

Abschlussarbeit zur Erlangung des Titels

Counselor grad. BVPPT

Verbesserung der Arbeitsergebnisse und  
-zufriedenheit durch andere Wege im  
zwischenmenschlichen Umgang

Dezember 2018

Simone Schweitzer  
Schmidtbornstr. 25  
61250 Usingen

## Inhalt

1. Einleitung	2
2. Konkrete Beispiele aus der Praxis	3
2.1. Mangelndes Selbstwertgefühl und negative Selbstgespräche	
2.2. Unbewusste Erwartungen	
3. Individualpsychologische Einordnung des Verhaltens	6
4. Worauf kommt es bei Ermutigung an?	8
5. Wie kann man sich in schwierigen Situationen überwinden?	10
6. Schlusswort	12



## 1. Einleitung

Wer kennt sie nicht, anstrengende Begegnungen mit manchen Menschen im Arbeitsalltag: Sei es der besserwissende Kollege, die blockierende Mitarbeiterin oder der Chef, der alles kontrollieren muss oder sich vor jeglicher Form der Kritik verschließt. Es gibt unzählige weitere Beispiele. Anstrengend sind diese Begegnungen deshalb, weil sie uns in diesem Moment in der Erreichung unserer Ziele bzw. der Erfüllung unserer Bedürfnisse behindern. In solchen Momenten neigen wir dazu, die Gründe für das Misslingen auf den anderen zu projizieren. Oft kommt zu Konfrontationen, Eskalationen oder Rückzug. Es gibt einen Weg, der uns langfristig zufriedener und erfolgreicher machen kann. Darüber hinaus ermöglicht er bessere Gesamtergebnisse. Ein umfassendes, in der Praxis erfolgreich erprobtes Konzept mit Perspektive auf Führungsarbeit wird in dem Buch „Ermutigende Führung“ (erschienen 2015 im Schäfer-Pöschel Verlag) beschrieben.

In der vorliegenden Arbeit werde ich auf konkrete Beispiele im Arbeitskontext eingehen, in denen durch die Überwindung der gewohnten Reaktionsmuster eine bessere Zusammenarbeit und damit bessere Arbeitsergebnisse erzielt werden konnten. Im Weiteren habe ich herausgearbeitet, wie es mir persönlich gelungen ist, in besonders schwierigen Situationen trotzdem auf andere zugehen zu können.

Das Umfeld, in dem die Beispiele sich ereignen, ist zurzeit in einem enormen Umbruch. Innerhalb der Lufthansa Gruppe gibt es inzwischen eine große Vielfalt von Arbeitskulturen. Durch die Zukäufe von Airlines wie Swiss, Austrian Airlines, Germanwings und Eurowings sowie deren zunehmende wirtschaftlicher Bedeutung ergeben sich kulturelle Veränderungen wie auch durch die geänderten Anforderungen jüngerer Generationen von Mitarbeitern. War bis vor einigen Jahren die konservative Kultur der Lufthansa AG dominierend, vermischen sich mehr und mehr Arbeitsstile und –kulturen. Die vielfältigen Veränderungen der globalen Märkte und ganz besonders die fortschreitende Geschwindigkeit bei Automatisierung und Digitalisierung erfordern permanente Anpassungen, die ein schnelleres Reagieren auf Marktanforderungen ermöglichen. Insofern ist es erforderlich, eine höhere und schnellere Innovationskraft sicherzustellen. Um diesem für die Menschen enorm herausfordernden Wandel ausreichend begegnen zu können, sind diverse Transformationsprojekte u.a. zur Erlangung einer Belegschaftsstruktur, die eine höhere Affinität zur Digitalisierung vorweist, angestoßen worden. Die mit diesen Änderungen verbundenen erhofften Verbesserungen können nur erreicht werden, wenn gleichzeitig ein höchstmögliches Maß an Mut bei den Mitarbeitern vorhanden ist. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass die klassischen entmutigenden Überzeugungen im Sinne von Machtorientierung, unreflektierten Profitstreben, Fehlerorientierung, Obrigkeitshörigkeit und Leistungsprimat häufig noch eine wichtige Rolle in unserem Zusammenarbeiten spielen. Und doch sind Veränderungen im Vergleich zur Arbeitskultur noch vor wenigen Jahren sichtbar und



spürbar. Die wertvolle Frage, besonders angesichts der mannigfaltigen Herausforderungen, ist, wie jeder Einzelne dazu beitragen kann, das Maß an persönlich empfundener Gleichwertigkeit und sozialem Mut<sup>1</sup> und somit die persönliche Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit zu erhöhen.

## 2. Konkrete Beispiele aus der Praxis

Im Folgenden führe ich Beispiele aus meinem Tagebuch auf. Die Namen der handelnden Personen sind geändert. Handlungen, die einen eindeutigen Rückschluss auf Einzelpersonen zulassen, ebenfalls. Die Beispiele sind nach den Themenbereichen sortiert, die als Gründe für Schwierigkeiten häufiger auftreten.

Die aufgeführten „Interventionen“ sind Handlungen, bei denen jemand über seinen Schatten springen konnte und so zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit oder des Selbstwertgefühls des Gegenübers beigetragen hat.

### 2.1. Mangelndes Selbstwertgefühl und negative Selbstgespräche

Viele ungünstige Verhaltensweisen von Menschen in der Zusammenarbeit haben ihre Ursache in einem mangelnden Selbstwertgefühl, häufig verbunden mit negativen Selbstgesprächen. Die folgenden zwei Beispiele zeigen Kolleginnen, die in der beschriebenen Situation vermutlich damit zu tun hatten.

#### 2.1.1. Beispiel 1 „Ina“

In einem Team unseres Bereichs gab es Ende letzten Jahres eine schwierige Situation. Tina, eine 56jährige Kollegin, konnte den Neuzugang Ina, Ende 20, nicht leiden. Es gelang ihr trotz etlicher Bemühungen nicht, ihre Abneigung abzulegen. Entsprechend hatte sie sich nach einer neuen Stelle umgeschaut und sich erfolgreich weg beworben. Die Übergabe ihrer Themen fand in einem sehr kurzen Zeitraum und teilweise sehr unvollständig statt.

Eintrag 31. Januar 2018:

Meine Kollegin Ina hatte Tränen in den Augen, weil Tina ihr am Montag zu einer Aufgabe, die schon einige erfolglose Klärungen durchlaufen hatte, zugerufen hat "da musst du halt mal in SAP gucken". Sie wusste, dass das Ina das überhaupt nichts sagt. Ina fühlte sich sehr entmutigt und wusste nicht, was sie tun soll.

Intervention: Ich beruhige Ina und sagte ihr zunächst, dass das in einem neuen Job ein ganz normales Gefühl ist, wenn man so vielen neuen Dingen begegnet, die man ohne die Hilfe anderer zunächst nicht lösen kann. Und dass uns das im Laufe des Berufslebens

---

<sup>1</sup> Vgl. Winfried Berner, Regula Hagenhoff, Thomas Vetter, Meik Führung: Ermutigende Führung, Schäfer-Pöschel Verlag, 2015, S. 8 ff.



immer wieder begegnet. Sie sagt, sie hat davon einfach keine Ahnung und bekommt es nicht hin. Ich sage ihr „das wirst du doch lernen.“ Sie sagt „Ich weiß nicht, das glaube ich nicht, das ist nicht meine Welt.“ Ich stellte ihr ein paar Fragen dazu, was sie denkt, warum sie das lernen wird. Sie antwortet „Weil ich es muss. Weil ich mich anstrengen werde.“ Wir arbeiteten uns dann zu dem Punkt vor „weil ich es kann.“ In dem Moment hob sie wieder den bisher gesenkten Kopf. Ich lenkte ihren Blick auf das, was sie schon alles gelernt hat. Und dass sie schon viel kompliziertere Dinge als das, worum es in dem Fall ging, kapiert hat. Danach ging es ihr wieder viel besser und ich zeigte ihr, wo sie die benötigten Informationen finden kann.

## 2.1.2. Beispiel 2 „Emilie“

Unsere neue Kollegin Emilie tut sich sehr schwer in ihrer neuen Aufgabe. Sie hatte zwar vorher eine vergleichbare Stelle in einem anderen Lufthansa Unternehmen, muss bei uns allerdings ein breiteres Spektrum an Aufgaben übernehmen. Für die neuen Aufgaben fehlt ihr das Wissen darüber, wie die Prozesse laufen, wer Ansprechpartner sind und sie hat Angst, etwas falsch zu machen. Sie ist eine sehr genau arbeitende und zuverlässige Person. Insofern ist es schwer für sie, auszuhalten, wenn sie nicht unmittelbar und kompetent reagieren kann. Sie äußert häufig Aussagen, wie:

„Das weiß ich nicht, wie das geht, tut mir leid. Und überhaupt, was ich hier alles machen soll.“

„Ich bin 52 Jahre alt, ihr Jungen könnt das alles, ich bin dafür echt zu alt und zu langsam.“

Ihre Miene ist dabei ziemlich unfreundlich und abweisend, manchmal verzweifelt. Am Anfang als sie bei uns war, grüßte sie meistens nicht zurück, wenn man sie morgens begrüßte und blieb mit den Augen auf den Computerbildschirm gerichtet.

Die Kollegen, die Unterstützung von ihr brauchen, zeigen unterschiedlich viel Verständnis. Eine Kollegin, Elena, sagte einmal: „Da hat sie mich voll abblitzen lassen und gesagt, sie hätte jetzt dafür keine Zeit. Das kann doch nicht wahr sein, es ist ihr Job! Wenn das nicht läuft, muss ich mit dem Chef darüber reden.“

Man kann sich gut vorstellen, dass eine Reihe von Vorbehalten oder gar auch Unsicherheiten bei den Kollegen entstehen. Sie wissen nicht, wie sie mit Emilie umgehen sollen. Manche reagieren mit Lästern, andere mit Druck, häufig kommt es zu Rückzug, selten auch Verständnis.

Eintrag 6. Februar 2018:

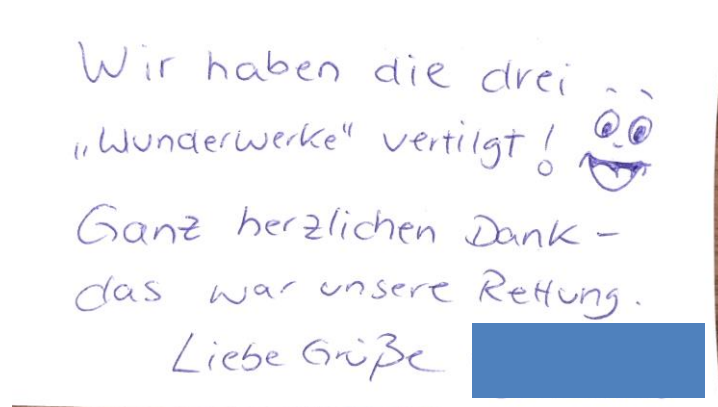
Heute waren Ina und ich recht lange im Büro. Ich fühle mich erkältet und kam deshalb etwas später. Gegen 17 Uhr hören wir, wie Emilie im Nachbarbüro laut fragt, ob nicht jemand die restlichen Berliner essen möchte, die sie mitgebracht hat. Ina sagt zu mir: „Hab ich das gerade richtig verstanden? Ich hätt‘ so gern einen!“



Intervention 1: Ich biete ihr an, hinzugehen und einen Berliner zu organisieren.

Emilie freut sich sehr und gibt mir die drei übrig gebliebenen Berliner in einer Schachtel mit. Ina isst zwei, ich einen.

Intervention 2: Ich schreibe einen Dankeschön-Zettel für Emilie und klebe ihn ihr auf ihren Schreibtisch.



Eintrag 7. Februar 2018:

Ach, und heute Morgen begrüßt mich Emilie sehr freudig mit den Worten: „Ganz lieben Dank für ihren kleinen Brief, Frau Schweitzer. Das hat mir sehr gut getan.“

Die erste Intervention führe ich separat auf, weil ich mich sehr überwinden musste, damit ich überhaupt zu Emilie gehen konnte. Mein Verhalten brachte meine Mitarbeiterin Ina sehr zum Nachdenken.

Das Beispiel war der Auftakt zu einer sich stetig verbessernden Beziehung zu Emilie. Heute kommt sie, wenn sie Fragen zu den ihr fremden Arbeitsgebieten hat, oft zu mir und holt sich einen Rat. Sie geht freundlicher und verbindlich mit den Kollegen um. Es ist ein sehr deutlicher Unterschied dazu, wie sie sich am Anfang verhalten hat.

## 2.2. Unbewusste Erwartungen

Eine weitere, sehr häufig vorkommende, Ursache für Schwierigkeiten im Arbeitsalltag sind unbewusste Erwartungen. Jemand erwartet etwas von einem anderen und ist enttäuscht oder ärgerlich, wenn die Erwartung nicht erfüllt wird. Meist ist uns nicht bewusst, dass wir Erwartung haben und noch häufiger können wir sie nicht formulieren. Meistens gehen wir jedoch ganz selbstverständlich davon aus, dass das Gegenüber unsere Erwartungshaltung kennt, weil wir irrtümlicherweise glauben, dass andere Menschen denken so wie wir und dementsprechend die gleichen Bedürfnisse haben.



### 2.2.1. Beispiel 3 „Herr Behrens“

Vor einigen Jahren bauten wir in einer Business Unit des Lufthansa Konzerns ein Shared Service Center Finance auf. In dem Zuge wurden sämtliche Prozesse und die betroffenen Mitarbeiter aus den Bereichen internes und externes Rechnungswesen, Faktura und Einkauf zentralisiert. Die Vorgabe des Finanzvorstandes war, die Prozesse und Verfahren in dem Zuge zu vereinheitlichen und alles auf eine einzige IT Plattform zu übernehmen. Für manche der betroffenen GmbHs war das ein Vorteil, für andere, die bereits eigene gute Lösungen im Einsatz hatten, drohten Nachteile oder zumindest erhebliche Veränderungen. Ein Chef-Controller (Herr Behrens) einer betroffenen GmbH mit dem größten Anpassungsbedarf im Vergleich zu vorher, zeigte sich in der Zusammenarbeit als ausgesprochen schwierig und blockierend. Nicht selten beleidigte er sogar die Projektleiter aus der Zentrale. Jeder bekam regelmäßig sein Fett weg. Der größte Schmerz lag im Bereich des Einkaufs. Die zuständige Teilprojektleiterin hatte schon diverse Runden mit ihm gedreht und es kam nach diversen Eskalationen nicht zu einer Einigung.

Eintrag 15. August 2018:

Heute Mittag war ich mit Beate essen. Ich habe ihr von meiner Praxisarbeit und den Interventionen erzählt. Ihr fielen sofort einige Beispiele aus ihrem bisherigen Arbeitsleben ein. Eines davon finde ich besonders beeindruckend und anregend.

*Intervention:* Die Teilprojektleiterin Beate flog zu ihm nach Hamburg und brachte zwei Schalen Erdbeeren mit. Sie sagte zu ihm: "Ich habe viel Zeit und 1 Kilo Erdbeeren mitgebracht. Wenn es nötig sein sollte, kann ich sogar in Hamburg übernachten. Wir haben nun also alle Zeit, um in Ruhe über Ihre Bedenken zu sprechen und einen für Sie funktionierenden Prozess zu erarbeiten. Ich fahre nicht, bevor wir eine gemeinsame Lösung gefunden haben." Zwei Stunden später hatten sie eine Einigung zu allen offenen Themen. Herr Behrens hatte sich sehr über die Erdbeeren gefreut und die beiden Schalen fast alleine aufgegessen.

## 3. Individualpsychologische Einordnung des Verhaltens

Menschen haben häufig die Überzeugung, dass sie nur etwas wert sind, wenn sie ein bestimmtes Verhalten oder Leistungen zeigen (z.B. Zuverlässigkeit, Genauigkeit, Fleiß, Kompetenz, Durchsetzungsvermögen). Das ist das Resultat aus der Logik, die wir uns schon als Kind gebildet haben, um zu wissen, was wir tun müssen, um unseren Platz in der Gemeinschaft zu sichern. Je unreflektierter diese Überzeugungen später „gepflegt“ werden, desto leichter kann ein Mensch in seinem Selbstwertgefühl erschüttert werden, wenn er das Ideal nicht erfüllen kann. In diesen Situationen tritt eine Entmutigung auf. Der Mensch zweifelt an seinem Platz in der Gemeinschaft. Das hat weitreichende



Auswirkungen, da das Zugehörigkeitsgefühl auf Dauer die Voraussetzung für unsere psychische Gesundheit und Leistungsfähigkeit ist.

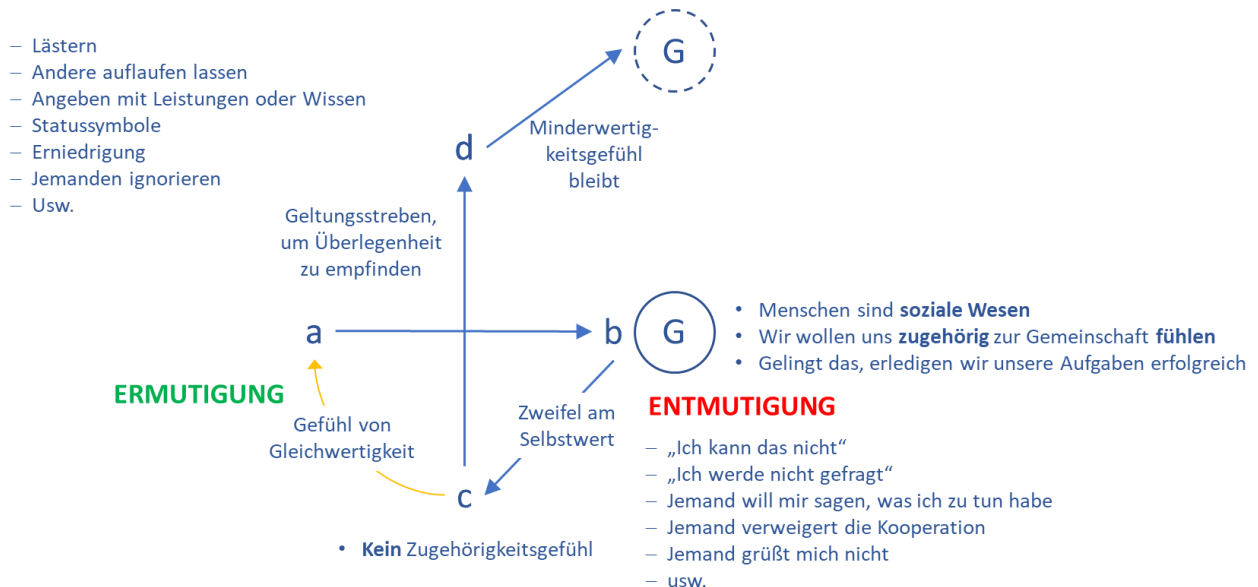


Abb.1: Zugehörigkeitsgefühl, Minderwertigkeitsgefühl und Geltungsstreben<sup>2</sup>

Das Bild veranschaulicht, dass Menschen danach streben, Teil der Gemeinschaft zu sein - man bewegt sich von a nach b. Gelingt es dem Menschen, sich als Teil der Gemeinschaft zu fühlen, so kann er seine Lebensaufgaben erfüllen. Besonders leicht fällt uns das, wenn wir dabei mit einem Verhalten erfolgreich sind, dass unserer inneren Logik entspricht. Kommt es zu einem Zweifel am Selbstwert, so geht das Gefühl, ein Teil der Gemeinschaft zu sein (Zugehörigkeitsgefühl), verloren - man bewegt sich von b nach c. Ein Minderwertigkeitsgefühl entsteht. Die Ursachen dafür sind individuell unterschiedlich. In den o.g. Beispielen waren es Annahmen wie „Ich kann das nicht.“ oder „Jemand will mir sagen, was ich zu tun habe.“. Der Betroffene ist in dem Moment entmutigt. Das führt häufig zu einer Überkompensation - Bewegung von c nach d. In unseren Beispielen kann man das an Verhaltensweisen wie Leistungsverweigerung oder Erniedrigung anderer erkennen. Zugehörigkeitsgefühl kann so nicht entstehen, denn die Mitmenschen werden ihrerseits entmutigt und reagieren mit Gegenwehr oder Rückzug. Deshalb sollte das Ziel sein, eine möglichst stabile Ermutigung zu erreichen, die das Zugehörigkeitsgefühl nachhaltig unterstützt und keine Überkompensation von Minderwertigkeitsgefühlen im Sinne der Erlangung einer Überlegenheit darstellt – nämlich die Bewegung von c nach a. Im Falle von Emilie ging das Zugehörigkeitsgefühl verloren, das konnte man an ihrem Verhalten gut sehen: Rückzug, die Kollegen nicht grüßen, Abwehrverhalten bei nahezu jeder Anfrage. An der Stelle war eine Überkompensation deutlich zu erkennen. Ein

<sup>2</sup> Rudolf Dreikurs: Grundbegriffe der Individualpsychologie, Klett-Cotta Verlag, 14. Aufl.2014, S. 31





Zugehörigkeitsgefühl konnte nicht entstehen, weil sich die Kollegen mit der Zeit im besten Fall nur zurückzogen. Nach einem Monat fiel sie für 6 Wochen aus gesundheitlichen Gründen aus.

Bei Herrn Behrens war das Zugehörigkeitsgefühl von Anfang an nicht da – die Kollegen aus der Zentrale wollten ihm seit der ersten Begegnung neue Prozesse und Systeme überstülpen, die er nicht wollte. Jemand wollte ihm sagen, was er zu tun hat. Er reagierte mit Erniedrigungen, schlaun Vorträgen und Verweigerung. Sein Ziel war es möglicherweise, so den Ausschluss aus seiner bisherigen Gemeinschaft in der GmbH zu vermeiden.

Nach der Rückkehr von Emilie achteten eigentlich die meisten Kollegen ganz intuitiv auf ermutigende Verhaltensweisen. Sie wurde freudig begrüßt, Verständnis wurde geäußert, ihr wurde mehr Geduld und Unterstützung entgegengebracht. Zwischen uns entstand ein vertrauensvolles Verhältnis. Ich kann nicht sagen, dass die negativen Selbstaussagen von Emilie aufgehört haben, sie kann sich aber durch das wohlwollende Arbeitsklima die Zeit nehmen, sich selbst zu ermutigen bzw. auch jederzeit Rat einholen. Auch wenn sie es selbst vielleicht nicht glaubt weiß sie, dass wir diese Aussagen nicht teilen und ihr viel zutrauen. Sie holt sich auf diesem Weg quasi positive Rückmeldungen ohne dass man das Gefühl hat, dass sie das erwartet. Meine Mitarbeiterin, die sich ganz besonders schwer damit tat, mit ihr umzugehen, beobachtete, wie ich mit Emilie umging und konnte mit der Zeit auch auf sie zugehen. Die beiden haben inzwischen ein sehr gutes Verhältnis.

Projektleiterin Beate erreichte eine Lösung mit Herrn Behrens, indem sie seine Kompetenz und seine Bedürfnisse wertschätzte. Zuvor transportierte sie durch die mitgebrachten Erdbeeren auf der Beziehungsebene „Du bist ok. Ich habe nichts gegen Dich.“ Ohne den Einstieg über diese Art der Ermutigung, wäre bestimmt keine Einigung möglich gewesen.

Auch Ina hat diese Art der Ermutigung geholfen – in dem Moment, in dem sie ihr Selbstwertgefühl verloren hatte, half der Zuspruch, den ich ihr gab. In dem Fall waren es der gemeinsame Blick auf das Gute und das Würdigen der Fortschritte, die sie schon gemacht hat. Erst danach war sie wieder aufnahmefähig für neue Informationen.

#### 4. Worauf kommt es bei Ermutigung an?

Ermutigung kann man je nach Wirkungsebene in indirekte und direkte Ermutigung<sup>3</sup> unterscheiden. Indirekte Ermutigung steigert das Selbstwertgefühl durch das Schaffen von einem Gefühl der Akzeptanz und Zugehörigkeit. Erst wenn diese Ebene bei einem Menschen gesichert ist, kann er angstfrei agieren.

---

<sup>3</sup> Vgl. Winfried Berner, Regula Hagenhoff, Thomas Vetter, Meik Führung: Ermutigende Führung, Schäfer-Pöschel Verlag, 2015, S. 75 ff.



Die direkte Ermutigung steigert das Selbstvertrauen eines Menschen. Sie findet im Rahmen konkreter Aufgaben und Arbeitssituationen statt. Wichtig bei dieser Form der Ermutigung ist, dass sie erst dann funktioniert, wenn zwischen zwei Menschen, insbesondere der Führungskraft und dem Mitarbeiter, die erste Ebene durch die indirekte Ermutigung sicher ist. Solange einem Menschen bei einer Begegnung mit einem anderen das Gefühl entsteht, nicht akzeptiert zu sein, leidet sein Selbstwertgefühl und er kann sich im besten Fall nur noch schlecht der Erfüllung seiner Aufgaben widmen.

Die folgende Übersicht zeigt die Möglichkeiten zur indirekten und direkten Ermutigung:

<i>Indirekte Ermutigung</i>	<i>Direkte Ermutigung</i>
Freundlich sein	Verantwortung übertragen
Interesse zeigen, zum Sprechen anregen	Erfahrungsräume öffnen
Aufmerksames Zuhören	Fordern, Leistung abverlangen
Eigenen Anteil an Konfliktsituationen erkennen	Stärken / Fortschritte wahrnehmen und benennen
Eigene Fehler zugeben	Versuche anerkennen
Berechenbarkeit	Bei Bedarf: Unterstützen
Gelassenheit	Deutliches und abgewogenes Feedback
Begeisterung zeigen	Zusammenhänge erklären

Bei den Protagonisten aus dem zweiten Kapitel erfolgte im ersten Schritt indirekte Ermutigung. Bei Emilie waren es das freundlich auf sie zugehen, Verständnis zeigen und die ihr entgegengebrachte Gelassenheit. Ihr tat es spürbar gut, ein stabiles Gefühl, von der Gemeinschaft akzeptiert zu werden, aufbauen zu können. Erst danach konnte sie sich wieder ermutigt an ihre Aufgaben machen und durch die ihr entgegengebrachte Unterstützung und Wertschätzung ihrer Fortschritte mehr Selbstvertrauen fassen.

Projektleiterin Beate trat Herrn Behrens sehr freundlich entgegen – das unterstrich sie mit den mitgebrachten Erdbeeren. Sie brachte ihm gegenüber zum Ausdruck, dass sie sich für ihn und seine Probleme interessiert. Danach war es ihm wiederum möglich, sich zu öffnen und auf der Sachebene gemeinsam nach einer Lösung zu suchen.

Bei Ina erfolgte die Ermutigung durch den Ausdruck von Gelassenheit und Begeisterung. Sie konnte nach dem Gespräch mit sich selbst geduldiger sein und wieder mehr an sich glauben.



Für die konkrete Form der Ermutigung gibt es keine Schablone. Jeder muss das auf eine Art versuchen, die ihm entspricht. Denn für funktionierende Ermutigung elementar wichtig ist eine authentische innere Haltung. Wenn ich mir vornehme, auf jemanden zuzugehen solange ich innerlich noch ablehnend bin oder gar ein mögliches Rache- oder Vergeltungsstreben noch nicht überwunden habe, wird das Gegenüber dies spüren. Das wirkt entmutigend und der entmutigende Kreislauf setzt sich fort. Erst wenn es gelingt, innerlich dem anderen gegenüber zumindest eine neutrale Haltung einzunehmen, kann der andere auch auf mich zugehen. Auch ist erst dann ein Brechen der sonst gewohnten Verhaltens- und Reaktionsmuster möglich.

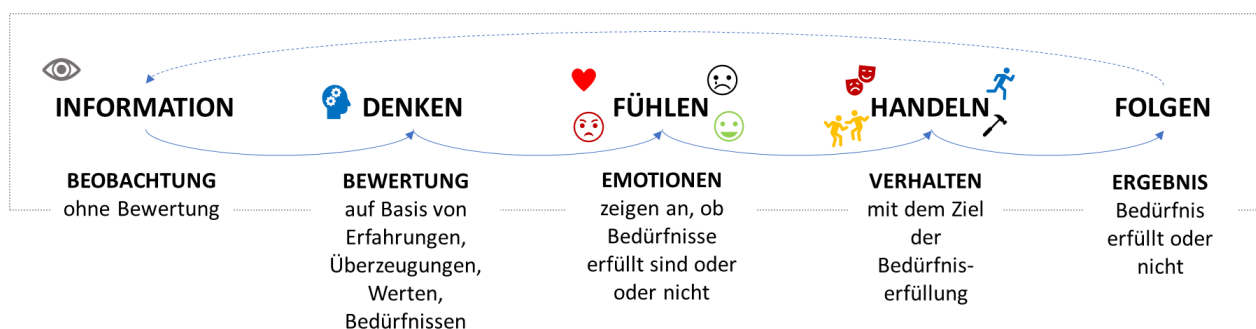
## 5. Wie kann man sich in schwierigen Situationen überwinden?

Das ist eine Frage, die viele Menschen in meinem Umfeld immer mal wieder beschäftigt. Die Überwindung, um auf jemand anderen zugehen zu können, über den man sich geärgert hat, ist recht anstrengend. Man muss dazu gewohnte Verhaltensmuster in Frage stellen und verändern. Der erste Schritt jedoch beginnt mit einer veränderten Haltung. Folgende Begriffe und Aspekte, die miteinander zusammenhängen, spielen für mich persönlich dabei eine Rolle:

### Bewertungen, eigene Logik

Wenn beispielsweise eine Kollegin häufig, wenn ich sie um etwas bitte, nein sagt, gibt es einige Bewertungen, die durch meinen Kopf schießen. Ich denke zum Beispiel Dinge wie „Da hat sie wohl keine Lust, oder wie?“ oder „Das muss sie doch können, das kann doch nicht so schwer sein.“ oder „Was macht sie eigentlich den ganzen Tag?“.

Diese Bewertungen sind sämtlich ungerechtfertigt, denn es handelt sich um reine Annahmen, die meiner persönlichen inneren Logik entspringen. Hierzu soll das folgende Schaubild verdeutlichen, wie die Informationsverarbeitung abläuft - woraus dann unser Handeln resultiert:



Die ersten drei Schritte erfolgen innerhalb von Sekundenbruchteilen und wir nehmen den Unterschied zwischen einer reinen Information im Sinne einer Tatsache und der im zweiten Schritt erfolgten Bewertung gar nicht wahr. Wenn ich also nicht aufpasse, glaube ich innerhalb von Sekunden zu wissen, dass die Kollegin faul ist. Das kann ich nicht wissen und jemand anderes würde die gleiche Verhaltensweise womöglich anders



bewerten. Die Bewertungen hängen von unseren ganz eigenen Erfahrungen, Werten und Bedürfnissen ab. Im nächsten Schritt führt die getroffene Bewertung zu Gefühlen – in dem Fall beispielsweise Ärger, Wut oder Verunsicherung. Diese – hier negativen - Emotionen dienen dazu, uns anzuzeigen, dass ein Bedürfnis im Moment nicht erfüllt ist. Sie versetzen uns in Bewegung, denn wir streben danach, unsere Bedürfnisse erfüllt zu haben. Handele ich nun aus dem Ärger heraus, käme beispielsweise eine Eskalation zum Chef der Kollegin in Frage. Damit würde die Wahrscheinlichkeit sinken, dass eine stabile Verbesserung der Zusammenarbeit erreicht wird. Wenn ich meine Gefühle beeinflussen will, muss ich am zweiten Schritt, dem Denken, ansetzen. Das gelingt, indem ich die Zeitlupe einschalte und mir bewusste mache, was ich überhaupt denke und was davon Tatsache und was Annahme ist. Die Annahme, dass die Kollegin, die sich nicht einmal Zeit für eine Mittagspause nimmt, faul ist, wird mit ziemlicher Sicherheit nicht stimmen.

Projektleiterin Beate nahm sich im Verlauf des Projektes irgendwann die Zeit, sich in Herrn Behrens hineinzusetzen. Ihr wurde klar, wie schwierig die Situation für Herrn Behrens sein musste – er hatte mehrere Hunderttausend Euro und viele Jahre in den Aufbau seiner IT Programme investiert und das sollte nun alles abgelöst werden.

## Das Gute sehen

Zuvor wurde beschrieben, dass es hilfreich ist, negative Annahmen über andere zu hinterfragen und loszulassen. Das ist für eine neue Begegnung schon sehr hilfreich, da es uns in eine neutrale Grundstimmung versetzt. Noch leichter fällt es, auf den anderen zuzugehen, wenn man etwas erkennt, was man gut an ihm oder ihr findet. Bei Emilie konnte ich sehen, dass sie einen hohen Anspruch an ihre Arbeit hat und alles andere als faul – eher im Gegenteil nämlich sehr zuverlässig - ist.

## Selbstermutigung

Sobald es gelingt, eine neutrale oder wohlwollende Haltung dem anderen gegenüber einzunehmen, ist der Moment gekommen, in dem man auf ihn zugehen kann. Da man nicht weiß, wie derjenige reagiert, ist man vielleicht verunsichert und traut sich möglicherweise noch nicht. Um den Schritt auf den anderen zugehen zu können, braucht es nämlich Selbstermutigung – da kann man sich auch dem Punkten der indirekten Ermutigung bedienen. Womöglich hilft uns auch jemand dabei.

Ich erinnere mich beispielsweise in solchen Situationen daran, dass es mir leicht fällt, wertschätzend mit meinen Mitmenschen umzugehen und das das meistens beim anderen auch ankommt.

## Gelassenheit

Hilfreich ist es auf jeden Fall, ein Thema nicht zu groß, nicht zu wichtig zu machen. Im Zweifel kann die Situation ja nur besser werden. Weiter hilft mir die Einstellung, dass die nächste Begegnung, sollte sie nicht besser werden, nur eine Chance ist und es danach noch weitere Möglichkeiten geben wird. Die nächste Begegnung ist eben nicht so wichtig.



Die Geduld mit dem anderen und mit sich selbst zu haben ist sehr entlastend. Nicht alles lässt sich auf Knopfdruck verändern. Vieles braucht seine Zeit, wie man am Beispiel von Herrn Behrens gut sehen kann – das ganze Projekt dauerte eineinhalb Jahre, das klärende Gespräch fand nach 6 Monaten statt.

## Rat holen

Fällt es einem schwer, etwas Gutes am anderen zu finden, kann man den Rat von Kollegen, denen man vertraut und von denen man weiß, dass sie das Gegenüber schätzen, einholen. Der Kollege, der gerade kein Thema mit der betroffenen Person hat, kann ohne eigene Emotionen eine bessere Perspektive einnehmen. Der Rat sollte nicht zur Verstärkung des Ärgers, den man hat, dienen.

## An das Ziel denken

In dem Moment, in dem man auf den anderen zugeht, ist es gut, sich auf das Ziel, welches man erreichen möchte, nämlich die Verbesserungen der Zusammenarbeit, zu konzentrieren. Das hilft, hinderliche Emotionen und Befürchtungen zu reduzieren. Das, was war oder Befürchtungen über einen möglichen schlechten Verlauf des Gesprächs stehen eher im Weg.

## 6. Schlusswort

Nicht jeder Leser wird nun überzeugt davon sein, dass der Zeitaufwand, der erforderlich ist, um gewohnte Verhaltensmuster zu brechen, sich lohnt. Manch einer wird Schwierigkeiten haben, überhaupt bereit zu sein, sein Denken und Handeln in Frage zu stellen und der Ermutigung eine Chance zu geben.

Nach den im Rahmen dieser Arbeit erfolgten Beobachtungen und Begegnungen in der Praxis zeigt sich, dass es viele Fälle gibt, in denen sich der Aufwand mehr als lohnt: Im Vergleich zu einem endlosen Gerangel um Zuständigkeiten, sich immer wieder aufrufen zu müssen, wenn man die eine Kollegin um etwas bitten muss oder sich immer wieder eine blutige Nase beim Kollegen zu holen, entspannt sich die Arbeitsatmosphäre nach erfolgreicher Ermutigung erheblich. Die Energie, die vorher durch Reibungsverluste verloren geht, steht nun für die eigentliche Aufgabe zur Verfügung. Die Arbeitszufriedenheit aller Beteiligten steigt, die Ergebnisse werden besser und in manchen Fällen gehen Menschen wieder lieber zur Arbeit als vorher. Besonders auch für Führungskräfte liegen hier Chancen zur Entlastung. In einem ermutigten Team muss weniger Zeit in Mitarbeitermotivation, unnötige Eskalationen und Konfliktmanagement investiert werden.