

Spielregel # 1

Jeder Standpunkt und jede Idee zählen: Bleiben Sie offen für neue Vorschläge und Wege

SEITE 4

Spielregel # 3

Ehrlichkeit und Offenheit als Vertrauensbasis: Vorsicht vor Klatsch & Tratsch!

SEITE 6

Spielregel # 5

Weil Anerkennung motiviert: Für ein spontanes Lob braucht es keine Führungskraft

SEITE 7

Spielregel # 7

Gegenseitige Kritik muss möglich sein – solange sie angemessen ist und der Ton stimmt

SEITE 8

7 Spielregeln für eine funktionierende Zusammenarbeit im Team

plus

Konstruktiv und achtsam kommunizieren: 3 Strategien





Dunja Schenk ist Expertin für Effizienz und ehemalige Assistentin auf unterschiedlichen Führungsebenen bei der Allianz Group. Als IHK-zertifizierte Trainerin und systemischer Coach unterstützt sie heute deutschlandweit namhafte Unternehmen bei der Optimierung von Arbeitsabläufen im Büro.

Ein starkes Wirgefühl senkt das Stressempfinden

Liebe Leserin, lieber Leser,

Gruppen sind kein neutrales Terrain, jede Gruppe hat ihren eigenen Charakter, und dieser nimmt großen Einfluss auf unser Wohlbefinden und unsere Arbeitsenergie. Wie wichtig dabei das Gefühl von Teamzugehörigkeit ist, zeigt aktuell eine Studie von Psychologen an der Universität Hildesheim. Das Resultat: Je mehr sich Menschen mit ihrer Gruppe identifizieren, desto weniger Stresshormone produzieren sie.

Dafür begleiteten die Wissenschaftler einen Tag lang 85 junge Menschen, die sich für ein Sportstudium an der Universität Hildesheim beworben hatten und für einen eintägigen Aufnahmetest zusammenkamen. Zu Beginn wurden die Bewerber in Gruppen aufgeteilt. Während dieser Belastungssituation überprüften die Psychologen regelmäßig das Stressniveau und das Gruppenzugehörigkeitsgefühl.

Es zeigte sich: Eine gemeinsame „soziale Identität“ zu haben, hilft, besser mit Belastungen fertigzuwerden. Je mehr sich die Bewerber mit ihrer Gruppe identifiziert hatten, desto weniger gestresst waren sie beim Erledigen ihrer Aufgaben. Wenn im Tagesverlauf das Gefühl der Zugehörigkeit zur Gruppe anstieg, nahmen zugleich das Stresserleben und der Cortisol-Level ab.

Es lohnt sich also, die Stimmung im Team positiv zu beeinflussen! Lesen Sie in dieser Themenausgabe, warum das nicht allein die Aufgabe Ihrer Führungskraft ist – und was Sie ganz konkret dafür tun können.

Herzlich Ihre

Dunja Schenk

Dunja Schenk
dunjaschenk@assistenzh heute.de

Nutzen Sie bereits Ihren Onlinebereich?

In Ihrem Onlinebereich können Sie auf alle Ausgaben und Arbeitshilfen von **assistentz heute** der letzten Jahre zugreifen. Dank der praktischen Suchfunktion finden Sie alle Informationen im Handumdrehen.

Loggen Sie sich jetzt ganz einfach ein!



 **Alle Ausgaben und Arbeitshilfen finden Sie unter**
www.onlinebereich.workingoffice.de

Das lesen Sie in dieser Ausgabe:

DIE 7 WICHTIGSTEN SPIELREGELN FÜR EINE FUNKTIONIERENDE ZUSAMMENARBEIT IM TEAM

3

Spielregel # 1:
Jeder Standpunkt und jede
Idee zählen

4

Spielregel # 2:
Anderen aktiv zuhören – und
selbst Stellung beziehen

5

Spielregel # 3:
Ehrlichkeit und Offenheit als
Vertrauensbasis

6

Spielregel # 4:
Zeit füreinander hat Priorität

6

Spielregel # 5:
Lob und Anerkennung motivieren

7

Spielregel # 6:
Auch in Stresssituationen
höflich bleiben

8

Spielregel # 7:
Kritik ist wichtig – aber der Ton
muss stimmen

8

KONSTRUKTIV UND ACHTSAM KOMMUNIZIEREN: 3 STRATEGIEN

9

Strategie # 1:
Lassen Sie auch andere
Sichtweisen gelten

9

Strategie # 2:
Geben Sie sich nicht zufrieden
mit dem, was Sie hören, sondern
fragen Sie: Was war gemeint?

11

Strategie # 3:
Berücksichtigen Sie gender-
spezifische Eigenheiten bei der
Kommunikation

12



© girafchik/AdobeStock

Die 7 wichtigsten Spielregeln für eine funktionierende Zusammenarbeit im Team

► Je harmonischer die Stimmung im Team ist, desto mehr Freude macht die Arbeit – und desto besser sind auch die Ergebnisse, die Sie gemeinsam erreichen. Lesen Sie hier, was Sie dafür tun können, um als Teammitglied geschätzt zu werden und die Effizienz der Zusammenarbeit zu steigern.

Das Team als Safe Space

Wann sind Teams besonders erfolgreich? Studien zeigen, dass die Unternehmenskultur und die Arbeitsgestaltung einen signifikanten Einfluss auf das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden haben. Die Gleichung lautet: „Keine herausragenden Leistungen ohne psychologische Sicherheit.“ Wobei „psychologische Sicherheit“ beschrieben werden kann als das Gefühl, dass man in einem Team sicher davor ist, „zwischenmenschliche Risiken“ einzugehen.

Das Team als Safe Space: In einem psychologisch sicheren Arbeitsumfeld haben Beschäftigte das Gefühl, sie selbst sein zu können, ohne zurückgewiesen oder belächelt zu werden. Sie wissen, dass ihre persönlichen Stärken und Schwächen anderen bekannt sind. Dass man sich auf ihre Stärken verlässt und sie für die Teamarbeit gewinnbringend nutzt, und dass ihre Schwächen für die anderen kein Problem darstellen. Das erlaubt es ihnen, ihre Energien darauf zu konzentrieren, ihr Bestes zu geben.

Jedes Teammitglied ist gefragt

Und wie entsteht solch eine positive Teamkultur? Das ist weder Glückssache, noch liegt es allein in der Verantwortung der jeweiligen Führungskraft. Vielmehr kann und sollte jedes einzelne Teammitglied seinen Beitrag zur „Wohlfühl-Atmosphäre“

leisten. Dabei hilft es, sich an konkret benannten Spielregeln zu orientieren.

Die sieben Regeln, die wir Ihnen auf den kommenden Seiten vorstellen, sind:

1. Jeder Standpunkt und jede Idee zählen.
2. Anderen aktiv zuhören – und selbst Stellung beziehen.
3. Ehrlichkeit und Offenheit bilden die Vertrauensbasis.
4. Zeit füreinander hat Priorität.
5. Lob und Anerkennung motivieren.
6. Auch in Stresssituationen höflich bleiben.
7. Kritik ist wichtig – aber es kommt auf den Ton an.

Natürlich können Sie den sieben Regeln noch die eine oder andere hinzufügen beziehungsweise etwas streichen. Bis Sie das Gefühl haben, dass Sie die Regeln als Leitideen für Ihr persönliches Verhalten im Team nutzen können.

Ein weiterer Schritt wäre, die Spielregeln auch im Team zu diskutieren und sie dann als gemeinsames Regelwerk zu „verabschieden“. Hier sollten Sie sich jedoch im Zweifel mit Ihrer Führungskraft beraten.

TEXT: SUSANNE ROTH, ALEXANDRA SIEVERS ◀

Spielregel # 1:

Jeder Standpunkt und jede Idee zählen

„Fantasie ist wichtiger als Wissen. Wissen ist begrenzt, Fantasie aber umfasst die ganze Welt“, sagte einst der Vater der Relativitätstheorie, Albert Einstein. Gerade wenn Sie schon lange in Ihrem Beruf oder in Ihrer Firma sind, sollten Sie diese Weisheit beherzigen. Denn je mehr Wissen und Erfahrung Sie auf einem Gebiet haben, desto leichter tendieren Sie vielleicht dazu, auf Ihrem Standpunkt zu beharren.

Doch bedenken Sie: Wissen entwickelt sich weiter! Es werden neue Erkenntnisse gewonnen, innovative Methoden eingeführt und fortschrittlichere Techniken eingesetzt. Wenn wir neuen, kreativen Ideen nie eine Chance gegeben hätten, würden wir noch heute in Höhlen leben und uns vor dem Feuer fürchten.

„Hand in Hand“ verspricht den größten Erfolg

Bleiben Sie deshalb jederzeit offen für neue Vorschläge und Wege. Ihre Erfahrung ist für Ihr Unternehmen ein wertvoller Schatz, doch auch die unbefangene und manchmal unkonventionelle Art, wie junge Mitarbeitende Herausforderungen angehen und Lösungen gestalten, ist ein Gewinn.

Den Hauptgewinn allerdings erzielt Ihr Unternehmen, wenn sich Wissen, Erfahrung und Kreativität in Ihrem Team vereinen sowie Hand in Hand Erfolg angestrebt wird.

Zeigen Sie deshalb die Bereitschaft, Ihre eigene Sicht der Dinge auch einmal infrage zu stellen – insbesondere dann, wenn sich Ihr Vorgehen schon über Jahre hinweg bewährt hat. Nur weil etwas gut funktioniert, heißt das noch lange nicht, dass es nicht auch einen Weg gibt, wie es noch ein bisschen besser oder leichter gehen könnte.

Bleiben Sie offen für Neues

„Das haben wir noch nie so gemacht!“, „Das kann nicht funktionieren!“, „Das geht gar nicht!“: Mit Formulierungen wie diesen wirken Sie nicht nur pessimistisch und wenig initiativ, Sie stoßen damit auch diejenige Person vor den Kopf, von der der Vorschlag stammt. Der Spaß an der Teamarbeit ist dann schnell vergällt, und in puncto Betriebsklima können Kaltfronten und Gewitterwolken aufziehen.

Zur harmonischen Zusammenarbeit gehört es, für die Ideen und Vorschläge anderer offen zu sein. Diese Offenheit demonstrieren Sie mit solchen innovationsfeindlichen Bemerkungen sicher nicht.

Deshalb gilt: Wenn Sie sich dabei ertappen, dass Ihnen ein vor schnelles „Das geht nicht!“ auf der Zunge liegt, schlucken Sie es besser herunter. Zeigen Sie sich interessiert, und finden Sie über die Idee erst einmal mehr heraus. Vielleicht stellen Sie dann ja fest, dass – und wie – es doch gehen könnte.

Leben ist Veränderung



„Veränderung ist das, was die Menschen am meisten fürchten.“ (Fjodor M. Dostojewski)

Eigentlich möchten wir, dass alles so bleibt, wie es ist. Das sind wir gewohnt, das kennen wir, das ist bequem und einigermaßen kalkulierbar. Jede Veränderung ist eine Herausforderung. Doch es lohnt sich, diese Herausforderung anzunehmen und herauszufinden, was die Veränderung für uns bringt. So bleiben wir lebendig und in Bewegung.

Veränderung lässt sich nicht vermeiden – und heutzutage weniger denn je. Der einfachste Weg, mit ihr zurechtzukommen, ist sie willkommen zu heißen und sich mit ihr anzufreunden:

- Überlegen Sie so neutral wie möglich, welche guten Seiten und Effekte eine Veränderung für Sie hat. Schauen Sie dabei auch über Ihren persönlichen „Tellerrand“ hinaus und betrachten Sie längerfristige oder weitreichendere Effekte.
- Und wenn Sie einer Veränderung gar nichts Positives abgewinnen können, hilft zunächst der Gedanke „Es ist, wie es ist“, um sich mit der neuen Situation zu arrangieren, statt lange damit zu hadern oder dagegen anzukämpfen.

TEXT: SUSANNE ROTH

Seien Sie offen und flexibel in Ihren Gedankengängen. Möglicherweise steckt in den Ansichten Ihrer (jüngeren) Teammitglieder ja Gutes, das Sie selbst bisher nicht erkannt oder übersehen haben.

Aber auch: Erkennen Sie den Wert der Erfahrung an

Umgekehrt sind Sie als weniger erfahrenes Teammitglied auch dazu aufgerufen, den hohen Wert anzuerkennen, den eine langjährige Berufspraxis mit sich bringt. In den wenigsten Fällen geht es darum, das Rad neu zu erfinden, sondern vielmehr darum, auf Bewährtem aufzubauen und es durch die eine oder andere Neuerung zu optimieren.

Das gelingt Ihnen als Team am besten, wenn niemand voreilige Schlüsse zieht, sondern alle Sichtweisen und Vorschläge erst einmal geäußert sowie wohlwollend geprüft werden. Im nächsten Schritt kann dann die sinnvollste und effektivste Vorgehensweise – die oft eine Kombination verschiedener Ansätze ist – gemeinsam festgelegt werden.

TEXT: ALEXANDRA SIEVERS ◀

Spielregel # 2:

Anderen aktiv zuhören – und selbst Stellung beziehen

Damit für das weitere Vorgehen alle Sichtweisen berücksichtigt werden können, reicht es in der Diskussion nicht aus, nur hinzuhören, wenn ein anderes Teammitglied spricht. Vielmehr sind Sie als aktiv teilnehmende Person gefragt!

Aktives Zuhören ist die Schlüsselqualifikation einer jeden gelungenen Kommunikation – nicht nur bei Teambesprechungen, sondern ganz allgemein, wenn Sie mit anderen Menschen zu tun haben.

Seien Sie mit Herz und Verstand dabei

In dem Moment, in dem Sie „aktiv zuhören“, sind Sie voll und ganz bei der Sache:

- Sie konzentrieren sich auf die Person, die spricht, und auf das, was sie sagt.
- Sie sind empathisch und emotional bereit, sich auf sie einzulassen.
- Sie unterbrechen nicht, sondern lassen Ihrem Gegenüber Zeit, Gedankengänge auszuformulieren. Während diese Person spricht, geben Sie keine voreiligen Bewertungen ab.
- Sie signalisieren jedoch mit einem neutralen „Mmmh“ oder „Ich verstehe Sie“ und körpersprachlichen Signalen wie Kopfnicken, dass Sie den Ausführungen Ihres Gegenüber aufmerksam folgen.

Wer gehört wird, wird ernst genommen

Durch aktives Zuhören bekunden Sie der anderen Person Ihre Wertschätzung und vermitteln, dass Sie sie und ihre Gedankengänge ernst nehmen.

Auch wenn Sie Ihrem Gegenüber in seiner Sichtweise nicht (in vollem Umfang) zustimmen können, legen Sie damit eine solide Basis für ein harmonisches Miteinander und eine effiziente Zusammenarbeit.

Ohne Bewertung nachfragen

Natürlich kann es vorkommen, dass Sie die Ausführungen Ihrer Gesprächspartnerin oder Ihres Gesprächspartners nicht (ganz) nachvollziehen können oder Fragen dazu haben. In diesem Fall können Sie selbstverständlich um eine nähere Erklärung bitten.

Achten Sie jedoch darauf, dass Sie in der Phase, in der es einzig und allein um die Darstellung der Standpunkte, Ideen und Anregungen geht, noch keine Bewertung vornehmen. Und damit sind Fragen tabu wie beispielsweise:

- „Haben Sie sich das auch gut überlegt?“
- „Wie stellen Sie sich das denn nur vor?“
- „Wie soll das denn (heute noch) funktionieren?“

Bei diesen und ähnlichen Einwänden schwingt nicht nur eine negative Bewertung mit, sondern Sie führen Ihre Gesprächspartnerin oder Ihren Gesprächspartner damit auch regelrecht vor, indem Sie deren Kompetenz in Abrede stellen.

Formulieren Sie Ihre Fragen daher neutral und sachlich, beispielsweise: „Den Punkt XY habe ich nicht genau verstanden. Können Sie mir das bitte noch mal etwas genauer erklären?“ Hören Sie dann weiterhin aktiv zu, wenn Ihr Gegenüber auf Ihre Frage eingeht.

Beim Bewerten sachlich bleiben

Auch wenn in einer späteren Phase darüber diskutiert wird, welche Vorgehensweise zielführend ist beziehungsweise welche Ideen und Anregungen realisiert werden sollen, sollte sich Ihre Bewertung immer nur auf die Sache beziehen und nicht auf die Person, von der der Vorschlag stammt. Das gilt nicht nur für Kritik, sondern auch für Lob und Anerkennung.

Es besteht kein Zweifel daran, dass es uns leichter fällt, den Ideen einer Person, die wir mögen (und die wünschenswerterweise auch uns mag), zuzustimmen, als denen, die von jemandem vorgebracht werden, den wir „nicht riechen“ können. Die tatsächliche Qualität eines Vorschlags hängt aber keineswegs davon ab, ob die Person, die ihn äußert, sympathisch ist oder nicht. Versuchen Sie deshalb, Ihre Beurteilung so sachbezogen und objektiv wie möglich vorzunehmen. Allein die Tatsache, dass Sie sich den Mechanismus vor Augen führen, wird Ihnen helfen, sich objektiver zu verhalten.

Auch Ihre Meinung ist wichtig: Beziehen Sie Stellung

Gehören Sie zu den Menschen, die ihre Meinung lieber für sich behalten, weil Sie bei niemandem anecken möchten? Das ist gefährlich und wird Sie auf Dauer nicht zufriedenstellen. Denn damit kann es passieren, dass Ihnen wichtige Anliegen und Probleme nicht zur Sprache kommen, was Sie mindestens mit einem unguten Gefühl zurücklässt – wenn es nicht sogar Ihr Vertrauen in eine gemeinsam gefundene Lösung torpediert.

Zudem kann bei Ihren Vorgesetzten und Teammitgliedern leicht der Eindruck entstehen, dass Sie keine eigene Meinung haben. Das wird für Ihre Karriere nicht förderlich sein, da in der Regel denjenigen im Team mehr Verantwortung übertragen wird, die einen klaren Standpunkt vertreten.

Auch Ihrer Beliebtheit innerhalb des Teams ist es nicht zuträglich, wenn Sie immer nur Ja sagen oder wie ein Fähnchen im Wind rüberkommen. Trauen Sie sich also ruhig, auch mal Ecken und Kanten zu zeigen, indem Sie eindeutig Stellung beziehen.

TEXT: ALEXANDRA SIEVERS ◀

Spielregel # 3:

Ehrlichkeit und Offenheit bilden die Vertrauensbasis

Es gibt nichts Bedrohlicheres für die Harmonie in einem Team als Intrigen und Unehrlichkeit. Und die beginnen oft mit scheinbar harmlosen Kleinigkeiten: mit dem, was „in Abwesenheit der Betroffenen“ erzählt wird, und zwar mit „Klatsch & Tratsch“.

Mit Tratsch wird nicht nur viel wertvolle Zeit verschwendet, er wirkt auch absolut destruktiv – und zwar auf alle Beteiligten, auf den Tratschenden ebenso wie den Zuhörer – und natürlich auf den Betroffenen. Machen Sie sich klar: Tratsch entsteht immer aus dem Bedürfnis heraus, sich selbst zu erhöhen, indem andere erniedrigt werden. Oftmals geht es um Neid oder auch nur um die Suche nach Aufmerksamkeit. Halten Sie sich da ganz bewusst heraus.

Schweigen ist oft Gold

Falls Sie in eine Situation kommen, in der Sie zum Beispiel gefragt werden, ob es denn wahr sei, dass Herr Hinz sich von seiner Frau getrennt hätte, oder ob Sie schon gehört hätten, dass Frau Kunz schwanger ist, hüllen Sie sich am besten in Schweigen – und zwar so, dass es nicht als vielsagendes Mitwissertum interpretiert werden kann.

Mit einem „*Ich bin kein Freund davon, über das Privatleben anderer zu spekulieren*“ haben Sie nichts Falsches gesagt – und gleichzeitig Ihre Vertrauenswürdigkeit unter Beweis gestellt. Halten Sie sich einfach an die Empfehlung: „*Alles, was Sie sa-*

Ein positiver Blick auf andere wird belohnt



Zum Thema „Klatsch & Tratsch“ gibt es ein interessantes Phänomen: Es ist wissenschaftlich belegt, dass die negativen Details, die wir über Dritte verbreiten, von unseren Zuhörern exakt auf uns selbst bezogen werden – Psychologen nennen das „spontane Eigenschaftsübertragung“. Nenne ich mein Gegenüber „eitel“, bleibt also etwas von dem Manko der Eitelkeit bei mir selbst hängen.

Kurz: Der Eindruck, den wir bei anderen hinterlassen, hängt immer auch davon ab, was wir über Dritte sagen und wie wir es sagen. Das Ganze funktioniert auch andersherum: Wenn Sie einen anderen Menschen als großzügig oder interessant beschreiben, dann verbindet Ihr Gegenüber diese Attribute mit Ihnen. Positives Denken und Sprechen lohnen sich!

gen, sollte wahr sein, aber nicht alles, was wahr ist, muss auch gesagt werden. Gerade wenn Sie mit dem, was Sie von sich geben, einem anderen Menschen in irgendeiner Form schaden könnten, gilt der schöne Grundsatz „*Schweigen ist Gold*“.

TEXT: SUSANNE ROTH, ALEXANDRA SIEVERS ◀

Spielregel # 4:

Zeit füreinander hat Priorität

Wie oft sagen Sie zu Teammitgliedern, die Fragen an Sie haben oder Sie um Rat beziehungsweise Unterstützung bitten: „*Ich habe im Moment keine Zeit*“? Bei aller Hektik, die im Berufsalltag manchmal herrscht: Für eine vertrauensvolle und effektive Zusammenarbeit ist es eine denkbar schlechte Ausgangssituation, wenn niemand für andere Zeit hat und alle ihre Ziele im Alleingang verfolgen.

Zweifelsohne sind die Herausforderungen groß, der Leistungsdruck ist hoch und die Zeit ist knapp bemessen: Doch Teamarbeit kann nur gelingen, wenn ein gewisses Zeitkontingent für den Austausch und die gegenseitige Unterstützung zur Verfügung steht. Das ist nicht nur für das Teamgefühl wichtig, sondern hilft auch, Abstimmungsfehler zu vermeiden. Betrachten Sie die Kommunikation rund um eine Aufgabe deshalb immer als festen Bestandteil der Aufgabe: Berücksichtigen Sie das als Zeitfaktor bereits bei der Planung.

Und auch für den Smalltalk sollten Sie sich ein paar Minuten Zeit nehmen: Wir sind schließlich alle keine Arbeitsmaschinen, sondern Menschen, denen eine kurzweilige Plauderei und auch mal ein paar persönliche Worte guttun. Wer auf Durchzug schaltet, wann immer sich Kolleginnen und Kollegen über Wetter, Urlaub und Wohnort unterhalten, verhält sich damit nicht neutral, sondern signalisiert Desinteresse.

Keine Zeit oder keine Lust?

Bedenken Sie: Wer nie Zeit für andere aufbringt, drückt damit auch aus, dass er nur wenig Interesse an ihnen und ihren Anliegen hat – dass ihm andere Dinge wichtiger sind als sie. Verzichten Sie deshalb auf das lapidare „*Keine Zeit!*“, wenn Sie in Wirklichkeit keine Lust haben, sich mit Ihren Kolleginnen und Kollegen zu befassen. Und überlegen Sie sich, warum das so ist: Vielleicht haben Sie das Gefühl, dass die Kollegin Sie ausnützt

und Arbeiten, die sie nicht erledigen möchte, auf Sie abschiebt? Oder Ihr schroffes Verhalten liegt daran, dass Sie verärgert sind, weil Ihnen der Kollege letztes auch nicht weitergeholfen hat?

Gründe, die hinter Ihrem „Keine Zeit!“ stecken können, gibt es viele. Versuchen Sie herauszufinden, was in dem speziellen Fall Ihre persönlichen Beweggründe sind – und klären Sie den Vorfall mit der betreffenden Person. Für eine produktive Zusammenarbeit sind Offenheit und Ehrlichkeit unabdingbare Voraussetzungen. Sprechen Sie sich deshalb aus – auch wenn die Stimmung kurzzeitig darunter leiden mag. Auf lange Sicht ist

es für die Atmosphäre im Team besser, wenn die Fronten geklärt sind und niemand unterschwelligen Ärger mit sich herumträgt.

Nennen Sie einen alternativen Zeitpunkt

Natürlich kann es vorkommen, dass Sie tatsächlich keine Zeit haben. Geben Sie in diesem Fall eine kurze Begründung (keine lange Rechtfertigung) ab und sagen Sie auch, wann es für Sie besser passt. Damit signalisieren Sie Ihre grundsätzliche Kooperationsbereitschaft.

TEXT: ALEXANDRA SIEVERS ◀

Spielregel # 5: Lob und Anerkennung motivieren

In einem gut funktionierenden Team sollte aber nicht nur die Kunst des Kritisierens beherrscht, sondern auch gelobt werden – und zwar nicht nur von der Führungskraft! Was spricht zum Beispiel dagegen, dass Sie einem Teammitglied, das für ein Problem eine tolle Lösung vorschlägt, Ihre ehrliche Anerkennung aussprechen? Das nächste Mal sind Sie dann mit einer besonderen Leistung an der Reihe und können sich über das Lob freuen.

Lob richtig annehmen

Allerdings sollten Sie, wenn Sie gelobt werden, damit auch umgehen können. Genießen Sie es, aber baden Sie nicht darin – und spielen Sie das Lob auch nicht mit Äußerungen wie „Na ja, so toll war's nun auch wieder nicht“ herunter. Nehmen Sie es einfach mit einem Lächeln und einem freundlichen „Vielen Dank!“ an. Die Person, die Ihnen ihre Anerkennung ausspricht, möchte Ihnen damit schließlich eine Freude machen – und diese Freude schmälern Sie, wenn Sie das Lob nicht zu würdigen wissen.

Außerdem könnte die Person sich genötigt sehen, das Lob zur Bekräftigung noch einmal zu wiederholen, und Ihnen unterstellen, dass Sie „Fishing for Compliments“ betreiben. Oder aber das Teammitglied kommt zu dem naheliegenden Schluss, dass Ihre Leistung tatsächlich nicht der Anerkennung wert ist. Mit beidem haben Sie die Aussicht auf weiteres Lob vorerst verspielt.

Stehen Sie also zu dem, was Sie können und leisten! Lassen Sie sich aber nicht zu Aussagen wie „Ja, ich weiß, darin bin ich ziemliche Spitze!“ hinreißen. Mit Überheblichkeit machen Sie sich in keinem Team Freunde.

Loben will gelernt sein! Die 5 häufigsten Fehler

1. Unglücklich formuliertes Lob

„Das hast du gar nicht schlecht gemacht.“ – Manche Menschen glauben tatsächlich, dass „nicht schlecht“ oder „ganz

gut“ ein Lob sei. Wenn schon nicht „außerordentlich“, „fantastisch“ oder „phänomenal“ – was spricht gegen ein einfaches und aufrichtig gemeintes „gut“?

2. Schwammiges Lob

Was genau hat jemand gut gemacht? Schildern Sie Ihre Beobachtungen – je konkreter, desto besser! Etwa: „Mir gefällt, wie sachlich und doch verständnisvoll du auf die Einwände des Kunden eingegangen bist. Das hast du sehr gut gemacht.“

3. Zu spätes Lob

Loben Sie die Menschen auf frischer Tat, und äußern Sie Ihre Anerkennung am besten sofort. Würden Sie sich darüber freuen, wenn Sie erst nach Monaten eine Rückmeldung bekämen? Einer Aussage wie „Das Meeting vor einem halben Jahr haben Sie tadellos organisiert“ fehlt es nicht nur an Spontaneität, sondern auch an Emotion.

4. Vergleichendes Lob

„Toll, deine Präsentationen sind genauso gut wie die von Anja.“ Verzichten Sie beim Loben unbedingt auf Vergleiche. Jeder Mensch ist einzigartig. Ihre Kolleginnen und Kollegen wollen nicht mit anderen Teammitgliedern verglichen werden und sie als Messlatte sehen. Außerdem kann ein vergleichendes Lob leicht auch einen indirekten Tadel für die Person, mit der verglichen wird, implizieren – zum Beispiel wenn Sie sagen würden: „Toll, deine Präsentationen sind viel besser als die von Karin.“

5. Lob als Mittel zum Zweck

„Du kannst so gut mit schwierigen Kunden umgehen. Das finde ich super! Kannst du bitte Herrn Motzig für mich anrufen?“ – In vielen Fällen wird Lob dazu genutzt, um sich selbst einen Vorteil zu verschaffen oder jemandem weitere Aufgaben aufzubürden. Mit aufrichtigem, motivierendem Lob hat das alles nichts zu tun! Denn ehrliches Lob ist nie ein Mittel zum Zweck.

TEXT: ALEXANDRA SIEVERS ◀

Spielregel # 6:

Auch in Stresssituationen höflich bleiben

Ein freundlicher und höflicher Umgang miteinander ist innerhalb des Teams genauso wichtig wie mit Vorgesetzten, Kundenschaft und weiteren Geschäftskontakten. Gutes Benehmen ist eine wesentliche Bedingung für Ihre positive Selbstdarstellung.

Kleinigkeiten machen einen großen Unterschied

Achten Sie deshalb darauf, dass Sie sich selbst in Zeiten der größten Hektik oder bei Unstimmigkeiten mit einem Teammitglied höflich und wertschätzend verhalten.

Das fängt schon bei Kleinigkeiten an, etwa wenn Sie eine Kollegin darum bitten, für Sie ans Telefon zu gehen, weil Sie auf einen wichtigen Anruf warten und für kurze Zeit den Raum verlassen müssen: Ein freundliches „Kannst du bitte die Gespräche für mich annehmen? Ich bin sofort zurück“ hört sich doch viel freundlicher an als ein kurz angebundenes „Gehst du mal für mich dran, solange ich weg bin“.

Vergessen Sie nicht, sich zu bedanken – und sei es nur dafür, dass Ihr Kollege den Stift, den er sich von Ihnen ausgeliehen hat, wieder zurücklegt. Lieber ein „Danke!“ zu viel – und sei es für etwas, das Sie eigentlich als selbstverständlich erachten – als eines zu wenig. Auch damit drücken Sie Ihre Achtung und Wertschätzung aus.

Private Probleme gehören nicht in den Beruf

Verärgerung, Unzufriedenheit und Unausgeglichenheit, die aus dem privaten Bereich resultieren, können Ihre Stimmung beeinflussen – und damit auch zu Missstimmungen im Team führen. Wenn es Ihnen nicht gelingt, Ihren privaten Stress vor der Firmentür zu „parken“, können Sie Ihren Kolleginnen und Kollegen einen kurzen Hinweis darauf geben, dass Sie im Moment außerhalb der Firma nicht gerade Ihre beste Zeit durchleben.

TEXT: ALEXANDRA SIEVERS ◀

Spielregel # 7:

Kritik ist wichtig – aber der Ton muss stimmen

Auch wenn Sie und Ihre Team-Kolleginnen und -Kollegen noch so gut miteinander auskommen, wird es sich nicht vermeiden lassen, dass hin und wieder auch mal Kritik geäußert wird. Gerade wenn alle unverblümt ihren Standpunkt vertreten und Position beziehen, ist es ganz normal, dass bei den Ansichten nicht immer Einigkeit herrscht. Außerdem kann jedem Menschen mal ein Fehler unterlaufen.

Es ist nichts Schlimmes daran, wenn sich Teammitglieder untereinander darauf aufmerksam machen, im Gegenteil: Es ist wichtig, dass das möglich ist. Es kommt nur darauf an, auf welche Weise die Kritik dann geäußert wird!

Sachlich und unter 4 Augen

Wichtig ist, dass Sie Ihre Kritik möglichst sofort gegenüber dem betreffenden Teammitglied zum Ausdruck bringen, ohne Umwege über Dritte. Außerdem sollte Kritik grundsätzlich nur unter vier Augen geäußert werden, damit niemand vor versammelter Mannschaft bloßgestellt wird.

Am besten verfahren Sie, wenn sich alle im Team beim Kritisieren an die folgenden drei Regeln halten:

1. Kritik wird immer an der Sache, nie an der Person geübt.
2. Kritik wird sachlich und höflich vorgetragen.
3. Kritik sollte stets konstruktiv sein, um zu einer Lösung oder Verbesserung beizutragen.

Kritik nicht nur äußern, sondern auch ertragen

Um auch bei Differenzen effizient zusammenarbeiten zu können, sollte es selbstverständlich sein, dass jedes Teammitglied in der Lage ist, berechtigte Kritik ohne Groll zu ertragen. Falls Ihnen das nicht immer leichtfällt: Sehen Sie Kritik bewusst als etwas Positives! Sie ebnet Ihnen den Weg, aus Fehlern zu lernen, den Kurs zu korrigieren und so – auch im Team – erfolgreich(er) zu sein.

Prüfen Sie, ob die Kritik angemessen ist

Der Kritik haftet somit nichts Negatives an, solange sie sachlich und angemessen vorgetragen wird. Angemessen sollte sie jedoch auch inhaltlich sein, also im Hinblick darauf, wofür jemand kritisiert wird. **Ein Beispiel:**

Wenn eine Kollegin so gut wie jeden Tag später als alle anderen Teammitglieder ins Büro kommt und dann auch noch früher Feierabend macht, ist es sicherlich nötig, eine Änderung einzufordern. Vergisst ein Kollege, Ihnen eine Information weiterzuleiten, die Sie bisher immer von ihm bekommen haben, können Sie von einem einmaligen Versehen ausgehen: Dann weisen Sie ihn nur darauf hin, dass Sie die Informationen noch benötigen.

TEXT: ALEXANDRA SIEVERS ◀



Konstruktiv und achtsam kommunizieren: 3 Strategien

► Bestimmt ist Ihnen das auch schon passiert: Sie gehen mit der besten Absicht in ein Gespräch, doch es wird einfach kein Konsens gefunden. Oder Sie stellen eine harmlose Frage, und Ihr Gegenüber braust plötzlich auf. Ganz unverhofft ändert sich das Klima in einer Gesprächssituation, und Sie fragen sich: „Was genau ist gerade passiert?“

Dass Sie und Ihre Gesprächspartner bisweilen so unterschiedliche Standpunkte einnehmen (und das selbst bei Sachverhalten, die Sie für selbsterklärend halten), liegt in den unterschiedlichen Perspektiven begründet: Ihre Stärken, Schwächen, Bedürfnisse und Empfindlichkeiten, Ihre Veranlagungen und Lebensgeschichten sind grundverschieden. Deshalb kann es Ihnen auch – selbst in eingespielten Teams – passieren, dass Sie von der Reaktion Ihres Gegenübers überrascht werden.

Die grundlegende Regel – gerade in Teams – für eine konstruktive Kommunikation lautet: Auch wenn Sie sich „dauernd“ sehen und eigentlich „ganz gut“ kennen: Wertschätzung ist die

Basis jedes erfolgreichen Gesprächs. Zeigen Sie einander auch im Team die Art von Achtung und Wertschätzung, auf die Kunden und Geschäftspartner ganz automatisch setzen können.

Diese drei Strategien helfen dabei:

1. Lassen Sie auch andere Sichtweisen gelten.
2. Wichtiger als das Gehörte ist die Frage: Was war gemeint?
3. Berücksichtigen Sie gender-spezifische Eigenheiten bei der Kommunikation.

TEXT: ALEXANDRA SIEVERS ◀

Strategie # 1: Lassen Sie auch andere Sichtweisen gelten

Das „Fenster im Raum“-Modell zeigt: Jeder Mensch hat seine eigene Sichtweise

Kennen Sie das „Fenster im Raum“-Modell? In einem Raum, der ein Fenster hat, ist in der Mitte ein Tisch. An jeder Seite des Tisches steht ein Stuhl, auf dem eine Person sitzt: Person A sitzt mit dem Rücken zum Fenster, Person B hat den direkten Blick darauf, bei Person C und D befindet sich das Fenster jeweils seitlich, einmal auf der rechten, einmal auf der linken Seite der Person. **Die vier Personen führen das folgende Gespräch:**

- Person C sagt: „Das Licht, das aus dem Fenster links auf meinen Platz hier im Büro fällt, stört mich.“
- Person D erwidert: „Aber liebe C, das Fenster ist rechts. Also kann Sie gar nichts stören.“
- Mischt sich Person B ein: „Sie haben beide wirklich keine Ahnung. Das Fenster ist genau gegenüber.“
- Begütigend greift Person A ein: „Bitte lassen Sie doch diese unfruchtbare Diskussion. Sie ist völlig überflüssig, denn ich sehe kein Fenster.“

Und wer hat recht? 4 Personen, 4 Standpunkte

Jede der vier Personen hat – vom jeweiligen Standpunkt beziehungsweise Sitzplatz aus – die Wahrheit gesagt. Die Situation im Beispiel hat den Vorteil, dass die unterschiedlichen Sichtweisen deutlich erkennbar sind. In Alltagsgesprächen hingegen sind sie oft tief versteckt oder werden – absichtlich oder aus Unkenntnis – nicht erforscht, geschweige denn akzeptiert.

Akzeptieren Sie, dass die Wahrheit für jeden anders aussieht

Ihren persönlichen Standpunkt angemessen vertreten zu können, ist eine wichtige Gesprächsqualität. Sie sollten jedoch berücksichtigen, dass andere Menschen andere Standpunkte haben können.

Machen Sie sich in jedem Gespräch klar: Neben „meiner Realität“ gibt es auch die „andere Wahrheit“. Jeder Mensch entwickelt seinen Standpunkt aus seiner Sichtweise der Dinge, aus persönlichen Wert- und Moralvorstellungen, Erfahrungen, Wahrnehmungen, Gefühlen etc. heraus.

Stellen Sie niemals den Standpunkt des anderen infrage

Vor allem sollten Sie Ihrem Gesprächspartner nicht das Gefühl geben, Sie hielten seinen Standpunkt für unrichtig. Damit verweigern Sie Ihrem Gegenüber den Respekt und die Wertschätzung, ohne die eine konstruktive Auseinandersetzung nicht funktionieren kann. Ihr Gegenüber wird empfindlich darauf reagieren, und das Gespräch kann schnell eine unerfreuliche Wendung nehmen.

Vermeiden Sie deshalb absolute und wertende Formulierungen wie die folgenden:

- *Das stimmt doch nicht.*
- *So kann man das aber nicht sehen.*
- *Das siehst du völlig falsch.*

Erkunden Sie die Sichtweise des anderen

Besser ist es, Sie geben dem anderen im Gespräch das Gefühl: „Ich respektiere, dass du einen anderen Standpunkt hast als ich, auch wenn ich ihn nicht – oder noch nicht – kenne.“

Das gelingt Ihnen beispielsweise mit Formulierungen wie den folgenden:

- *Das ist ein interessanter Standpunkt, den Sie einbringen. Ich möchte Ihnen gerne auch meine Sicht der Dinge darlegen.*
- *Ich merke, dass du das völlig anders siehst als ich. Bitte hör dir auch an, wie sich die Sache aus meiner Sicht darstellt.*
- *Ich akzeptiere, dass Sie eine andere Sichtweise dazu haben als ich. In folgenden Punkten bin ich anderer Meinung ...*
- *So habe ich das bis jetzt noch nicht gesehen. Kannst du mir das bitte genauer erläutern, damit ich deinen Standpunkt besser verstehe?*

Manchmal hilft es, ein Gespräch zu vertagen

Es kann auch vorkommen, dass Ihnen die Darstellung Ihrer Gesprächspartnerin oder Ihres Gesprächspartners zu denken gibt und Sie sich deshalb zu Ihrem eigenen Standpunkt erst mal gedanklich sortieren wollen. In diesem Fall ist es empfehlenswert, das Gespräch zu einem späteren Zeitpunkt fortzusetzen.

Sagen Sie in einer solchen Situation zum Beispiel:

Deine Sichtweise deckt sich nicht ganz mit meiner. Ich würde gerne erst mal darüber nachdenken und mich mit deiner Anschauung in Ruhe auseinandersetzen. Können wir das Gespräch auf einen späteren Zeitpunkt verschieben?

Das ist natürlich ebenfalls sinnvoll in Situationen, wenn Sie das Gefühl haben, das Gespräch könnte andernfalls eskalieren.

Versuchen Sie zu verstehen

Henry Ford hat zum Thema Kommunikation eine Lebensweisheit geprägt, die Ihnen eine gute Orientierungshilfe bietet. Sein Rat lautete: „Wenn es ein Geheimnis des Erfolgs gibt, dann ist es das: den Standpunkt des anderen zu verstehen und die Dinge mit seinen Augen zu sehen.“

Dabei bedeuten „verstehen“ und „mit seinen Augen zu sehen“ nicht automatisch, dass Sie den Standpunkt des anderen gutheißen oder gar teilen müssen. Es ist aber eine tragfähige Basis, um eventuelle Missverständnisse auszuräumen und sich einander anzunähern.

TEXT: ALEXANDRA SIEVERS ◀

Impressum

Redaktionelle Leitung *assistenz heute*: Susanne Roth, Berlin (V. i. S. d. P.) • Autoren: Susanne Roth, Dunja Schenk, Alexandra Sievers • Produktmanagement: Rebecca Zumpe, Bonn; Lektorat und Korrektorat: Dr. Eleonore Föhles, Viersen; Satz und Layout: Susanne Roth, Berlin; Druck: logo Print GmbH, Gutenbergstraße 39/1, 72555 Metzingen • ISSN: 2627-9630 • 18 – 32 Ausgaben pro Jahr • Redaktionell Verantwortlicher: Martin Grashoff, Verlagsleiter • © 2025 VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Straße 2 – 4, 53177 Bonn; Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau • HRB 8165 • Vorstand: Richard Rentrop, Bonn • Kundendienst: Tel.: 0228 9552-160, Fax: 0228 3696480; E-Mail: kundendienst@workingoffice.de • Alle Informationen wurden mit Sorgfalt ermittelt und überprüft. Es kann jedoch keine Gewähr übernommen werden, eine Haftung ist ausgeschlossen. Vervielfältigungen jeder Art sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet. Alle Rechte vorbehalten. Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier.

Sprechstunde per E-Mail: Haben Sie individuelle Fragen aus Ihrem Berufsalltag? Schreiben Sie mich einfach an: dunjaschenk@assistenzheute.de. Selbstverständlich behandle ich Ihre Fragen vertraulich. Ihre Dunja Schenk, Chefredakteurin.

Strategie # 2:

Geben Sie sich nicht zufrieden mit dem, was Sie hören, sondern fragen Sie: Was war gemeint?

Oft laufen Gespräche auch aus dem Ruder, weil die Gesprächspartner das, was sie hören, ganz anders interpretieren, als es tatsächlich gemeint war. Der Kommunikations-Psychologe Professor Dr. Friedemann Schulz von Thun hat dazu ein sehr anschauliches Modell aufgestellt, das er unter anderem als „Vier-Schnabel-und-vier-Ohren-Modell“ bezeichnet.

Die „Vier“ steht dabei für die vier möglichen Aspekte, die Schulz von Thun bei jeder Mitteilung unterscheidet:

1. den **Sach-Aspekt**
2. den **Beziehungs-Aspekt**
3. den **Selbstoffenbarungs-Aspekt**
4. den **Appell-Aspekt**

Wenn „Schnabel“ und „Ohr“ nicht zusammenpassen

In Kurzfassung besagt dieses Modell, dass der Aspekt, den Sie ausdrücken wollen, der also aus Ihrem „Schnabel“ kommt, bei Ihrem Gesprächspartner nicht unbedingt auf das dazu passende „Ohr“ treffen muss. Möglicherweise kommt es in einem der drei anderen Ohren an, und Ihr Gesprächspartner versteht damit etwas ganz anderes als das, was Sie wirklich ausdrücken wollten.

Das bedeutet: Was Sie zum Beispiel auf der Sachebene von sich geben, muss nicht zwingend auch vom „Sach-Ohr“ Ihres Gegenübers verstanden werden. Kommt es idealerweise dort an, hat das Gespräch eine stabile Grundlage, und die Gefahr von Missverständnissen ist gering. Erreicht es jedoch stattdessen das „Beziehungs-Ohr“ oder etwa das „Appell-Ohr“, ist die Kommunikation gestört. **Hierzu ein Beispiel:**

Wenn eine Aussage anders interpretiert wird, als sie gemeint war

Ein Chef wartet darauf, dass ihm seine Assistentin Material für eine Präsentation zusammenstellt.

Er fragt seine Assistentin auf der Sachebene: „Wann sind Sie fertig mit den Daten für die Präsentation?“

Als Antwort auf diese „Sach-Schnabel“-Frage erwartet sein „Sach-Ohr“ eine einfache Antwort wie beispielsweise „In zehn Minuten“ oder „Um 11:30 Uhr“. Auch die – ebenfalls sachliche – Information „Kann ich nicht ganz genau sagen, aber ich schätze in etwa zehn Minuten“ würde nicht zu einer Kommunikationsstörung führen.

Zu einer Kommunikationsstörung kommt es allerdings, wenn die Assistentin ihren Chef nicht mit dem „Sach-Ohr“, sondern beispielsweise mit dem „Beziehungs-Ohr“ gehört hat und deshalb gereizt antwortet: „*Sie haben mir die Unterlagen für die Präsentation ja erst gestern gegeben!*“

Oder wenn die Worte ihres Chefs auf ihr „Appell-Ohr“ getroffen sind und sie deshalb genervt erwidert: „*Ja, ich beeile mich ja schon!*“

Männer und Frauen „senden“ anders

Dass „Schnabel“ und „Ohr“ nicht zusammenpassen, kommt sowohl in Gesprächen von Frau zu Frau als auch zwischen zwei Männern vor. Besonders häufig tritt diese Kommunikationsstörung allerdings in Gesprächen zwischen den Geschlechtern auf. **Der Grund dafür ist:**

- Männer „senden“ und hören sehr viel häufiger auf der Sachebene als Frauen.
- Frauen „empfangen“ und sprechen weit öfter als Männer auf den drei anderen Ebenen, vorrangig auf der Beziehungsebene.

Eine Missstimmung und in der Folge gar ein größerer Streit kann im gerade genannten Beispiel vermieden werden, wenn der Mann über die verschiedenen Aspekte einer Botschaft Bescheid weiß. Dann kann er nämlich auf der Sachebene bleiben und ihr deutlich machen: „*Ich brauche nur eine Zeitangabe, damit ich mich darauf einstellen kann. Ich wollte Ihnen mit dieser Frage nichts unterstellen, ich wollte Sie auch nicht zeitlich unter Druck setzen.*“

Noch besser wäre es gewesen, wenn die Frau die männliche Vorliebe für Sachinformationen von Anfang an berücksichtigt und gleich mit ihrem „Sach-Ohr“ zugehört hätte.

Auf welchen Aspekt kommt es dem anderen an?

Schulen Sie sich deshalb darin, den richtigen der vier Aspekte einer Botschaft zu erkennen. Da das nicht immer auf Anhieb möglich ist, sollten Sie sich eventuell mit einer Frage vergewissern, ob Sie mit Ihrer Einschätzung richtig liegen. Im Beispiel könnte die Frau etwa fragen: „*Willst du jetzt wissen, in wie vielen Minuten ich fertig bin, oder soll deine Frage bedeuten, dass ich mich beeilen soll?*“

Wichtig: Stellen Sie diese Fragen immer in einem sachlichen Tonfall.

TEXT: ALEXANDRA SIEVERS ◀

Strategie # 3:

Berücksichtigen Sie gender-spezifische Eigenheiten bei der Kommunikation

Männer kommunizieren anders, Frauen auch

Sicherlich ist es Ihnen auch schon einmal passiert, dass ein Mann auf eine Ihrer Aussagen anders reagiert hat, als Sie erwartet haben. Das Gleiche geschieht auch umgekehrt. Dass es immer wieder zu Missverständnissen in der Kommunikation zwischen Mann und Frau kommt, liegt daran, dass die Geschlechter unterschiedlich „ticken“. **Ein Praxisbeispiel:**

„Übrigens müsste der Toner mal gewechselt werden.“ Was passiert, wenn dieser Satz am Ende eines Teammeetings fällt? Während die Kolleginnen meist aufspringen und sich um das Problem kümmern wollen, auch wenn sie unter Umständen technisch weniger versiert sind, kommt von den Kollegen allenfalls ein „Stimmt“.

Sicher ist dieses Beispiel etwas überspitzt dargestellt. Dennoch verdeutlicht es die unterschiedliche Art der Kommunikation.

Frauen kommunizieren empfängerorientiert

Frauen orientieren sich in der Kommunikation überwiegend am Empfänger. Das bedeutet, dass sie sich auf ihren Gesprächspartner einstellen und auf ihn eingehen. Im Gespräch hören sie aktiv zu, bestätigen seine Aussagen und signalisieren Interesse. Ein positives Gesprächsklima und eine gute Beziehung zum Gesprächspartner sind Frauen sehr wichtig.

„Die weibliche Nachgiebigkeit“

Leider verlieren sie dabei oft das Sachziel aus den Augen und kommen in Diskussionen seltener zu Wort. Da sie einen Ausgleich finden möchten, geben sie bei Konflikten eher nach als Männer. Frauen kommunizieren ganzheitlicher, allerdings beziehen sie meist nicht klar genug Stellung und scheuen Entscheidungen.

Männer kommunizieren sachorientiert

Bei der männlichen Kommunikation steht die Sachebene im Vordergrund. Und im Gegensatz zu Frauen fällt es Männern viel leichter, in Gesprächen einen klaren Standpunkt einzunehmen. Die Redeanteile überwiegen und die Gesprächsführung liegt meist bei den Männern. Mit dieser dominanten Art kann es allerdings passieren, dass sie den weiblichen Gesprächspartner überfahren.

„Die männliche Emotionslosigkeit“

Fakten und Informationen sind für Männer meist wichtiger als Emotionen, die sie gerne ignorieren. Durch die eher durchset-

zungsorientierte Art fällt es ihnen leichter, sich zu behaupten. Diskussionen empfinden Männer als Gewinn- und Verlustspiel, was die Kompromissfindung erschwert. Sie neigen zudem dazu, analysierend zu denken und zu kommunizieren. Die Gefahr dieser Art zu kommunizieren liegt darin, das große Ganze aus den Augen zu verlieren.

Die Lösung: Besser aufeinander eingehen

Missverständnisse in der Kommunikation zwischen Männern und Frauen lassen sich vermeiden. Zunächst müssen beide Geschlechter erkennen, dass Männer und Frauen eine unterschiedliche Sprache sprechen. Und dann hilft es, sich auf die Kommunikationstechnik des anderen einzustellen.

Beachten Sie diese fünf Punkte bei der Kommunikation mit Ihrem Chef oder einem männlichen Kollegen:

1. Konzentrieren Sie sich in Ihrer Kommunikation auf die Fakten und den Inhalt Ihrer Nachricht. Versuchen Sie, Ihre Emotionen zurückzustellen.
2. Wenn Sie Ihre Gefühle ausdrücken möchten, dann sprechen Sie diese aus. Erwarten Sie nicht, dass Ihr Gegenüber sie automatisch erkennt.
3. Interpretieren Sie Schweigen oder kurze Antworten nicht als negative Bewertung oder Ablehnung Ihres Vorschlages oder Ihrer Meinung.
4. Sagen Sie klar, was Sie wollen, und reden Sie nicht um den „heißen Brei“ herum. Gehen Sie nicht davon aus, dass Ihr Gesprächspartner Ihre Gedanken liest. Erwarten Sie keine automatischen Handlungen.
5. Beobachten Sie, wie Ihr Gegenüber kommuniziert. Versuchen Sie, sich in Ihrer Wortwahl, bei der Satzlänge oder auch beim Tonfall an ihn anzupassen.

Eine geschärfte Wahrnehmung und Flexibilität hilft, sich in der Kommunikation auf das andere Geschlecht einzustellen. Sie können so Missverständnisse vermeiden und die Zusammenarbeit verbessern.

Fazit: Mit klaren Formulierungen kommen Sie effektiver ans Ziel

Wenn Sie in dem eingangs erwähnten Großraumbüro auch einmal mit männlichen Kollegen zusammensitzen und der Toner mal wieder leer ist, springen Sie nicht gleich auf, sondern kommunizieren Sie klar mit Ihrem Kollegen: „Till, könntest du bitte den Toner wechseln? Vielen Dank.“ Ich wette, dass er sogar antwortet: „Na klar, warum hast du das nicht gleich gesagt.“

TEXT: DUNJA SCHENK ◀