

Chatprotokoll (Best-of) zum Online-Seminar

„Zusammenarbeit im Unternehmen stärken“ vom Dezember 2023

Fragen und Antworten im Überblick

Wie spreche ich eine MA an, wenn sie keine Lust hat und nur abwesend ist?

Woran machen Sie "hat keine Lust" fest? Was können Sie sehen und hören? Und dann mit dem WWW Feedback ansprechen. Wahrnehmung schildern: „Ich habe beobachtet, dass...“ oder „Mir ist aufgefallen, dass...“. Wirkung erläutern: „Das wirkt auf mich, als ob..“ oder „Das hat zur Folge, dass ...“. Wunsch formulieren: „Ich wünsche mir, dass...“ oder aber Nachfragen: „Erzähl mal! Wie siehst Du das? Was ist da los?“

Die Beziehungen sind eine von den drei wichtigen Säulen der psychischen Gesundheit. Welches sind die anderen zwei Säulen?

Die Grundbedürfnisse sind Teil der Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan. Sie nennen drei psychologische Grundbedürfnisse, nach deren Erfüllung Menschen streben:
Autonomie (selbstbestimmt und im Einklang mit den eigenen Werten entscheiden können, Gefühl von Freiwilligkeit).
Kompetenz (Selbstwirksamkeit erleben, Wirkung erzielen können).
Bindung (Verbundenheit mit anderen Menschen, Eingebundensein in ein soziales System, Bedeutung für andere haben).
Die Grundbedürfnisse sind empirisch validiert, permanent und kulturübergreifend gültig. Die Erfüllung der Grundbedürfnisse hat einen wesentlichen Einfluss auf die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden und beeinflusst auch die eigene Motivation.

Wie gehe ich mit einem Kollegen um, der äußerst stur seine Sichtweise durchsetzen will?

Es ist sicher zunächst wichtig, die Meinung des Kollegen wirklich zu hören und Verständnis für seine Sicht zu zeigen. „Wenn Sie das so sehen, kann ich gut verstehen...“, „Und trotzdem muss ich Ihnen aus meiner Perspektive / aus meiner Funktion heraus sagen...“, „Ich verstehe Sie und gleichzeitig...“, „Ich würde mir wünschen...“, „Ich finde es gut wie engagiert Sie ihre Meinung einbringen, gleichwohl...“. Einzelgespräch in wertschätzendem Ambiente, Kaffee anbieten -> Wertschätzender Gesprächseinstieg.

Wie waren die 3 Punkte? Wahrnehmung, ..., Wunsch?

Wahrnehmung schildern: „Ich habe beobachtet, dass...“ Oder „Mir ist aufgefallen, dass...“
Wirkung erläutern: „Das wirkt auf mich, als ob..“ oder „Das hat zur Folge, dass ...“
Wunsch formulieren: „Ich wünsche mir, dass...“

Wie bekomme ich Antworten von Mitarbeitern, die blocken und immer sagen "Es ist alles ok" obwohl ich merke, dass irgendwo der Schuh drückt?

Haben Sie eine konkrete Beobachtung, woraus Sie schließen, dass nicht alles OK ist? Ansonsten wäre auch eine Ich-Botschaft mit dem Gefühl "Irgendwie habe ich das Gefühl, dass nicht alles klar ist..." eine Option das anzusprechen. „Welche Fragen bewegen Sie? Was könnte ich aus ihrer Sicht noch verbessern?“, „Sind Sie mit allem top zufrieden? Wenn Sie einen Verbesserungsvorschlag haben, sehr gerne.“

Wenn ein Mitarbeiter immer sehr ausführlich über etwas berichtet? Es wäre eigentlich mit einem Satz getan, aber es wird meist ein Vortrag von einer halbe Stunde daraus - berufliches Thema. Wie kann ich ihm freundlich klar machen, dass es nicht immer so ausführlich sein muss? Mittlerweile sind alle davon genervt, er freut sich aber sehr, sein Wissen zum Besten zu geben und andere Meinungen zählen dann auch nicht.

„Ich schätze Ihre Meinung/Ihr Wissen sehr, gleichzeitig merke ich, dass ich unruhig werde, da noch folgende Punkte auf der Agenda stehen...“, „Ihre Sichtweise ist mir wichtig, vielleicht können Sie die Essenz in 2 Minuten auf den Punkt bringen, damit wir noch Zeit für andere Perspektiven haben.“

Und bei negativen Emotionen ebenso? Also bei Beschwerden, Kritik, etc., falsche Schuldzuweisungen auch?

Wahrnehmung schildern: „Ich habe beobachtet, dass...“ Oder „Mir ist aufgefallen, dass...“

Wirkung erläutern: „Das wirkt auf mich, als ob...“ oder „Das hat zur Folge, dass ...“

Wunsch formulieren: „Ich wünsche mir, dass...“

Folie 27 - Willkommen in meinem Satz: Ich ertappe mich selbst, wie ich Willkommen-in-meinem-Satz aus Frust selbst unterbreche nach dem Motto "Hallo in deinem Satz - zurück zu meinem Satz". Wie kann ich das vermeiden?

Auch hier hilft es das WWW Feedback anzuwenden:

„Ich habe wahrgenommen, dass Sie mich an der Stelle ... unterbrochen haben.“

„Ich habe das Bedürfnis, meine Geschichte kurz zu Ende darzustellen und würde mir wünschen, dass Sie mich ausreden lassen.“

Wahrnehmung schildern: „Ich habe beobachtet, dass...“ Oder „Mir ist aufgefallen, dass...“

Wirkung erläutern: „Das wirkt auf mich, als ob...“ oder „Das hat zur Folge, dass ...“

Wunsch formulieren: „Ich wünsche mir, dass...“

Wenn jemand ständig nur am Senden ist und ich ihn nicht unhöflich unterbrechen möchte, weil es mir zu viel wird bzw. zeitraubend ist, wie kann ich dies am besten tun?

Auch hier hilft es das WWW Feedback anzuwenden:

„Ich habe wahrgenommen, dass Sie mich an der Stelle ... unterbrochen haben.“

„Ich habe das Bedürfnis, meine Geschichte kurz zu Ende darzustellen und würde mir wünschen, dass Sie mich ausreden lassen.“

Was mache ich, wenn eine Mitarbeiterin aber beim Gespräch/Erzählen kein Ende findet? Sozusagen ihr halbes Leben erzählt? Man will hier ja nicht einfach "abwürgen".

„Ich finde Deine Meinung spannend und gleichzeitig merke ich, dass ich Dir gerade nicht mehr folgen kann. Können wir das Gespräch zu einem anderen Zeitpunkt fortsetzen?“

„Ich unterhalte mich gerne mit Dir, merke aber gerade, dass ich mich jetzt wieder XY zuwenden möchte.“

Wertschätzung der Offenheit des Gegenüber und gleichzeitig aber auch die eigenen Bedürfnisse benennen, und zwar nicht was man nicht mehr möchte, sondern was ich stattdessen gerade brauche (Zeit nutzen für To Dos, Ruhe, Rückzug).

Wie kann man Jammerer, Bedenkenträger oder Nörgler im Team abholen?

Wenn Nörgler und Miesmacher ständig ihre schlechte Laune zum Ausdruck bringen kann das ein Zeichen sein, dass sie das Gefühl haben, dass ihre Bedürfnisse und Einwände nicht gesehen werden. Was genau tun die Personen? Was beobachten Sie, das Sie dann konkret ansprechen können? Ein 4-Augengespräch ist dann unumgänglich. Mit einer offenen Haltung den anderen verstehen wollen ist wichtig. „Ich möchte gerne Ihre Perspektive verstehen, weshalb Sie... tun“. „Wenn Sie das so sehen, kann ich verstehen, dass Sie das ärgert – trotzdem möchte ich, dass Sie künftig...“ „Bei allem Respekt für ihre Meinung, gleichwohl möchte ich Sie dringend bitten, dass....“ (Verständnis zeigen heißt nicht, dass ich einverstanden bin!)

Ein Kollege kommt fast jeden Tag mit schlechter Laune zur Arbeit und vergiftet dadurch natürlich auch die Stimmung untereinander. Wie können wir dem entgegenwirken? Hinzu kommt, alle machen ihre Arbeit falsch, seine Methode ist die einzig wahre...

Wenn Nörgler und Miesmacher ständig ihre schlechte Laune zum Ausdruck bringen kann das ein Zeichen sein, dass sie das Gefühl haben, dass ihre Bedürfnisse und Einwände nicht gesehen werden. Was genau tun die Personen? Was beobachten Sie, das Sie dann konkret ansprechen können? Ein 4-Augengespräch ist dann unumgänglich. Mit einer offenen Haltung den anderen verstehen wollen ist wichtig. „Ich möchte gerne Ihre Perspektive verstehen, weshalb Sie... tun“. „Wenn Sie das so sehen, kann ich verstehen, dass Sie das ärgert – trotzdem möchte ich, dass Sie künftig...“ „Bei allem Respekt für ihre Meinung, gleichwohl möchte ich Sie dringend bitten, dass....“ (Verständnis zeigen heißt nicht, dass ich einverstanden bin!)

Wie kann man die Chefetage diskret darauf aufmerksam machen, dass nur die "jungen" Kollegen gelobt werden, und die alten, sehr langjährigen Mitarbeiter diese Aufmerksamkeit nicht bekommen?

Das ist pauschal schwierig zu beantworten, wenn man die genaueren Umstände nicht kennt.

Als Tipp: Manchmal ist auch eine ironische, humorvolle Aussage hilfreich. Es geht ja darum, jemand zum Nachdenken zu bringen. „Die Alten haben ja keine Bedürfnisse mehr, deshalb brauchen die keine Wertschätzung mehr. Die Wissen alle, was sie können. Oder?“ Vielleicht auch eine Analogie: „Auch alte Möbelstücke/Inventar benötigt Pflege“.

Wie sagt man am besten Nein im Sinne der positiven Psychologie?

Positives Nein formulieren mit folgenden Schritten:

Wertschätzung zeigen – freundlich beginnen, die Anfrage/Bitte anerkennen, sich bedanken.

Dein „Ja“ schildern – hebe DEINE positive Priorität hervor (warum gerade diese für Dich interessant, wichtig oder sinnvoll ist).

Dein „Nein“ – mit Bedauern erklären, dass dies gleichzeitig bedeutet leider nicht tun zu können, worum Du gerade gebeten wurdest.

Offenherzig enden – vielleicht gibt es einen Vorschlag oder ein Angebot, das Du gut machen kannst; alles Gute wünschen.

Am Anfang sagten Sie, dass das Vertrauen eine von den drei wichtigen Grundlagen der psychischen Gesundheit ist. Was sind denn bitte die anderen 2 wichtigen Dinge?

Die Grundbedürfnisse sind Teil der Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan. Sie nennen drei psychologische Grundbedürfnisse, nach deren Erfüllung Menschen streben:

Autonomie (selbstbestimmt und im Einklang mit den eigenen Werten entscheiden können, Gefühl von Freiwilligkeit).

Kompetenz (Selbstwirksamkeit erleben, Wirkung erzielen können).

Bindung (Verbundenheit mit anderen Menschen, Eingebundensein in ein soziales System, Bedeutung für andere haben).

Die Grundbedürfnisse sind empirisch validiert, permanent und kulturübergreifend gültig. Die Erfüllung der Grundbedürfnisse hat einen wesentlichen Einfluss auf die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden und beeinflusst auch die eigene Motivation.

Wie gehe ich damit um, wenn ein Mitarbeiter einen nicht gerade kleinen Fehler macht (schon mit Auswirkungen). Wie kann man das bemängeln ohne denjenigen zu "erschüttern"?

Auch das bedarf natürlich eines persönlichen Gesprächs. Wichtig - Wertschätzender Einstieg: „Ich schätze Sie als Person, trotzdem müssen wir natürlich über das Thema XY sprechen. Das hatte schon sehr weitreichende Auswirkungen.“ Analyse: Wie kam es dazu? Nicht Nachkarten und Vorwürfe machen, sondern dann Blick nach vorne. „Wir müssen jetzt unbedingt darüber sprechen, was wir/Sie tun können, damit so etwas nicht wieder vorkommt? Was haben Sie dazu für Ideen/Vorschläge?“

Wie kann man Kollegen im Team abholen, die schon seit Anfang an dabei sind und mit Änderungen, die jetzt passieren nicht klarkommen, weil Sie meinen früher wurde alles anders gemacht?

Das direkte Gespräch suchen und erforschen, wie es Ihnen mit den Veränderungen geht und erfragen, was sie brauchen/was ihnen helfen könnte, um mit den Veränderungen besser klar zu kommen. Zeitgleich die Kompetenz der Mitarbeiter wertschätzen und in den neuen Kontext einordnen und sie darin bestärken, diese mit einzubringen. Den Mehrwert von tiefer Expertise betonen.

Was ist zu tun, wenn ich gar nicht die Zeit habe (nächster Termin, wichtige Vorbereitung,...)? Ich kann da gar nicht positiv - konstruktiv zuhören, weil ich nicht gedanklich dabei bin... Wie soll man da raus kommen?

Benennen Sie was gerade ist: „Ich habe aktuell leider keine Zeit, da ich.... Ich bin aber auf Ihre Erlebnisse gespannt. Wann können wir dazu sprechen?“ (Späteren Zeitpunkt, der besser passt verabreden).

Bewusst Zeit nehmen, auch wenn es nicht viel Zeit ist. „Ich bin leider gerade sehr beschäftigt, aber 2 Minuten kann ich entbehren und bin schon ganz neugierig, was Sie erzählen...“

Wie spreche ich an, wenn ein Mitarbeiter unangenehm riecht?

Diskretes Gespräch suchen...

Vielleicht ist es hilfreich, auch die eigene Unsicherheit im Einstieg zu thematisieren: „Es ist mir unangenehm, da ich Sie sehr schätze und gerade deshalb möchte ich Ihnen mitteilen, dass mir aufgefallen ist. In meiner Funktion als Fk sehe ich als meine Pflicht an, das Thema anzusprechen, bevor es zu einem Problem wird.“

Dann wichtig: „Was sagen Sie dazu?“

(Das Thema taucht immer mal wieder auf und hat ursächlich ganz unterschiedliche Gründe, z.B. körperliche Ursache (von Natur aus starkes Schwitzen, häusliche Problematik/Wohnumfeld...)

Haben Sie noch Beispiele dafür, welche Rituale oder Traditionen Teams schaffen können?

Es gibt viele verschiedene Rituale. Ich empfehle, im ersten Schritt, das Team zu befragen, was sie brauchen, was für sie hilfreich wäre. Wenn ich das Team auf meiner Seite habe, ist es auch committed mitzumachen.

Kollege schiebt die Schuld immer wieder auf andere, komme mit Verständnis und Tipps nicht weiter, merke aber, wie es mich negativ beeinflusst. Was kann ich tun?

Dann ist möglicherweise eine klare Ich-Botschaft notwendig. Bei einem konkreten Anlass: „Bitte sprich doch den Kollegen darauf an, wenn das ein Problem für Dich ist. Mich belastet es, wenn du mich als „Mülleimer“ benutzt. Wir haben schon mehrmals darüber gesprochen, bitte lass mich da außen vor. Ich möchte da nicht reingezogen werden.“

Was tun, wenn jemand nicht mitarbeitet, ständig am Handy hängt und die Arbeit dem Team überlässt?

Auch hier konstruktives Feedback unter vier Augen geben.

Wichtig: Beobachtungen, die ich sehen oder hören kann benennen, keine Interpretationen.

Wahrnehmung schildern: „Ich habe beobachtet, dass...“ oder „Mir ist aufgefallen, dass...“

Wirkung erläutern: „Das wirkt auf mich, als ob..“ oder „Das hat zur Folge, dass ...“, „ Ich fühle mich...“

Wunsch formulieren: „Ich wünsche mir, dass....“

Wie begegne ich einem älteren Mitarbeiter, der mich als Führungskraft nicht akzeptiert?

Auch hier konstruktives Feedback unter vier Augen geben.

Wichtig: Beobachtungen, die ich sehen oder hören kann benennen, keine Interpretationen.

Wahrnehmung schildern: „Ich habe beobachtet, dass...“ oder „Mir ist aufgefallen, dass...“

Wirkung erläutern: „Das wirkt auf mich, als ob..“ oder „Das hat zur Folge, dass ...“, „ Ich fühle mich...“

Wunsch formulieren: „Ich wünsche mir, dass...“

Was macht man mit Egoisten, die Kollegen ausspielen und bei Kritik sofort losbrüllen?

Das Vier Augen Gespräch suchen und über WWW Feedback ansprechen. Wichtig: Beobachtungen, die ich sehen oder hören kann benennen, keine Interpretationen.

Wahrnehmung schildern: „Ich habe beobachtet, dass...“ oder „Mir ist aufgefallen, dass...“

Wirkung erläutern: „Das wirkt auf mich, als ob..“ oder „Das hat zur Folge, dass ...“

Wunsch formulieren: „Ich wünsche mir, dass...“

Wie kann ich Berufseinsteiger sensibilisieren auf die Dienstälteren Rücksicht zu nehmen und vor allem deren Berufserfahrung zu wertschätzen?

Das Vier Augen Gespräch suchen und über WWW Feedback ansprechen. Wichtig: Beobachtungen, die ich sehen oder hören kann benennen, keine Interpretationen.

Wahrnehmung schildern: „Ich habe beobachtet, dass...“ oder „Mir ist aufgefallen, dass...“

Wirkung erläutern: „Das wirkt auf mich, als ob..“ oder „Das hat zur Folge, dass ...“

Wunsch formulieren: „Ich wünsche mir, dass...“

Unser Vorgesetzter ist ein typischer "Willkommen in meinem Satz"-Mensch. Hat man eine gute Idee, macht er seine eigene, bessere Idee daraus. Dies ist sehr demotivierend. Wie kann ich denn ihn "abholen"? Anmerken möchte ich, dass wir ein gutes Verhältnis zueinander haben, aber das ist nicht fair.

Auch hier konstruktives Feedback unter vier Augen geben.

Wichtig: Beobachtungen, die ich sehen oder hören kann benennen, keine Interpretationen.

Wahrnehmung schildern: „Ich habe beobachtet, dass...“ oder „Mir ist aufgefallen, dass...“

Wirkung erläutern: „Das wirkt auf mich, als ob..“ oder „Das hat zur Folge, dass ...“, „ Ich fühle mich...“

Wunsch formulieren: „Ich wünsche mir, dass...“

Gibt es auch Life-Hacks auf Unternehmensebene? Es wurden ja kleine Tipps auf Teamebene genannt wie zum Beispiel die Retrospektive.

Es gibt ganz frisch eine Vertrauenskenzahl (KPI), die man im Unternehmen ermitteln kann (TrustY von der Firma Nriched), indem die Mitarbeiter dazu befragt werden (per App). Anhand dieser Kennzahl werden dann verschiedene Maßnahmen vorgeschlagen. Weitere Infos finden Sie unter <https://www.nriched.org/>.

Führungskraft schafft es aufgrund von extremer digitaler Termindichte nicht, sein Team wahrzunehmen. Was sollte man machen? Was kann man als Team-MA verändern?

Es hilft häufig, als Spiegel zu fungieren. Auch, wenn äußere Rahmenbedingungen (Termindichte) das Verhalten "entschuldigen", ist es gut und wichtig, dass Sie Ihre Gefühle des "nicht wahrgenommen werden" ernst nehmen und kommunizieren. Vielleicht ist diese Wahrnehmung der FK nicht bewusst. Machen Sie sie bewusst, indem Sie diese in den Raum bringen. Wahrnehmung: Was nehmen Sie wahr? Welches Verhalten von der FK gibt Ihnen dieses Gefühl? Was können Sie sehen und hören? Interpretationen außen vorlassen. Wirkung: Was macht das mit Ihnen? Welches Gefühl entsteht in Ihnen? Fühlen Sie sich nicht gesehen? Macht es Sie Traurig? Wunsch: Was ist Ihr Wunsch an die FK? Was wäre eine denkbare Veränderung, die dazu führt, dass Sie mehr gesehen werden?

Ich musste mein Team in den letzten Monaten ziemlich vernachlässigen, da zu viel Arbeit da war. Was kann ich tun, um den Teamgeist wieder zu beleben? Teambesprechungen und Weihnachtsfeier bringen nichts. Sie fühlen sich verlassen.

Und diese Erkenntnis ist bereits Gold wert, sie ans Team zu kommunizieren. Im ersten Schritt hilft es diese zu benennen, um dem Team diese Bewusstheit zu spiegeln „Mir ist bewusst, dass ich Euch in der letzten Zeit "vernachlässigt " habe...“ Im zweiten Schritt auch den eigenen Wunsch zu benennen, dass es für Sie wichtig ist, den Teamgeist wieder aufleben zu lassen. Und dann den Ball ins Team zu spielen: Was braucht Ihr dazu? Was hilft Euch? Was ist Euch diesbezüglich wichtig? Zuhören und dann prüfen - gemeinsam mit dem Team - wie eine Umsetzung aussehen könnte.

Wie privates Interesse an (neuem) Mitarbeiter bekunden, ohne zu neugierig zu wirken?

Die Frage ist immer, was bewertet das Gegenüber als „zu neugierig“ und was als „zu wenig Interesse“? Da wir das meistens nicht wissen, gefällt mir immer über meine Unsicherheit diesbezüglich zu sprechen: „Ich würde gerne mehr über Dich erfahren, bin mir aber nicht sicher, ob das zu aufdringlich wirkt... Gib mir gerne ein Zeichen.“ und hier auch wirklich mit dem eigenen Gefühl zu gehen, was stimmig ist und was nicht. Hierzu können wir gut in Mimik und Gestik sowie Körperhaltung des Gegenüber lesen.

Bei uns funktioniert die Frage nach den Spannungen im Team im Zusammenhang mit Weekly nicht. Wann ist der richtige Zeitpunkt?

Wenn Spannungen spürbar sind, dann sollten diese - meiner Meinung nach - direkt angesprochen werden, denn ansonsten bleibt der "rosarote Elefant" weiter im Raum und ermöglicht kein konstruktives und zielführendes Arbeiten. Wenn die Weeklys dazu nicht stimmig sind, empfiehlt sich vielleicht ein separates Meeting gezielt für das Team zu diesen Spannungen (Stichwort Retrospektive).

Haben Sie einen Tipp für ein Seminar, das wir einer unserer Führungskräfte anbieten könnten, das ihm helfen würde, positive Psychologie zu verstehen und in seine Führung einzubauen, anstatt zu negativ zu sein und negative Rückmeldung bei seinen Mitarbeitern zu bewirken? (Das ist das, was aktuell passiert.) Eine Art verstecktes Seminar, sodass die Führungskraft nicht das Gefühl bekommt, etwas grundsätzlich falsch zu machen, da er konstruktive Kritik nicht unbedingt einordnen kann.

Bei der DGPP (Deutschen Gesellschaft für Positive Psychologie) gibt es viele verschiedene Seminare rund um die Positive Psychologie. Vielleicht ist an der Stelle jedoch auch ein Coaching empfehlenswert, um die individuellen Themen, die ihn negativ sein lassen, zu bearbeiten.

Würden Sie bitte den Namen des Buches wiederholen?

Das Buch heißt: „Die angstfreie Organisation“ von Amy C. Edmondson.

Wie "knacke" ich denn Personen, die mir jedes Wort im Mund rumdrehen und selbst in so einer dauerhaften Misstrauensschiene sind (vermutlich aufgrund schlechter Erfahrungen in der Vergangenheit mit anderen)?

Hier würde ich das Vier-Augen Gespräch suchen und die eigenen Beobachtungen schildern (WWW Feedback) und zeitgleich mit einer neugierigen Haltung dem Gegenüber zu begegnen, herausfinden zu wollen, was bei ihm dahinter steckt.

Wahrnehmung: Beschreibung der Wahrnehmung der Situation. Diese Wahrnehmung sollte auf Fakten beruhen und nicht auf Ihrem persönlichen Empfinden. Es kann hilfreich sein, sich an dieser Stelle zu versichern, dass die Faktenlage vom Gegenüber genauso gesehen wird.

Wirkung: Wie ist die Wirkung auf Sie oder beispielsweise das Team und warum ist Ihnen dies so wichtig.

Wunsch: Klare Formulierung Ihres Wunschs (im Gegensatz zu einem Diktat) und bieten Sie hierbei Ihre Unterstützung an.

Wie gehe ich mit Mitarbeitenden um, die häufig im Krankenstand sind und sich offensichtlich mit Belastung schwer tun?

Ich empfehle ein sogenanntes Fürsorgegespräch, nach Rückkehr aus einer krankheitsbedingten Fehlzeit. Haben Sie die Fehlzeiten parat, damit Sie auf die konkreten Tatsachen (wie viele Fehlzeiten) hinweisen können und fragen Sie nach. Woran liegt es aus Sicht des Mitarbeitenden? „Wie kommen Sie mit den Aufgaben und Anforderungen klar? Was könnte helfen, dass sich ihr Gesundheitszustand stabilisiert? (Ich mache mir Sorgen um ihre Gesundheit.) Wie kann ich Sie unterstützen?“ Und hören Sie dann aktiv zu.

Welche Hilfestellung können Sie geben, wenn eine Person bereits im Team im Abseits steht. Wie kann man gemeinsam wieder auf einen Nenner kommen?

Es ist wichtig zu erkennen, warum das so ist. Dazu empfehle ich, sich ein umfangreiches Bild der Situation zu machen, d.h. mit allen Beteiligten zu sprechen, verschiedene Bilder und Blickwinkel auf die Situation zu bekommen. Gleichzeitig auch zu schauen, was sind die Bedürfnisse der jeweiligen Person, in wie weit wurden diese nicht erfüllt? Was brauchen die Personen von der jeweils anderen Seite, um gut arbeiten zu können. Essenziell ist es, diese verschiedenen Bedürfnisse und Erwartungen abzugleichen und für alle transparent zu machen. Wenn ich nicht weiß, was mein Gegenüber braucht und erwartet, kann ich mein Verhalten auch nicht anpassen bzw. infrage stellen.

Wie geht man als Führungskraft mit Mitarbeitenden um, die umgekehrt kein Interesse an Beziehungen in der Firma haben und das auch merken lassen? Also eher nur den eigenen monetären Vorteil für sich sehen?

Man kann dieses Interesse sicher nicht erzwingen. Sie könnten mal nachfragen: „Mit ihrer Arbeit bin ich sehr zufrieden (wenn es stimmt) Ich habe allerdings den Eindruck, dass Sie sich wenig in unser Team einbringen möchten. Das finde ich schade... (Stimmt meine Wahrnehmung?) Gibt es dafür Gründe, die ich wissen sollte?“ Vielleicht auch mal ein "Event" (gemeinsames Kochen, Grillen, Essen gehen...) organisieren und persönlich einladen -> „Ich würde mich sehr freuen, wenn ALLE kommen würden! Vielen Dank.“

Wie begegnet die Geschäftsführung am besten internen Stimmungsmachern?

Ich empfehle folgende Dinge vorab zu klären: Wer sind die Stimmungsmacher? Was ist konkretes Verhalten, das sie zeigen? Vorsicht hierbei: Was kann von außen beobachtet werden? Was hört und sieht man? Oft werden hier Bewertungen mit reingenommen. Im zweiten Schritt würde ich ein Gespräch unter vier Augen mit den jeweiligen Personen vereinbaren und die Beobachtungen ansprechen mithilfe des WWW Feedbacks.

Wahrnehmung: Beschreibung der Wahrnehmung der Situation. Diese Wahrnehmung sollte auf Fakten beruhen und nicht auf Ihrem persönlichen Empfinden. Es kann hilfreich sein, sich an dieser Stelle zu versichern, dass die Faktenlage vom Gegenüber genauso gesehen wird.

Wirkung: Wie ist die Wirkung auf Sie oder beispielsweise das Team und warum ist Ihnen dies so wichtig?

Wunsch: Klare Formulierung Ihres Wunschs (im Gegensatz zu einem Diktat) und bieten Sie hierbei Ihre Unterstützung an. Wichtig hierbei ist, mit einer neugierigen und offenen Haltung in das Gespräch zu gehen, um wirkliches Interesse am anderen zu zeigen und herausfinden zu wollen, welche Bedürfnisse bei demjenigen nicht erfüllt sind. Was braucht mein Gegenüber? Was bewegt ihn zu seinem Verhalten?

Wie schafft man es, die seit langem bestehende schlechte bzw. negative Grundstimmung ins Positive zu bringen?

Wichtig in meinen Augen ist es, die Hintergründe der schlechten Stimmung zu kennen, d.h. die Kolleginnen und Kollegen zu befragen, in ihren Sorgen und Ängsten und in ihrem Unmut abzuholen. Viele Menschen fühlen sich mit ihren Gefühlen nicht gesehen und gehört. Der erste Schritt ist ihnen zu signalisieren: Ich höre Dich, ich höre Deinen Kummer - was brauchst Du gerade? Was sind die Bedürfnisse die nicht erfüllt sind? Meiner Erfahrung nach, ändert sich dann schon einiges.

Wie kann ich damit umgehen, wenn eine oder mehrere negative Erfahrungen das Vertrauen im allgemeinen negativ beeinflussen?

Reflexion: Denken Sie über die negativen Erfahrungen nach und identifizieren Sie ihre Auswirkungen auf Ihr Vertrauen.

Kommunikation: Suchen Sie das Gespräch, klären Sie Missverständnisse und sprechen Sie über Ihre Gefühle.

Positive Perspektive: Fokussieren Sie sich auf Lösungen und betrachten Sie negative Erfahrungen als Lernmöglichkeiten.

Grenzen setzen: Definieren Sie klare Grenzen, um sich selbst zu schützen.

Vertrauen schrittweise aufbauen: siehe Folie 27.

Bei Kollegen, die zu Übertreibung und Lügen neigen und dadurch eventuell andere Kollegen verletzen: Wie kann ich das so, dass es für jeden stimmig ist lösen?

Das Vier Augen Gespräch mit der betroffenen Person suchen und klar ansprechen mit dem WWW Feedback.

Wichtig: Beobachtungen, die ich sehen oder hören kann benennen, keine Interpretationen.

Wahrnehmung schildern: „Ich habe beobachtet, dass...“ oder „Mir ist aufgefallen, dass...“

Wirkung erläutern: „Das wirkt auf mich, als ob..“ oder „Das hat zur Folge, dass ...“, „ Ich fühle mich...“

Wunsch formulieren: „Ich wünsche mir, dass...“

Wie geht man am besten damit um, wenn man selbst das Gefühl hat, man hört immer allen zu und beschäftigt sich mit deren Problemen, aber es kommt von den Kollegen nichts zurück? Das direkt anzusprechen, hätte ich in der "Arbeitswelt" Hemmungen.

Hier ist es hilfreich, sich der eigenen Bedürfnisse diesbezüglich gewahr zu werden und diese dann anzusprechen sowie einen Wunsch zu äußern. Am besten dann auch im Vier Augen Gespräch.

Wie gehe ich mit Kollegen um, an denen ich tatsächlich kein echtes Interesse habe? – Stichwort Glaubwürdigkeit.

Im Sinne der Authentizität wäre es nicht gut tieferes (persönliches) Interesse vorzuspielen.

Im Sinne einer professionellen Zusammenarbeit ist jedoch ein respektvoller Umgang, Interesse für die fachliche Meinung des anderen und ehrliches vertrauensvolles Verhalten unumgänglich. Wenn Sie bei der Vertrauensformel das Thema Offenheit beschränken und die anderen Dinge passen, ist das durchaus OK und ihre Entscheidung.

Wie schaffe ich wieder Vertrauen, nach Konflikt und abgekühltem Miteinander?

Folie 27 hat sehr viele Tipps diesbezüglich mit verschiedenen Ansatzpunkten.

Wichtig ist es, den Konflikt offen anzusprechen und eventuelle Verletzungen zu klären bzw. transparent miteinander zu besprechen. Es hilft hier unter Umständen eine externe Unterstützung von außen.

Wie kann man das Vertrauensverhältnis wieder herstellen, wenn es verloren ging aufgrund negativer gemeinsamer Vergangenheit?

Folie 27 hat sehr viele Tipps diesbezüglich mit verschiedenen Ansatzpunkten.

Wichtig ist es, den Konflikt offen anzusprechen und eventuelle Verletzungen zu klären bzw. transparent miteinander zu besprechen. Es hilft hier unter Umständen eine externe Unterstützung von außen.

An wen wendet man sich für eine professionelle Unterstützung und Umsetzung?

Sie können Sie gerne an Ihre regionale AOK-Ansprechperson für betriebliches Gesundheitsmanagement wenden.

Wenn auch die Person selbst nicht immer unterstützen kann, so ist doch meist im Netzwerk jemand vorhanden.

Sollte oder könnte man den Prozess des Vertrauensschaffens formalisieren, d.h. sollte man Workshops und Retreats durchführen?

Auf jeden Fall, gerade auch um die Wichtigkeit dieses Themas im Unternehmen und bei den Mitarbeitern zu platzieren. Über verschiedene Übungen und Reflexionen kann das Bewusstsein der Mitarbeiter gezielt geschärft werden und immer wieder neu betrachtet werden.

Es gibt ganz frisch eine Vertrauenskennzahl (KPI), die man im Unternehmen ermitteln kann (TrustY von der Firma Nriched), indem die Mitarbeiter dazu befragt werden (per App). Anhand dieser Kennzahl werden dann verschiedene Maßnahmen vorgeschlagen. Weitere Infos finden Sie unter <https://www.nriched.org/>

Was tue ich, wenn die Mitarbeiterin mich als Führungskraft ablehnt. Das Restteam akzeptiert meinen Führungsstil und findet ihn gut. Die Kollegin jedoch (älter) grüßt nicht, etc.

Das Vier Augen Gespräch mit der betroffenen Person suchen und klar ansprechen mit dem WWW Feedback.

Wichtig: Beobachtungen, die ich sehen oder hören kann benennen, keine Interpretationen.

Wahrnehmung schildern: „Ich habe beobachtet, dass...“ oder „Mir ist aufgefallen, dass...“

Wirkung erläutern: „Das wirkt auf mich, als ob..“ oder „Das hat zur Folge, dass ...“, „ Ich fühle mich...“

Wunsch formulieren: „Ich wünsche mir, dass...“

Wie wertschätzt man schwierige Mitarbeiter, die immer „Ja, aber“ antworten?

Hier hilft es vielleicht als Teamregel einzuführen, dass „Ja, aber“ durch ein „Ja“ und ersetzt wird. Das hat den Vorteil, dass alle Meinungen gehört werden und gleichzeitig auch andere Meinungen im Raum sein dürfen.

Und meistens haben „Ja, aber“-Menschen die Stärke, Risiken und potenzielle Gefahren zu beleuchten, die vielleicht nicht immer im Raum sind. Diese Kompetenz braucht es auch in einem Team, um wohlüberlegte Entscheidungen zu treffen. Diese Stärke kann Wert geschätzt werden. Zudem hilft hier die Unterscheidung zwischen Person und Verhalten. Nur weil ich mit dem Verhalten nicht zufrieden bin, kann ich die Person trotzdem wertschätzen.

Was geschieht mit bindungsresistenten AN, die kein Interesse an Kontakten haben - Arbeiten und Gehen als Basis der Zusammenarbeit?

Mitarbeiter, die wenig Interesse an sozialen Kontakten haben, können effiziente Einzelarbeiter sein. Fokussieren Sie auf klare Kommunikation, geben Sie Raum für selbstständiges Arbeiten und weisen Sie ihnen Projekte zu, die ihre spezialisierten Fähigkeiten nutzen. Falls nötig, ermöglichen Sie flexible Arbeitsmodelle.

mich würde interessieren wie ich mich bei neuen Kollegen verhalten soll?

Wie soll ich mich denn Ihrer Meinung richtig dem Gegenüber verhalten, wenn jemand neu ins Team kommt?

Ich denke, dass es hier kein Richtig oder Falsch gibt. Es hilft sicherlich, sich in die Person hinein zu versetzen und zu schauen, was der-/diejenige braucht, um gut anzukommen im Team.

Persönlich begrüßen: Zeigen Sie Interesse und nehmen Sie sich Zeit für eine persönliche Begrüßung.

Klare Erwartungen: Besprechen Sie klare Ziele und Aufgaben, um Missverständnisse zu vermeiden.

Unternehmenskultur vermitteln: Geben Sie einen Einblick in die Unternehmenskultur und Werte.

Mentoring anbieten: Weisen Sie einen erfahrenen Kollegen als Mentor zu.

Regelmäßiges Feedback: Planen Sie regelmäßige Feedback-Gespräche zur Entwicklung.

Inklusion fördern: Integrieren Sie das neue Mitglied aktiv in Meetings und Projekte.

Ressourcen bereitstellen: Stellen Sie sicher, dass alle benötigten Ressourcen vorhanden sind.

Fehlerkultur betonen: Betonen Sie eine positive Fehlerkultur, um Vertrauen zu stärken.

Gleichbehandlung sicherstellen: Behandeln Sie alle Teammitglieder gleich und fair.

Was kann man machen, wenn die Geschäftsleitung grundsätzlich allen Mitarbeitern misstraut?

Offene Kommunikation suchen: Initiieren Sie Gespräche mit der Geschäftsleitung, um Bedenken zu klären und Missverständnisse aus dem Weg zu räumen.

Vertrauenswürdiges Verhalten zeigen: Demonstrieren Sie durch zuverlässiges und vertrauenswürdiges Verhalten, dass Sie das Vertrauen der Geschäftsleitung verdienen.

Klarheit über Ziele und Aufgaben: Klären Sie Erwartungen bezüglich ihrer Aufgaben und Ziele, um Missverständnisse zu vermeiden.

Gibt es die Möglichkeit für ein Coaching im Betrieb, das für Führungskräfte ausgelegt ist?

Ich kenne jetzt nicht alle Optionen der einzelnen Landes AOKen.

Grundsätzlich ist natürlich ein individuelles Coaching-Angebot ein sehr effektives Instrument der Personalentwicklung und insofern primär Aufgabe der Firmen selbst/Personalabteilungen.

Wie kann ich damit umgehen, wenn eine oder mehrere negative Erfahrungen das Vertrauen im allgemeinen beeinflussen?

Offene Kommunikation: Suchen Sie das Gespräch über die negativen Erfahrungen, klären Sie Missverständnisse und teilen Sie Ihre Gefühle.

Schrittweise Vertrauensbildung: Bauen Sie das Vertrauen schrittweise wieder auf, beginnend mit kleinen positiven Erfahrungen. Setzen Sie realistische Erwartungen. Nutzen Sie hier auch die Ideen auf Folie 27.

Übernimmt die AOK auch Kosten für die Teamentwicklungsmaßnahmen?

Eine pauschale Antwort kann hier leider nicht gegeben werden. Grundsätzlich kann die AOK nur Maßnahmen fördern, die dem gesetzlichen Leitfadens Prävention entsprechen. Und dabei kommt es auf die Ziele und Inhalte sowie auf die Qualifikation des Seminarleiters an.

Wie geht man mit Kollegen um, die sehr stark nach Typ 2 aus dem Kommunikationsbeispiel zum Thema Zuhören kommen?

Auch hier konstruktives Feedback unter vier Augen geben.

Wichtig: Beobachtungen, die ich sehen oder hören kann benennen, keine Interpretationen.

Wahrnehmung schildern: „Ich habe beobachtet, dass...“ oder „Mir ist aufgefallen, dass...“

Wirkung erläutern: „Das wirkt auf mich, als ob...“ oder „Das hat zur Folge, dass ...“, „Ich fühle mich...“

Wunsch formulieren: „Ich wünsche mir, dass...“

Wie bekommen wir einen Mitarbeiter dahin zurück, von seiner sehr Ich-bezogenen Sichtweise wegzukommen?

Den Übergang eines Mitarbeiters von einer sehr ich-bezogenen Sichtweise zu einer stärker teamorientierten Perspektive erfordert Fingerspitzengefühl und effektive Kommunikation. Hier sind einige Tipps:

Feedback geben: Geben Sie konstruktives Feedback zum Verhalten des Mitarbeiters. Betonen Sie dabei nicht nur die individuellen Beiträge, sondern auch die Bedeutung von Teamarbeit und gemeinsamen Zielen.

Klare Erwartungen kommunizieren: Kommunizieren Sie klare Erwartungen hinsichtlich der Teamarbeit und betonen Sie die Wichtigkeit der Zusammenarbeit. Verdeutlichen Sie, wie ein kooperativer Ansatz zum Erfolg des Teams beiträgt.

Teamorientierte Ziele setzen: Setzen Sie gemeinsame, teamorientierte Ziele. Zeigen Sie auf, wie die Erreichung dieser Ziele vom Engagement und der Zusammenarbeit aller Teammitglieder abhängt.

Positive Beispiele betonen: Betonen Sie positive Beispiele für teamorientiertes Verhalten im Unternehmen. Heben Sie Erfolgsgeschichten von Teams hervor, die durch Zusammenarbeit und Unterstützung gute Ergebnisse erzielt haben.

Individuelle Stärken hervorheben: Lenken Sie die Aufmerksamkeit des Mitarbeiters auf die individuellen Stärken und Fähigkeiten seiner Teamkollegen. Zeigen Sie auf, wie die Zusammenarbeit die Möglichkeit bietet, von verschiedenen Kompetenzen zu profitieren.

Teamaktivitäten organisieren: Organisieren Sie Teamaktivitäten oder Workshops, die die Zusammenarbeit fördern. Diese können helfen, ein Wir-Gefühl zu schaffen und das Bewusstsein für die Bedeutung der Teamdynamik zu stärken.

Mentoring anbieten: Bieten Sie Mentoring an, um dem Mitarbeiter individuelle Unterstützung bei der Entwicklung einer teamorientierten Denkweise zu geben.

Offener Dialog: Führen Sie einen offenen Dialog über die Bedeutung von Teamarbeit und fragen Sie nach den persönlichen Perspektiven und Herausforderungen des Mitarbeiters.

Geduld zeigen: Veränderungen in der Denkweise benötigen Zeit. Zeigen Sie Geduld und ermutigen Sie den Mitarbeiter, sich schrittweise in eine teamorientiertere Richtung zu bewegen.

Es ist wichtig, den Mitarbeiter nicht zu überfordern, sondern einen unterstützenden und schrittweisen Ansatz zu wählen. Eine klare Kommunikation und das Betonen der Vorteile der Teamarbeit können dazu beitragen, eine positive Veränderung in der Sichtweise zu fördern.

Wie fehlende Wertschätzung von der Geschäftsführung "nett" einfordern?

Wertschätzung einzufordern erfordert Sensibilität und eine positive Kommunikation. Hier sind einige Tipps, wie Sie fehlende Wertschätzung von der Geschäftsführung "nett" ansprechen können:

Wählen Sie einen geeigneten Zeitpunkt: Finden Sie einen passenden Zeitpunkt für das Gespräch.

Positiv formulieren: Drücken Sie Ihre Gefühle positiv aus, indem Sie "Ich"-Aussagen verwenden.

Seien Sie konkret: Geben Sie konkrete Beispiele für fehlende Wertschätzung.

Fragen Sie nach Feedback: Erkundigen Sie sich nach konstruktivem Feedback und schlagen Sie Lösungen vor.

Wir sind insgesamt 8 Abteilungen in ganz verschiedenen Bereichen. Wie schaffe ich es, die Abteilungsleitungen dazu zu bringen, mehr miteinander zusammenzuarbeiten im Bereich Personalüberlassung?

Ich empfehle einen gemeinsamen Workshop zu diesem Thema zu veranstalten. Hier können die Vorteile einer Zusammenarbeit beleuchtet werden, die jeweiligen Schnittstellen definiert werden und geschaut werden, was die Zusammenarbeit erleichtert.

Wie schaffe ich es, Führungskraft für positive Führung zu begeistern?

Vielleicht würde ein Seminar dazu unterstützen. Bei der DGPP (Deutschen Gesellschaft für Positive Psychologie) gibt es viele verschiedene Seminare rund um die Positive Psychologie. Vielleicht ist an der Stelle jedoch auch ein Coaching empfehlenswert, um die individuellen Themen, die ihn negativ sein lassen, zu bearbeiten.