbildung

11
07.11.2023

Lästern Sie noch?

Klatsch und Tratsch im Büro
haben ihren Preis.

Ab Seite 9



» Themen. Autoren. Editorial.

Foto: Thomas Maria Laimgruber



In dieser Ausgabe stellen wir Ihnen drei Beiträge vor, die sich auf die Bereiche Führung, Kommunikation und zwischenmenschliche Beziehungen fokussieren.

die unterschiedliche Wertesysteme und Kommunikationsstile haben.

Die Psychologin Barbara L. Fredrickson analysiert in ihrem Buch „Die Macht der guten Gefühle“ (Campus, 2011), **wie man eine positive Lebenshaltung entwickelt**. Dazu gehört auch, Klatsch, Sarkasmus und Lästereien in den Griff zu bekommen, um im Büro eine positive Atmosphäre zu schaffen. Einen Auszug aus dem Buch lesen Sie **ab Seite 9**.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und viele neue Erkenntnisse!

Herzliche Grüße
Alexander Karp, Chefredakteur & Herausgeber

Lilian Gehrke-Vetterkind zeigt in ihrem Buch „Frau kann Chef“ (GABAL, 2023), welche Schritte Frauen unternehmen können, um erfolgreich zu führen. Einen Auszug aus der Buchzusammenfassung von *getAbstract* lesen Sie **ab Seite 3**.

Dr. Beate Schütz schreibt **ab Seite 7**, wie Sie **besser mit Menschen im Gespräch bleiben**,

Man merkt nie, was schon getan wurde, man sieht immer nur, was noch zu tun bleibt.

Wer hat's gesagt? Marie Curie, Nobelpreisträgerin für Physik und Chemie (1867-1934) oder Cary Grant, Schauspieler (1904-1986)
Auflösung auf Seite 6

Impressum

Medieninhaber & Herausgeber:

Alexander Karp
karp | communication company
Siegfriedgasse 52/19, 1210 Wien

Redaktion & Anzeigenverwaltung:

E-Mail: redaktion@bildungaktuell.at
Web: www.bildungaktuell.at

Grundlegende Richtung:

Journalistisch unabhängige Berichterstattung und Hintergrundberichte zu den Themen Aus- und Weiterbildung, Karriere, Selbstorganisation, Personalmanagement, Pädagogik, Schule, Universität, Bildungspolitik.

Hinweis:

Bei allen personenbezogenen Bezeichnungen gilt die gewählte Form für beide Geschlechter. Alle angeführten Preis- und Terminangaben sind vorbehaltlich Fehler und Änderungen. Bezahlte Texte sind als Advertorial gekennzeichnet.

COPYRIGHT:

Alle Rechte vorbehalten. Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung des Herausgebers. Copyright Coverfoto auf Seite 1: iStock.com / master1305

TRAVELbusiness
Das Online-Portal für Geschäftsreisen und Travel-Profis

**Top-Informationen,
Nachrichten, Trends
und wichtige Tipps für
Ihre Geschäftsreise!**

www.TRAVELbusiness.at

Ohne Führung geht es nicht

Frauen sehen sich oft noch zu wenig in der Führungsrolle. Warum sie sich diese mehr zutrauen sollten und worauf zu achten ist, weiß **Lilian Gehrke-Vetterkind**

Die Rollenbilder von Frauen sind meist negativer als die von Männern. Was bei Männern als durchsetzungsstark und selbstbewusst gilt, wird bei Frauen als arrogant und nervig eingeschätzt. Außerdem passen die Unternehmensstrukturen oft nicht zu den Arbeitsvorstellungen von Frauen: Es gibt kaum Freizeit, keinen Platz für Familie, dafür viel Misstrauen und Machtspielchen, auf die die meisten Frauen keine Lust haben. Zum Glück zeigt die gläserne Decke Risse. Immer mehr Frauen



schaffen es in Führungspositionen. Sie haben eigene Ansprüche an die Arbeitswelt – und das ist gut so. Um erfolgreich zu sein, muss keine Frau zum Mann werden.

Lernen Sie Ihre individuelle Persönlichkeit kennen, indem Sie Ihre Motive und Glaubenssätze reflektieren.

Es gibt viele verschiedene Frauen-Persönlichkeiten – und jede kann führen. Zunächst ist es wichtig, dass Sie sich als Frau so akzeptieren, wie Sie sind. Statt auf negative Klischees zu hören, lernen Sie Ihr tatsächliches Ich kennen. Machen Sie sich klar, welche Motive Sie antreiben. Sind es Beziehung, Werte, Lebensstil, Leistung, Wachstum, Kreativität, Einfluss, Unabhängigkeit oder Sicherheit? In jeder Persönlichkeit sind zwei bis drei Motive vorherrschend. Innere Konflikte oder Konflikte im Team entstehen oft, wenn Situation und Motiv nicht zusammenpassen oder wenn unterschiedliche Motive aufeinanderprallen. Wichtig ist: Bestimmte Motive sind nicht besser oder schlechter als andere.

Erforschen Sie Ihre Verhaltensmuster: Wie gehen Sie mit Konflikten um? Was weckt Ihre Leistungsbereitschaft? Besonders wichtig ist, dass Sie sich Ihre Stärken bewusst machen. Der Blick auf die eigenen Schwächen fällt den meisten leichter – doch er hemmt. Um Ihre Schwächen auszugleichen, setzen Sie Ihr Team entsprechend zusammen. Reflektieren Sie tief sitzende Glaubenssätze, die Sie in Ihrer Kindheit gelernt haben und die sagen, wie Sie oder die Welt ei-

gentlich sind. Oft stimmen diese Überzeugungen gar nicht. Glaubenssätze, die Ihnen helfen, dürfen Sie gern behalten – den Rest müssen Sie „entlernen“ und vergessen.

Finden Sie heraus, was Ihre wichtigsten Werte sind und welche Unternehmenskultur zu Ihnen passt.

Motive treiben uns emotional an und geben Ziele vor. Sie bleiben recht stabil. Werte sind dagegen veränderlich und werden von unserem Umfeld geprägt. Sie geben Orientierung im Handeln. Niemand handelt gern gegen die eigenen Werte. Ihre persönlichen Werte sollten mit den Werten Ihres Unternehmens übereinstimmen – sonst wird die Arbeit auf Dauer eine innere Zerreißprobe. Um Ihre fünf Topwerte zu finden, erstellen Sie eine Liste von zwölf Werten, die für Sie wichtig sind. Dann wägen Sie stets zwei Werte dieser Liste gegeneinander ab: Welcher ist Ihnen wichtiger? Der Sieger erhält einen Punkt. Indem Sie so alle Werte der Liste vergleichen, erhalten Sie die Rangordnung Ihrer Werte.

Einer Umfrage der Autorin zufolge wollen Frauen überwiegend deshalb nicht führen, weil ihnen die Unternehmenskultur nicht passt. Für die meisten Frauen ist ein ganzheitlicher Lebensentwurf wichtig: Karriere und Familie müssen vereinbar sein. Sie wünschen sich, dass andere ihre Kompetenzen anerkennen; das Geschlecht soll dabei keine Rolle spielen. Frauen bevorzugen oft einen dienend-partnerschaftlichen Führungsstil: Sie teilen gern Verantwort-

ung im Team. Sie unterstützen die Mitarbeitenden lieber dabei, sich selbst zu entfalten, statt zu befehlen und zu kontrollieren, und sie geben gern Freiräume für Eigenverantwortung. Frauen liegt viel an einer Atmosphäre des Vertrauens, der Offenheit und des respektvollen Umgangs.

Viele Frauen sehen sich eher als Leaderin denn als Managerin und sind eher menschen- als sachorientiert.

Ohne Führung geht es nicht in Unternehmen. Eine Person muss das große Ganze betrachten, Aufgaben verteilen, motivieren, planen. Das ist Ihr Job als Führungskraft. Sie müssen die Unternehmensvision und den finanziellen Rahmen im Blick haben. Aber vor allem müssen Sie Ihr Team anleiten. Frauen sehen sich in dieser Rolle weniger als sachorientierte Managerinnen. Ihnen liegt eher der menschenorientierte Leadership-Ansatz. Sie möchten Menschen inspirieren und motivieren und sie dabei unterstützen, ihr Potenzial zu entfalten. Das Servant-Leadership-Modell nach Robert Greenleaf stellt die Führungskraft in den Dienst des Teams. Sie soll die zwischenmenschlichen Beziehungen im Team so gestalten, dass das gemeinsame Ziel erreicht wird. Das bedeutet: Achten Sie auf Ihr eigenes Verhalten und lernen Sie die Persönlichkeiten in

Ihrem Team kennen. Nur so können Sie die zwischenmenschliche Ebene gestalten.

Erforschen Sie Ihre Verhaltensmuster: Wie gehen Sie mit Konflikten um? Was weckt Ihre Leistungsbereitschaft? Besonders wichtig ist, dass Sie sich Ihre Stärken bewusst machen.

Wichtige Führungsprinzipien wie Pünktlichkeit, Verlässlichkeit oder Verantwortung müssen Sie täglich vorleben. Sprechen Sie niemals schlecht über Abwesende. Passen Sie Ihre Rolle und Ihr Verhalten den unterschiedlichen Situationen und Persönlichkeiten

an. Mit motivierten, aber noch unerfahrenen Mitarbeitenden müssen Sie anders umgehen als mit solchen, die viel Erfahrung haben, vielleicht aber nicht mehr ganz so motiviert sind. Fokussieren Sie sich darauf, Vertrauen aufzubauen und positiv zu denken. Stellen Sie das gemeinsame Ziel in den Vordergrund und geben Sie, wenn nötig und möglich, Verantwortung ab.

Trauen Sie sich die Führungsrolle auch selbst zu, klären Sie Ihre Ziele und vermarkten Sie aktiv Ihre Fähigkeiten.

Der erste Schritt in der Karriere als Führungskraft besteht darin, sich diese Rolle zuzutrauen. Denn stereotype Denkmuster über Frauen und Männer sitzen tief. Selbst Frauen stellen häufiger Männer in Toppositionen ein als andere Frauen: weil Männer als Macher gelten. Überwinden Sie diese Voreingenommenheit

und glauben Sie an Ihre Fähigkeiten und Kompetenzen.

Einige Dinge sollten Sie im Vorfeld planen, etwa die Aufteilung zwischen Berufs- und Privatleben. Der Gender-Care-Gap bedeutet, dass Frauen 50 Prozent mehr unbezahlte Sorge-, Haus- und Erziehungsarbeit leisten als Männer. Wenn Sie Familie haben, müssen Sie in Ihrer Partnerschaft offen darüber sprechen, wie Sie die Aufgaben paritätisch verteilen wollen, damit Sie nicht von der doppelten Arbeit überlastet werden.

Überlegen Sie, wie Sie Ihre Rolle als Führungskraft anlegen, welche Ziele Sie anstreben, in welchem Bereich Sie arbeiten möchten, was Erfolg für Sie bedeutet und was Sie lernen wollen. Außerdem sollten Sie sich im Unternehmen strategisch positionieren und netzwerken. Viele Frauen glauben, ihre Arbeit spreche für sich – doch so funktionieren Unternehmen nicht. Sie müssen sich einen Namen machen. Reden Sie regelmäßig mit übergeordneten Führungskräften, berichten Sie von Ihren Projekten und Erfolgen. Vermarkten Sie Ihre Fähigkeiten und Vorzüge aktiv, denn wer sonst sollte das tun? So haben Sie bei der nächsten Jobvergabe deutlich bessere Chancen.

Überlegen Sie, wie Sie Ihre Rolle als Führungskraft anlegen, welche Ziele Sie anstreben, in welchem Bereich Sie arbeiten möchten, was Erfolg für Sie bedeutet und was Sie lernen wollen.

Lernen Sie, männliche Machtgesten zu erkennen und zu kontern, indem Sie sie spiegeln.

Für viele Frauen ist der Begriff Macht negativ besetzt. Sie denken dabei vor allem an Machtmissbrauch. Es gibt jedoch auch einen positiven Machtgebrauch: Dinge bewegen, gute Entscheidungen treffen, anderen helfen. Eine Veränderung zum Positiven setzt eine Machtposition voraus: „Ohne Power kein Empowerment!“

Doch es gibt unterschiedliche Arten, Macht zu verstehen. Männer kommunizieren primär, um Hierarchien zu festigen, Frauen dagegen, um Beziehungen zu stabilisieren. Wenn Sie wissen, wie Männer miteinander umgehen, finden Sie sich besser in der Männerdomäne zurecht. Kommen Sie neu zu einem Unternehmen, finden Sie zunächst heraus, wie hier Macht praktiziert wird. Es gibt viele Arten, Macht auszuspielen: andere Menschen warten lassen, beim Sprechen unterbrechen oder ihre Ideen stehlen und als eigene ausgeben. Lassen Sie das nicht zu: Sprechen Sie Unterbrechungen oder Ideenklau an, machen Sie diese Machtspiele sichtbar. Lässt jemand Sie warten, dann gehen Sie selbst nach zehn bis zwölf Minuten – und lassen die andere Person einen Ersatztermin anbahnen. Versu-



Foto: Stockbyte

chen Sie, in angespannten Situationen ruhig und langsam zu sprechen, und geben Sie Machtgesten zurück, um Ranggleichheit wiederherzustellen: Steht etwa Ihr Gegenüber im Gespräch auf, um sich zu überhöhen, stehen Sie ebenfalls auf. Frauen gehen Konflikten gern aus dem Weg – doch gerade darin können Sie sich als kompetente Führungskraft beweisen. Trennen Sie dabei stets Sache und Person.

Gehen Sie offen, verständnisvoll und konstruktiv mit Fehlern um.

Klar, Fehler sollten nicht passieren, denn sie haben oft unangenehme Folgen. Doch Fakt ist auch, dass Ihnen Fehler unterlaufen werden. Die Frage ist nur: Wie gehen Sie damit um? Feh-

ler lösen eine Reihe negativer Gefühle aus: die Angst, Anerkennung und Zuneigung zu verlieren, Zweifel an den eigenen Fähigkeiten und Selbstbeschuldigung. Das blockiert und verunsichert. Als Führungskraft sind Sie verantwortlich für die Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen. Das heißt zunächst: Gehen Sie mit gutem Beispiel voran. Seien Sie verständnisvoll und wertschätzend mit sich selbst, verzeihen Sie sich Fehler. Nur so gewinnen Sie Selbstvertrauen und Gelassenheit zurück – und das benötigen Sie als professionelle Führungskraft.

Übernehmen Sie Verantwortung für Ihre Fehler, das sorgt für Anerkennung und gibt ein gutes Beispiel. Wenn es sein muss, entschuldigen Sie sich und schlagen zugleich Lösungsansätze vor. So signalisieren Sie, dass Ihre Entschuldigung auf richtig ist. Rechnen Sie damit, dass es eventuell etwas dauert, bis der Ärger der Betroffenen verflogen ist. Analysieren Sie Fehler. Versuchen Sie, die Ursachen zu finden, und überlegen Sie, wie Sie Fehler in Zukunft verhindern können. Eine konstruktive Fehlerkultur beruht auf Vertrauen. Schuldzuweisungen und Strafen verbreiten nur Angst und Frust. Setzen Sie stattdessen auf eine positive Lernkultur. So motivieren Sie Ihr Team.

Arbeiten Sie an Ihrer nonverbalen Kommunikation und achten Sie auf Anzeichen von Konflikten.

Kommunikation ist die Kernkompetenz jeder Führungskraft – und ein schwieriges Pflaster. Denn Kommunikation verläuft immer auf mehreren Ebenen gleichzeitig. Es gibt eine Sachebe-

ne, auf der es um Inhalte und Fakten geht. Daneben gibt es eine Beziehungsebene: Herrscht zwischen den beiden Sprechenden Sympathie oder Misstrauen, Achtung oder Abwertung? Sätze können entweder etwas über die Sprechenden aussagen – ihre Wünsche, Bedürfnisse, Absichten – oder aber etwas von den Zuhörenden fordern. Und schließlich verläuft viel Kommunikation nicht verbal über Sprache, sondern nonverbal über Körperhaltung, Mimik und Gestik.

Um Missverständnisse zu vermeiden, ist es wichtig, dass Sie nachfragen, wenn Ihnen nicht klar ist, was Ihr Gegenüber Ihnen eigentlich gerade sagen wollte. Achten Sie auf den Kommunikationsstil, etwa auf die nonverbale Kommunikation. Männer nutzen häufig Blicke oder Gesten, um ihre Machtposition zu verdeutlichen. Frauen hingegen kommunizieren eher verbal, auf der intellektuellen Ebene. Arbeiten Sie deshalb gezielt an Ihrer nonverbalen Kommunikation. Präsentieren Sie zum Beispiel stets im Stehen und schauen Sie die Zuhörenden offen an. Lassen Sie den Blick zwischen ihnen hin und her wandern. Das erweckt den Eindruck, als hätten Sie alles unter Kontrolle. Wenn Sie eine Entscheidung brauchen, schauen Sie immer direkt die ranghöchste Person im Raum an. Ist Ihr Gegenüber deutlich größer als Sie, sollten Sie möglichst im Sitzen mit ihm sprechen.

Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für Gespräche und bereiten Sie diese gut vor – so vermitteln Sie, dass Sie Ihr Gegenüber ernst nehmen. Seien

Sie wachsam für Anzeichen von Konflikten im Team. Verschlechtert sich der Umgangston, häufen sich Krankmeldungen oder Beschwerden? Es ist wichtig, Konflikte früh zu erkennen, denn je kleiner sie sind, desto leichter lassen sie sich lösen. Die meisten

Konflikte betreffen sowohl die Sach- als auch die Beziehungsebene – das bedeutet, dass Sie auch auf beiden Ebenen Lösungen finden müssen. Sprechen Sie mit allen Beteiligten und suchen Sie Kompromisse, die alle mittragen können.

Dieser Text ist ein Auszug aus der Buchzusammenfassung von getAbstract, einem der weltweit größten Anbieter von Sachbuch-Zusammenfassungen. getAbstract findet, bewertet und fasst relevantes Wissen zusammen und hilft Menschen so, beruflich und privat bessere Entscheidungen zu treffen.

Klick! www.getabstract.com

Lilian Gehrke-Vetterkind ist Systemische Beraterin für Organisationsentwicklung und Change-Management.

Klick! gehrke-vetterkind.com

Auflösung „Wer hat's gesagt?": Marie Curie

>> BUCHTIPP DER REDAKTION

Lilian Gehrke-Vetterkind gibt mit ihrem Buch „**Frau kann Chef**“, erschienen 2023 im GABAL-Verlag, einen praxisorientierten Leitfaden, wie Frauen in einer männerdominierten Arbeitswelt auftreten können. Das Buch motiviert alle Frauen, die zweifeln, zaudern, zögern, die gerne wollen, suchen und anpacken – und gibt ihnen ein sofort anwendbares Werkzeug in die Hand, um ihren Wunsch nach Gestaltung und Gleichberechtigung umzusetzen.



Die richtigen Worte finden

Menschen haben verschiedene Wertesysteme und Kommunikationsstile. Wer sie kennt, kommt in Gesprächen einfacher und schneller ans Ziel. Von **Dr. Beate Schütz**

Im Gespräch mit anderen Menschen stellen wir oft fest: Unsere Botschaften kommen bei ihnen völlig unterschiedlich an – obwohl wir dieselben Worte benutzen. Eine Ursache hierfür kann sein, dass unsere Gesprächspartner ein unterschiedliches Know-how oder verschiedene Interessen haben. Oft klappt die Kommunikation aber auch nicht, weil unsere Partner anders als wir „ticken“. Denn die Wertesysteme der Menschen sind verschieden.

Während zum Beispiel für den einen materieller Erfolg sehr wichtig ist, hat für den anderen soziale Anerkennung höchste Priorität. Und wie

der ein anderer möchte vor allem Aufregendes erleben.

Denk- und Kommunikationsstile divergieren

Diese Werte prägen unseren Denkstil und der wiederum unseren Kommunikationsstil. So haben zum Beispiel Menschen, die alles primär unter dem Gesichtspunkt „Rechnet sich das?“ bewerten, meist einen eher logischen Denkstil. Dem entspricht ihr Kommunikationsstil. Sie bevorzugen kurze, prägnante Aussagen und lieben Zahlen, Daten, Fakten. Anders ist dies bei Menschen, die primär den Reiz des Neuen su-

Foto: unsplash.com



chen. Zahlenkolonnen ermüden sie. Ähnlich reagieren Menschen, denen menschliche Beziehungen sehr wichtig sind. Denn „nackte Zahlen“ spiegeln für sie nicht das echte Leben wider.

Was passiert nun, wenn zum Beispiel eine Führungskraft mit einem eher logischen Denk- und Kommunikationsstil auf einen eher beziehungsorientierten Mitarbeitenden trifft? Sie überschüttet ihn mit Zahlen, Daten und Fakten, denn sie nimmt an: Diese überzeugen meinen Gegenüber ebenso wie mich.

Anders erlebt der Mitarbeitende die Situation. Er denkt beispielsweise: „Mein Chef fragt mich nicht mal, wie es mir geht. Stattdessen haut er mir Zahlen um die Ohren und will vermutlich, dass ich mehr arbeite – gerade so, als läge ich auf der faulen Haut.“ Was die Führungskraft ihrem Mitarbeitenden eigentlich sagen möchte, kommt bei diesem also nicht an.

Unser Gehirn bewertet das, was wir hören

Die Ursache hierfür ist: Wenn eine Person etwas zu uns sagt, bewertet das limbische System in unserem Gehirn zunächst diese Aussage. Aufgrund unseres Wertesystems entscheidet es, ob die Aussage zum Beispiel eher wichtig oder unwichtig, gut oder schlecht, spannend oder langweilig ist. Erst danach leitet es die Information verknüpft mit der betreffenden Emotion an das Großhirn weiter, und entsprechend reagieren wir darauf. Deshalb sollten wir unsere Botschaften so verpacken, dass sie vom

limbischen System unseres Gegenübers als bedeutsam empfunden werden; außerdem so, dass sie möglichst viele positive Assoziationen und Emotionen auslösen. Dies ist leichter gesagt als getan. Denn um unsere Botschaften effektiv zu verpacken, müssen wir wissen: Welchen Kommunikations- und Denkstil und welches Wertesystem hat mein Gegenüber? Das lässt sich mit Persönlichkeitstests ermitteln.

Solche Tests kann man aber oft nicht durchführen. Ein Mitarbeitender kann zu seinem Vorgesetzten, bevor er ihm einen Verbesserungsvorschlag macht, nicht sagen: „Chef, fülle erst mal den Test aus, bevor ich ...“ Ebenso verhält es sich bei Verkäufern in Kundengesprächen. Sie brauchen andere Instrumente, um zu entscheiden: Auf diesen Kommunikationsstil sollte ich setzen, weil ...

Das Wertesystem der Adressaten ermitteln

Diese (Vor-)Entscheidung erleichtert uns die Tatsache, dass in den meisten Berufen bestimmte Typen überproportional häufig vertreten sind. So spielt zum Beispiel im Wertesystem der meisten Beamten das Thema Sicherheit eine große Rolle. Und Verkäufer haben in der Regel ein anderes Wertesystem sowie einen

anderen Denk- und Kommunikationsstil als Produktentwickler.

Ein weiteres Indiz für das Wertesystem unserer Gesprächspartner ist, wie deren Büros oder Wohnungen eingerichtet sind. So deuten zum Beispiel viele Pflanzen, Bilder von geliebten Menschen und warme Farben auf einen beziehungsorientierten Typ hin. Stehen dort hingegen außergewöhnliche Designermöbel und hängen an den Wänden abstrakte Zeichnungen, dann ist unser Gegenüber vermutlich ein experimenteller Typ. Ebenfalls ein Indikator ist die Art der Begrüßung: Geht unser Gesprächspartner zum Beispiel auf uns zu? Oder kommt er gleich zur Sache?

Argumentation und Sprachstil anpassen

Wenn wir den bevorzugten Denkstil unseres Gesprächspartners kennen, können wir daraus ableiten, was ihm besonders wichtig ist; außerdem welche Kernbotschaften wir ins Zentrum unserer Rede stellen sollten.

Bei einer Person, für die der materielle Gewinn sehr wichtig ist, kann die Kernbotschaft zum Beispiel die durch eine Lösung erzielte Zeit- und Kostenersparnis sein. Bei einer Person hingegen, die auf Sicherheit Wert legt, kann die Argumen-

tation darauf abzielen, wie fehlerfrei eine Problemlösung ist.

Wichtig ist neben dem Inhalt der Botschaft deren Verpackung. Angenommen Sie wollen Ihre Kollegen davon überzeugen, eine bestimmte Software anzuschaffen. Dann kann Ihre Argumentation bei einem eher logischen Denker lauten: „Mit dieser Software erledigen wir die Aufgaben x und y 30 Prozent schneller. Dadurch sinken unsere Kosten um 15 Prozent.“ Bei einem experimentellen Typ könnte die Argumentation lauten: „Stellen Sie sich eine Kundenkommunikation vor, die völlig pannenfrei verläuft. Dieser Vision nähern wir uns mit dieser Software, denn sie“ Bei einer so typgerechten Argumentation ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass Ihre Kollegen die Vorschläge zumindest wohlwollend prüfen.

Im Gespräch sollten Sie jedoch stets prüfen: War meine Einschätzung des Gegenübers richtig? Zum Beispiel mit Fragen wie: „Welche Anforderungen müsste eine solche Software aus Ihrer Warte erfüllen?“ Oder: „Unter welchen Voraussetzungen würden Sie ihrem Kauf zustimmen?“ In beiden Fällen nennt Ihnen Ihr Partner seine wichtigsten Entscheidungskriterien, und Sie können Ihre Argumentation und Ihren Kommunikationsstil anpassen.

Dr. Beate Schütz arbeitet als Coach und unterstützt Menschen in Neuorientierungs- und Umbruchsituationen.

 **Klick! www.coaching-schuetz.com**

Achtung, ansteckend!

Klatsch, Sarkasmus und Lästerei sind nicht unbedingt die Zutaten, um schlechte Stimmung im Büro ins Positive zu drehen. Welche Strategien zwischenmenschliche Beziehungen verbessern, weiß **Barbara L. Fredrickson**

Täglich erzählen Sie und Ihre Kollegen sich gegenseitig Geschichten oder Sie klatschen und tratschen mit Ihren Freunden und Ihrer Familie. Wie ein Filmproduzent aus Hollywood suchen Sie sich Ihr Publikum und überlegen sich die Botschaft, die Sie vermitteln wollen. Die meisten Menschen lernen im Laufe der Jahre, dass ein bisschen verba-

le Gewalt ganz anregend sein kann. Und wahrscheinlich gilt das auch für Sie. Entsprechende Bemerkungen verschaffen Ihnen Aufmerksamkeit. Das ist vielleicht der Grund, warum Sie über die kleinen Fehler anderer lästern oder Ihre Gesprächspartner zynisch oder sarkastisch behandeln. Doch diese Form des Amüsemments hat ihren Preis – für Sie selbst und die anderen.



Denken Sie darüber nach, ob Sie Ihren positiven Quotienten durch Klatsch und Sarkasmus nicht unnötig behindern. Führen Sie sich dabei vor Augen, dass Sie dadurch auch bei Ihren Mitmenschen eine schlechte Stimmung verbreiten. Sollte diese Einschätzung zutreffen, dann machen Sie es sich zur Aufgabe, nach Ersatz zu suchen. Heben Sie lieber die positiven Eigenschaften Ihrer Mitmenschen und ihr Glück hervor, und konzentrieren Sie sich nicht auf ihre Schwächen und ihr Unglück. Wenn Sie sich über etwas lustig machen, dann nur leichthin und ohne Boshaftigkeit. Ersetzen Sie spitze Bemerkungen durch witzige Wortspiele. Meiden Sie versteckte verbale Aggression, die unnötige Schuldgefühle, Demütigung, Verärgerung oder Verlegenheit bei Ihnen selbst und Ihren Gesprächspartnern hervorruft. Gelegenheiten für notwendige Negativität bieten sich, wie wir wissen, in Hülle und Fülle. Es besteht also keine Notwendigkeit, durch Ihr tägliches Geplänkel noch mehr Negativität zu schaffen. Denn dadurch reduzieren Sie Ihren positiven Quotienten nur unnötig und zerstören Ihre Chancen auf ein erfülltes Leben.

Der Umgang mit negativen Menschen

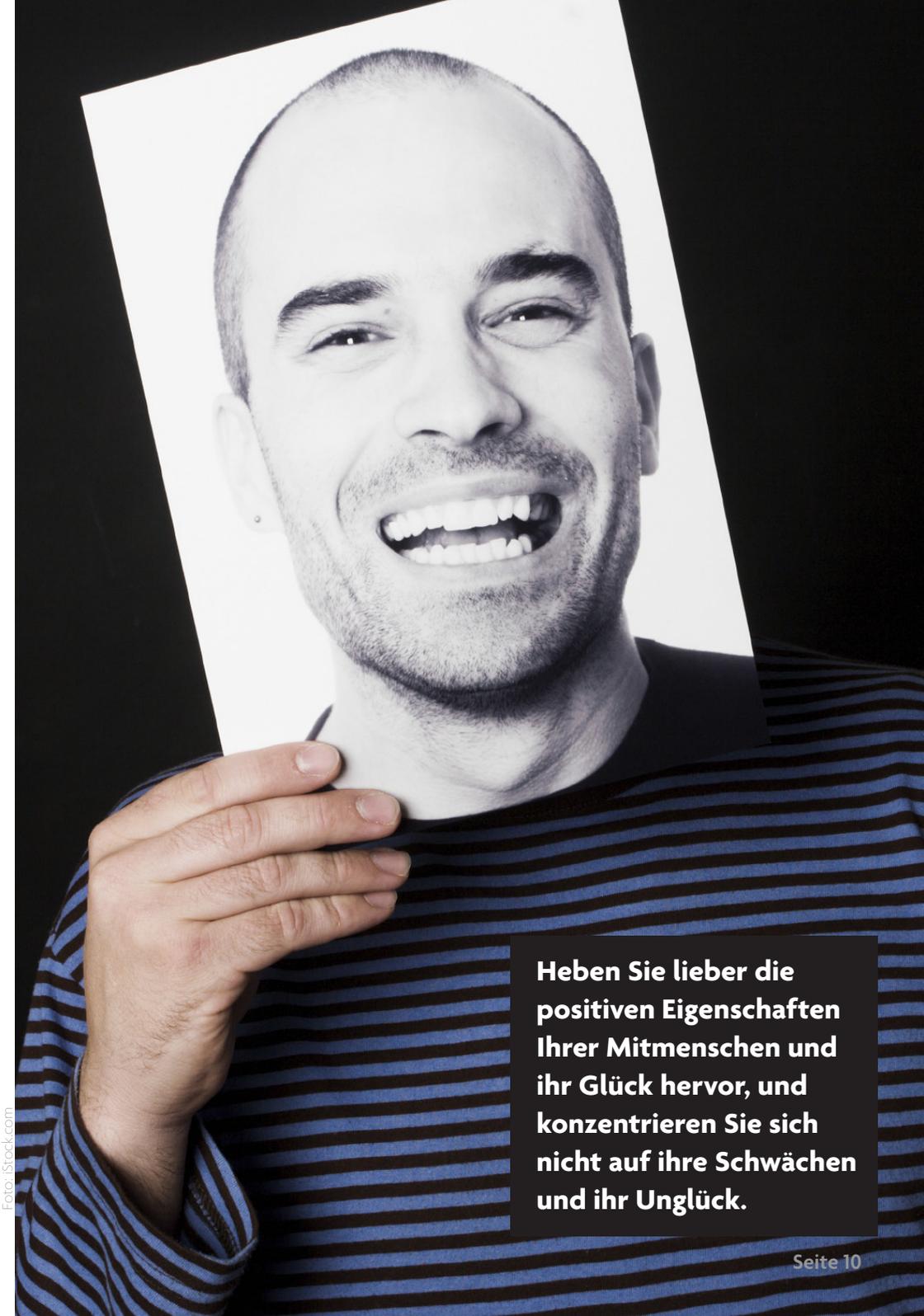
Nehmen wir einmal an, dass nicht Sie selbst es sind, sondern jemand anderes, der täglich unnötig negative Episoden in Ihrem Leben verursacht. Vielleicht ist es der Kollege im gleichen Büro, der sich ständig über alles beklagt. Oder Ihr Vorgesetzter, der zu Wutausbrüchen neigt. Möglicherweise gehört es ja auch zur Spezifität Ihres Partners, Ihnen die Stimmung zu verderben. Immer wieder stellt man mir die Frage: „Wie soll ich mit den negativen Menschen in

meinem Leben umgehen?“ Der beste Rat, den ich hier geben kann, ist folgender: Halten Sie sich an die drei Ihnen schon bekannten grundlegenden Verhaltensweisen, um unnötige Negativität zu reduzieren: Modifizieren Sie die Situation, konzentrieren Sie sich auf andere Aspekte und bewerten Sie Ihre Lage neu. Obwohl es vielleicht möglich ist, den Kontakt zu der negativen Person einzuschränken, sollte dies nur der allerletzte Ausweg sein. Durch drei andere Pfade – die ich gerne als „Sozial-Aikido“ bezeichne – können Sie das meiste über sich selbst und über die Ihnen innewohnende Kraft zur Veränderung lernen.

Aikido ist eine japanische Kampfkunst, die von ihrem Gründer als Kunst des Friedens bezeichnet wurde. Das Leitprinzip von Aikido besteht darin, die Aggression zu neutralisieren, ohne sich selbst oder dem Angreifer Schaden zuzufügen. Dieser Geist liegt auch den folgenden drei Techniken bei der Handhabung schwieriger Menschen zugrunde. Stellen Sie sich diese Techniken als Mittel vor, Negativität zu neutralisieren, indem Sie Ihr Mitgefühl, Ihre Liebe und Ihre Offenheit auch auf die Menschen ausdehnen, die vielleicht leiden und andere verletzen.

Die Situation modifizieren

Denken Sie darüber nach, wie Sie die typischen Situationen verändern könnten, in denen Sie und die betreffende Person miteinander interagieren. Stellen Sie sich zunächst ein paar unangenehme Fragen. Es ist sehr wichtig, dass Sie sie gewissenhaft beantworten. Zwingen Sie sich dazu, bei der Selbsterforschung wirklich offen



Heben Sie lieber die positiven Eigenschaften Ihrer Mitmenschen und ihr Glück hervor, und konzentrieren Sie sich nicht auf ihre Schwächen und ihr Unglück.

zu sein, und lassen Sie sich vom Ergebnis überraschen: Gebe ich seiner negativen Grundhaltung unabsichtlich auf irgendeine Weise Nachrang? Verleite ich den Betreffenden irgendwie zu seinem Verhalten, sei es durch meine Reaktionen oder durch meine Worte? Reagiere ich verschlossen, wenn wir miteinander zu tun haben? Welche Vermutungen stelle ich über mein Gegenüber an?

Wir alle haben gelegentlich eine vorgefasste Meinung über andere. Deshalb sollten wir uns dazu zwingen, zu erkennen, was wir über den Menschen bereits zu „wissen“ glauben. Fragen Sie sich dann, wie jene geheimen Hypothesen Ihr Verhalten gegenüber der Person beeinflussen. Haben Ihre Mutmaßungen zur Folge, dass Sie diesem Menschen weniger offen, weniger

neugierig und weniger warmherzig gegenüber treten? Experimentieren Sie mit Ihrem eigenen Verhalten, wenn Sie mit dem Betreffenden zusammen sind. Was geschieht, wenn Sie dem anderen Ihre Aufmerksamkeit schenken und offen und als Erster auf ihn zukommen? Seien Sie warmherziger und freundlicher. Stellen Sie mehr Fragen und zeigen Sie Interesse.

Eine weitere Möglichkeit, um die Situation zu verändern, besteht darin, proaktiv Ihre gemeinsame Marschrichtung festzulegen. Unternehmen Sie zusammen etwas, das sich inspirierend auf Sie auswirkt. Und überlegen Sie, ob Sie unangenehme Aufgaben nicht lieber dann erledigen, wenn jeder von Ihnen für sich ist. Auf diese Weise verhindern Sie, dass die kollektiven negativen Flammen weiter angefacht werden.

Und schließlich bleibt noch eine Methode, um die Situation zu modifizieren, wenn negative Gefühle auftauchen. Besinnen Sie sich auf Ihr Mitgefühl, auf Hoffnung und sogar auf Humor. Vergelten Sie Gleiches nicht mit Gleichem, und reagieren Sie auf überflüssige Negativität nicht negativ. Es ist nicht notwendig, das Problem eskalieren zu lassen. Seien Sie offen für den wahren Kern, der in jeder negativen Botschaft steckt, und denken Sie gleichzeitig darüber nach, ob Sie ihn auf sanfte Weise positiv neu bewerten können. Weisen Sie auf einen Aspekt hin, den Sie vielleicht beide lustig finden. Wissenschaftliche Studien haben ergeben, dass Beziehungen, in denen es einem Partner gelingt, den Teufelskreis negativer Gegenseitigkeit zu durchbrechen – indem er auf Negativi-

tät neutral oder gar positiv reagiert –, weit besser abschneiden als solche, in denen sich beide Beteiligten gleichermaßen feindselig gegenüber stehen.

Auf andere Aspekte konzentrieren

Eine weitere Strategie besteht darin, sich auf andere Aspekte der Person zu konzentrieren. Natürlich gibt es Eigenschaften an ihr, die Ihnen nicht gefallen, aber was sind ihre positiven Eigenschaften? Was schätzen Sie an dem Betreffenden? Was hat er für Qualitäten? Vielleicht ist er ein Finanzgenie, der es besser als alle Kollegen versteht, Ihr Budget zu analysieren und entsprechende Kürzungen vorzunehmen, weshalb Ihre Abteilung finanziell deutlich effizienter ist. Möglicherweise neigt Ihr Vorgesetzter nicht nur zu häufigen Wutausbrüchen, sondern zeichnet sich auch durch den leidenschaftlichen Wunsch aus, diese Welt zum Positiven zu verändern. Rufen Sie sich die Gelegenheiten ins Gedächtnis, bei denen Ihr Partner Ihnen zur Seite gestanden hat, loyal und treu. Denken Sie darüber nach, wie Sie das, was Sie an Ihrem Gegenüber schätzen, artikulieren könnten. Wissenschaftliche Studien dokumentieren, dass die Bereiche, denen die Beteiligten bewusst ihre Aufmerksamkeit widmen und dies auch verbal zum Ausdruck bringen, im Laufe der Zeit an Stärke und Bedeutung für die wechselseitige Beziehung gewinnen.

Neu bewerten

Die Bedeutung, die Sie diesen Situationen beimessen, ist ein weiteres Feld, auf dem Sie experimentieren können. [...] Könnten Sie durch die-

se Person oder durch die Situation etwas lernen? Ein negativer Mensch kann ein maskierter Lehrer für Sie sein, wenn Sie Ihre gemeinsam verbrachte Zeit als Herausforderung definieren – als Herausforderung zu mehr Achtsamkeit, weniger Verurteilung und mehr Mitgefühl. Immerhin liegt es bei Ihnen, ob Sie auf die Negativität, die diese Person ausstrahlt, reagieren oder nicht. Lassen Sie sich nicht anstecken. Wenn Sie auf achtsame Weise an Ihren eigenen Reaktionen arbeiten, so kann dies einen Teil des negativen Feuers, das in Ihrem Gegenüber brennt, erstickten. Doch selbst wenn dies nicht gelingt, gehen Sie als Gewinner aus der Situation hervor, weil Sie Ihre Fähigkeit zur Achtsamkeit weiterentwickelt haben.

Dieser Text ist ein Auszug aus dem Buch „Die Macht der guten Gefühle – Wie eine positive Haltung Ihr Leben dauerhaft verändert“ von Barbara L. Fredrickson, erschienen 2011 im Campus Verlag.

 **Klick! www.campus.de**

Barbara L. Fredrickson ist Professorin für Psychologie an der Universität von Chapel Hill in North Carolina und hat die Entwicklung der Positiven Psychologie durch ihre bahnbrechenden Erkenntnisse maßgeblich beeinflusst. Sie forscht seit Jahren über den Einfluss und die Wirksamkeit positiver Gefühle auf das menschliche Verhalten, die Psyche und die Gesundheit.

 **Klick! peplab.web.unc.edu**

>> BUCHTIPP DER REDAKTION

Eine positive Lebenshaltung macht uns glücklicher, zufriedener und in Krisenzeiten stärker. Die Psychologin Barbara L. Fredrickson zeigt in ihrem Buch „**Die Macht der guten Gefühle**“ (Campus Verlag, 2011), wie man gute Gefühle entwickelt und nutzen lernt. Das Buch bietet aktuelle Forschungserkenntnisse der Positiven Psychologie, praxisnah aufbereitet für den Alltag.

