



## Fragen und Antworten (Best-of)

---

### Einblicke in den menschlichen Krisenmodus

#### **Können Sie den Begriff Confirmation Bias noch näher erläutern?**

Confirmation Bias heißt übersetzt „Bestätigungsfehler“! Dies bedeutet, dass Menschen gern die einmal gefasste Meinung bestätigen. Wenn ich also zu der Meinung komme, das Virus ist sehr gefährlich, filtere ich meine Welt so, dass ich diese Meinung immer wieder bestätige. Ein weiteres Beispiel: Hat man etwa viel Geld in ein Projekt gesteckt oder viel Arbeit investiert, und es tauchen verschiedene sowohl positive als auch negative Gerüchte über dieses Projekt auf, wird man sich eher auf die positiven Bemerkungen konzentrieren, um sich selbst zu bestätigen, dass man die richtige Entscheidung getroffen hat. Diese bleiben dann auch nachhaltiger im Gedächtnis (Stangl, 2021). Das ist eigentlich eine kluge Sache von unserem Gehirn, da wir dadurch nicht alles immer wieder in Frage stellen müssen. Aber manchmal hindert uns dieser Fehler auch daran, Dinge neutral oder aus einer anderen Perspektive zu betrachten

### Akzeptanz

#### **Und wenn das Monster nicht aussteigt, sondern ein neues noch dazu einsteigt?**

Dann ist der Wagen, den ich hinter mir herziehe, natürlich um ein Vielfaches schwerer. Dennoch gilt auch hier das gleiche Prinzip: Gefühle annehmen, d.h. in diesem Fall beide Monster mitzunehmen, oder eben drei oder vier. Wenn wir ihnen allen die Daseinsberechtigung erteilen (unsere Gefühle nicht verdrängen), dann gehen sie auch wieder. Mal schnell, mal langsamer - je nachdem wie groß eben das jeweilige Päckchen ist, das wir mit uns rumschleppen. Und es gibt durchaus viele Menschen, die mit schweren Schicksalsschlägen zu kämpfen haben (wahrscheinlich 20 Monster gleichzeitig auf ihrem „Karren“ haben). Auch hier heißt es: Gefühle annehmen, auch wenn es schmerzlich ist. Das ist im Übrigen auch ein großer Bestandteil einer Therapie.

#### **Zum Thema Akzeptanz: Welche Möglichkeiten gibt es, Mitarbeiter zu unterstützen, zu sehen, welche Dinge verändert werden können und welche nicht? Thema Gelassenheit/Mut, Dinge zu verändern?**

Da gibt es jetzt keine grundsätzliche Technik, die sofort und bei allen Menschen funktioniert. Aber eine Möglichkeit besteht z.B. darin, sich im Team einmal zusammensetzen und sich über positive als auch negative Bedingungen am Arbeitsplatz auszutauschen. Danach sortiert man gemeinsam, die negativen Sachen nach ihrer Veränderbarkeit. Diese Listen (positiv als auch negativ) kann man gut sichtbar platzieren und bei jedem Aufreger über ein altbekanntes, jedoch nicht änderbares Thema wieder zur Sprache bringen. Noch eine andere Anmerkung an dieser Stelle: Wenn es in Ihrem Team häufiger zum Meckern und Jammern kommt, könnte sich dahinter vielleicht auch ein Schrei nach Aufmerksamkeit und Sinnerleben verbergen.

### Achtsamkeit

#### **Achtsamkeit / Führungskompetenz: Wie kann man Menschen, aber auch "traurige" Menschen zum Reden ermutigen bzw. ermuntern?**

Wenn Sie helfen möchten, laden Sie die betreffende Person zu einem „walk to talk“ ein, denn Bewegung baut bereits eine ganze Menge Stresshormone ab. Und dann hören Sie erst einmal gut zu (dazu gehört auch eine zugewandte Körpersprache) und signalisieren Verständnis (z.B. „Ich kann verstehen, dass dich das ärgert...“, „Wenn ich dich richtig verstanden habe, dann...“, „Du bist also verärgert, weil...“). Dadurch fühlt sich Ihr Gegenüber emotional aufgefangen. Dieses „emotionale Auffangen“ ist enorm wichtig, denn erst jetzt ist die Person bereit für den nächsten Schritt: Hier werden jetzt die Ressourcen (statt der Probleme) in den Vordergrund gerückt. Stellen Sie dazu lösungsorientierte Fragen, wie z.B.: Wann läuft es denn besser? Was machst du da anders? Was kannst du tun, damit die gute Phase häufiger auftritt? Welche ähnliche Situation hast du schon mal gemeistert? Wie hast du das gemacht? Was kannst du auch jetzt

konkret tun? Auf diese Weise verliert sich Ihr Gegenüber nicht in langwierigen Schleifen der Problembeschreibung, sondern gewinnt eine neue Perspektive: Ich bin für mich selbst verantwortlich und kann mir selbst helfen!

### **Achtsames zuhören: Wie agiere ich in diesem Punkt bei Menschen, die von Natur aus viel reden?**

Vielen Dank für diese Anmerkung! Bitte nicht bei diesen Menschen beginnen. Das würde wahrscheinlich dazu führen, dass sie scheitern und folglich diese Technik nur noch ungern einsetzen werden. Starten Sie bei Menschen, an denen Ihnen viel liegt (Vielredner vorerst ausgenommen) und beobachten Sie was passiert.

### **Achtsames zuhören: wie verhindert man den Gedanken dabei "ich muss zuhören und nicht unterbrechen?"**

Vielleicht haben Sie das selbst schon mal erlebt: wenn man versucht, einen Gedanken zu vermeiden – hat man ihn doppelt und dreifach auf dem Schirm. Bestimmt kennen Sie das kleine Gedankenexperiment: Denken Sie mal bitte nicht an einen rosafarbenen Elefanten. Dies funktioniert in der Regel nicht, da die Instruktion, nicht an x zu denken ja x enthält. Besser ist es in so einem Fall, den Gedanken zuzulassen, ihn zu registrieren (das ist normal und menschlich) und sich dann aber wieder voll und ganz auf den Inhalt der Ausführungen meines Gegenübers zu konzentrieren. Das braucht zugegebenermaßen ein bisschen Übung, aber ich bin überzeugt, Sie schaffen das! 😊

## Emotionsregulation

### **Emotionsregulation bei Führungskräften: Aber ist es nicht auch wichtig, dass eine Führungskraft auch authentisch ist und somit auch mal emotional sein darf (und muss)?**

Überhaupt keine Diskussion – das gehört dazu und macht Sie als Führungskraft menschlich und nahbar. Wir meinen eher damit, dass es günstiger wäre, Ihre Emotionen „funktional“ herauszulassen. Das meint beispielsweise, Ihre Wut direkt zu kommunizieren (z.B. Ich-Botschaften senden) – ohne dabei jedoch zu schreien, jemanden zu kränken oder Dinge kaputt zu machen. Das ist eine wichtige Schlüsselkompetenz von Führungskräften. Und wenn eine unangemessene Form der Emotionsregulation doch mal passieren sollte – Sie sind ja schließlich auch nur ein Mensch – dann kommunizieren Sie dies und nehmen Sie dies als Anlass, gemeinsam im Team alternative Handlungsstrategien für spätere ähnlich gelagerte Situationen abzuleiten. Dann profitiert auch das ganze Team davon.

## Selbstwirksamkeit

### **Schulterklopfen: Eigenlob: Erfolgt daraus nicht eine erhebliche Überschätzung**

Vielen Dank für Ihre Anmerkung. Das ist ganz oft die Befürchtung der Menschen, die eben auch mit dem „Eigenlob-stinkt-Prinzip“ groß geworden sind. Wir sind der Ansicht, dass es durchaus gesund sein kann, sich selbst regelmäßig zu loben und nicht darauf zu warten, dass es andere tun. Denn Anerkennung ist eines unserer sechs Grundbedürfnisse. Wenn wir immer darauf warten, dass es andere tun, machen wir uns abhängig von diesen – und das zieht Energie. Menschen, die jedoch mit sich zufrieden sind und sich regelmäßig selber loben, strahlen das auch aus und können auf diesem Weg andere Menschen anstecken, auch wohlwollend auf sich zu blicken. Hier gibt es auch ein sehr schönes Gedicht, was wunderbar zu dieser Frage passt: <http://www.karo.b-hoffmann.de/Dat/Mandela.html> Wovon wir uns definitiv abgrenzen, ist die krankhafte Form des überstiegenen Selbstwerts, dem sogenannten Narzissmus. Narzissmus zeigt sich darin, sich über die Abwertung anderer Menschen aufzuwerten. Das ist an dieser Stelle natürlich nicht gemeint.

### **Wenn man "Rückfälle" hat, wie findet man dann wieder den Weg weg von den Selbstzweifeln?**

Strafen Sie sich für Rückfälle nicht ab. Sie gehören dazu und manchmal kann man von Ihnen auch sehr viel lernen. Warum kam es denn zu einem Rückfall und wann ist fällt leichter, ohne Selbstzweifel zu sein. Das gibt oft gute Anhaltspunkte zur Veränderung des eigenen Denkens und Verhaltens. Bleiben Sie beharrlich am Ball und reflektieren Sie immer wieder, welche Glaubenssätze Ihnen das Leben schwer machen. Manche Glaubenssätze müssen Sie nur einmal bearbeiten und sie lassen Sie sofort los. Andere sitzen fest wie eine rostige Schraube. Bei Selbstzweifeln ist es auch immer hilfreich, sich der eigenen Ressourcen und Fähigkeiten bewusst zu werden. Fragen Sie sich in solchen Situationen: was habe ich denn bereits alles in meinem Leben gemeistert? Wofür werde ich geschätzt? Was mögen andere an mir? Die WOOP-Technik kann diesen Prozess noch intensivieren. Definieren Sie für sich einen stimmigen Wenn-dann-Plan: **Wenn** ich wieder an mir zweifle, **dann** denke ich xy! Geduld ist hierbei die beste Medizin!

## Weitere Themen

**Ich hätte mir von dem Seminar gewünscht, mehr Tipps und Tricks für unsere jetzige Situation zu bekommen. Alltagstipps so zu sagen. Wie organisiere ich Homeschooling, Homeoffice, Familie und co.**

Leider hätte dies den Rahmen der heutigen Veranstaltung gesprengt. Dennoch eine wichtige Faustregel im Umgang mit dem aktuellen Wahnsinn zu Hause: Struktur und Abgrenzung! Gut ist es hier, wenn man gemeinsam mit der ganzen Familie bespricht, wie die aktuelle Situation zu Hause gut gestaltet werden kann. Z.B. alle stehen 7 Uhr auf, danach gibt es Frühstück, dann ist von 8-11 Arbeitszeit (Kinder beschäftigen sich mit außerschulischen Sachen), danach 11-12 Homeschooling, danach Mittagspause für alle, etc. Auf diese Art und Weise grenzt man die einzelnen Bereiche voneinander ab, erhält eine gewissen Orientierung und kann trotz der Widrigkeiten eigene Ziele umsetzen, die zugegeben Maßen in diesen Zeiten etwas abgespeckt werden müssen.

**Können diese Tipps bei den Personen funktionieren, die zum Worst Case Szenario Denken neigen und denen Urvertrauen fehlt? Ist da das Urvertrauen nicht Grundvoraussetzung, dass solche Maßnahmen funktionieren können? ...was für Möglichkeiten gibt es, das Urvertrauen zu stärken? Wie kann ich da Mitarbeiter unterstützen?**

Wenn ich als Führungskraft nicht das Vertrauen meiner Mitarbeiter habe, besteht die Gefahr, dass die benannten Aktionen „nach hinten losgehen“. Entsprechend ist es wichtig, eine gute Vertrauensbasis herzustellen. Dies geschieht jedoch nicht von heute auf morgen. Wichtig ist es, zunächst zu reflektieren, warum bestimmten Mitarbeitern das Urvertrauen fehlt. Liegt es an schlechten Erfahrungen, die der Mitarbeiter in seiner Vergangenheit gemacht hat, liegt es am aktuellen Führungsverhalten, hat das Team damit etwas zu tun etc. Führen Sie hierzu ein Gespräch mit dem Mitarbeiter. Spiegeln Sie Ihre Eindrücke (Ich-Botschaften) und geben Sie dem Mitarbeiter die Chance, die aktuelle Situationen aus seinem Blickwinkel darzustellen. Schließlich können Sie Ihren Mitarbeiter auch fragen, was er konkret von Ihnen braucht, um sein Vertrauen zu stärken. Tja und dann ist „Geduld“ das beste Rezept. Vertrauen braucht Zeit und unterwegs jede Menge Erfolgserlebnisse.

**Gerade im Berufsumfeld lässt es sich nicht immer verhindern, von negativen Personen umgeben zu sein. Wie geht man mit diesem Kollegen bzw. Vorgesetzten um?**

Nein, das kann man tatsächlich nicht gänzlich verhindern. Zunächst ist es an dieser Stelle wichtig, einmal hinter die Kulissen des „negativen“ Menschen zu schauen. Oftmals sind das verschleierte Meckern und Jammern ein Hilferuf nach Anerkennung und Aufmerksamkeit. Hier kann man einmal probieren dem Mitarbeiter intensiv Gehör zu schenken. Was ist sein wahres Anliegen? Hier bietet es sich fortfolgend an, lösungsorientierte Fragen zu stellen, wie z.B.: Wann läuft es denn besser? Was machst du da anders? Was kannst du tun, damit die gute Phase häufiger auftritt? Welche ähnliche Situation hast du schon mal gemeistert? Wie hast du das gemacht? Was kannst du auch jetzt konkret tun? Auf diese Weise verliert sich Ihr Gegenüber nicht in langwierigen Schleifen der Problembeschreibung, sondern gewinnt eine neue Perspektive: Ich bin für mich selbst verantwortlich und kann mir selbst helfen! Wenn das alles nicht funktioniert und der Mitarbeiter in seiner „Opferhaltung“ bleiben möchten (ja, auch das gibt es), hat man zumindest oftmals eine kleine Einflussmöglichkeit darauf, wie oft bzw. mit welcher Aufmerksamkeit Sie sich diesen Menschen zuwenden. Entwickeln Sie dem anderen Gegenüber eine gelassene Akzeptanz, im Sinne von „ich gönne jedem drei Schwächen“!

**Ein Teil der Probleme unserer Mitarbeiter liegt in der Familie, besonders die Kinder. Viele können ihre Kinder gerade in der jetzigen Situation nicht richtig unterstützen oder wissen nicht wie. Einige Eltern übertragen auch ihre Ängste auf die Kinder. Gibt es hier Möglichkeiten (vielleicht praktische Tipps, kleine Übungen) beiden Seiten zu helfen?**

Sie haben recht, Sorgen und Ängste der Eltern übertragen sich sehr schnell auf die Kinder. Wenn ich mich also als Elternteil gut mit dem Virus auseinandersetze und eine gesunde Haltung dazu entwickle (was nicht heißt, naiv jegliche Gefahren auszublenden), dann wird diese Einstellung auch auf meine Kinder abfärben. Wenn man ihnen erklärt, dass alles, was aktuell passiert, eine vernünftige Vorsorgemaßnahme gegen das Virus ist und dass wir, wenn wir uns an diese Maßnahmen halten, das Virus auch eindämmen und kontrollieren können, ist den Kindern schon stark geholfen, ohne übertriebene Sorgen und Ängste durchs Leben zu gehen. Ganz wichtig ist, dass Eltern für eine Tagesstruktur sorgen: Essen, Lernen, Freizeit. Dadurch geben Eltern ihrem Kind Halt. Eltern sollten zudem ihrem Nachwuchs aktuell mit (noch mehr) Liebe und Wertschätzung begegnen. Gut ist, wenn Mütter und Väter möglichst viel gemeinsam mit ihrem Kind machen, gemeinsam spielen etwa. Die Botschaft dabei: Wir machen das Beste aus dieser Situation.

**Ich habe eine Kollegin, die jeden Tag früher kommt und jeden Tag später geht. Sie schimpft oft über die Arbeitsabläufe und über den Chef. Wenn ich sie nach Verbesserungsvorschläge Frage kommen antworten wie z.B.: Das liegt nur am Chef, das muss er machen. Sie fühlt sich vom Chef nicht verstanden. Sie ist nach Diskussionen den Tränen nahe und hat das Gefühl, dass alles gegen sie ist. Wenn ich jedoch Frage, was sie anders haben möchte kommen Aussagen, die sich selbst nicht verstehe, z.B. Sie will kein Lob oder hören, dass Sie gut ist, dass weiß Sie bereits. Andererseits sagt sie, dass vom Chef keinerlei Anerkennung kommt und nur Kritik gegen sie. Ich denke nicht, dass es meiner Kollegin gut geht. Ich denke mein Chef ist auch überfordert und weiß nicht, wie er mit ihr umgehen soll. Mir ist aufgefallen, dass beide sehr oft emotional sind (aufgeregt, wütend, laut) wenn sie miteinander kommunizieren. Haben Sie eine Idee was ich tun kann, damit es meiner Kollegin besser geht und der Chef das richtige tun kann?**

Vielen Dank für Ihre Öffnung an dieser Stelle. Das klingt für mich alles stark nach einem Fall, in der eine geführte Mediation zwischen den beiden Parteien die beste Lösung ist. Es scheint, als wäre der (kalte) Konflikte zwischen beiden „Parteien“ bereits stark fortgeschritten und ohne eine neutrale, professionelle Hilfe von außen nur schwer lösbar. Vielleicht wagen Sie ja diesen Schritt und bieten diese Möglichkeit einmal beiden Parteien an – aber Vorsicht, hier brauchen Sie etwas Fingerspitzengefühl. Spiegeln Sie sachlich Ihre Beobachtungen und rücken Sie die Chancen eines solchen Gesprächs in den Vordergrund.

**Lern- statt Kritikkultur - gibt es dazu Anleitungen? Bei uns herrscht eine strenge Kritikkultur. Gerade beim Umgang mit immer wiederkehrenden Fehlern wäre eine Anleitung sehr hilfreich.**

Es ist sehr schwer, (aus der Ferne) eine konkrete Anleitung zum Umgang mit immer wiederkehrenden Fehlern zu geben. Grundsätzlich gilt die Empfehlung an Führungskräfte, eine Fehlerkultur zu schaffen, in der Fehler nicht dazu führen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Gefühl haben, zu versagen und sich womöglich schämen und Vermeidungsstrategien entwickeln. Das Ziel sollte stattdessen sein, dass Fehler Beschäftigte motivieren, sich zu verbessern, zu reflektieren, woraus der Fehler entstanden ist und daraus zu lernen.

Ich weiß jetzt nicht, um welche wiederkehrenden Fehler es sich in Ihrem Unternehmen handelt, wie gravierend diese sind, und wie diese genau entstehen. Bei immer wiederkehrenden Fehlern liegt der Grund im Allgemeinen oft an der Art und Weise wie Arbeitsprozesse definiert und gestaltet sind. Sind die Aufgaben derart gestaltet und zugewiesen, um von den verantwortlichen Mitarbeitenden korrekt ausgeführt zu werden? Gibt es genügend Pausen, um den notwendigen Fokus aufrecht zu erhalten? Wer definiert einen Fehler?

Ebenso wichtig ist, wie Führungskräfte auf Fehler reagieren. Wird jede Kleinigkeit kritisiert, oder Fehler überkritisch angemahnt, kann das die Motivation von Beschäftigten, sich anzustrengen, weniger Fehler zu machen, zerstören („Egal was ich mache, ich kann es eh nie richtig machen...“). Die Eigeninitiative, das persönliche Engagement von Beschäftigten, kann erhöht werden, indem Führungskräfte nicht nur kritisieren, sondern auch loben. Erinnern wir uns an die Faustregel 3:1. Loben Sie mehr als zu kritisieren! Das motiviert, Leistung zu bringen, weniger Fehler zu machen, und sich aus Fehlern weiterzuentwickeln.

**Kann man gegenüber unangenehmen Menschen resilient werden?**

Das funktioniert über Ihre Einstellung. Hinterfragen Sie doch einmal Ihre Gedanken zu diesen Personen! Sind Sie vielleicht der Meinung, dass andere Menschen sich doch so nicht benehmen sollten? Diese Einstellung kann zu Stress führen oder Sie unzufrieden machen. Diese Wirkung kann man sehr schön über die sogenannte Fernbedienung-Metapher erklären: wenn Sie sich über andere Menschen ärgern, geben Sie diesen unbewusst eine Fernbedienung über Ihr Wohlbefinden in die Hand. Wenn ein anderer Mensch sich so verhält, wie sie es von ihm erwarten (ist fair, nett, benimmt sich angemessen), dann drückt er auf Ihrer Fernbedienung den Knopf „Sie sind zufrieden“. Verhält er sich anders (grüßt nicht, zickt rum, benimmt sich unangemessen), drückt er auf Ihrer Fernbedienung den Knopf „Sie ärgern sich“! Erwartungen an andere Menschen bergen auf diese Weise immer Stresspotential. Entsprechend kann man über eine gelassener Einstellung (z.B. „Der andere kann nicht anders, der Arme!“) die eigene Resilienz und Stresstoleranz erhöhen!