

Praktischer Leitfaden

Zur Unterstützung von
Mitarbeitern in ihren Beziehungen
zu Vorgesetzten und Kollegen

Capucine MULLIEZ-TERNYNCK

Mediatorin mit Zulassung des luxemburgischen Justizministeriums

Mit Unterstützung von Sylvie NOTARNICOLA und von Jean-Baptiste LABRUSSE



IMMER EIN
GUTES
WORT &
DIE PASSENDE
METHODE

Ein- leitung



Im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie sahen sich viele Unternehmen gezwungen, neue Entscheidungs- und Organisationswege festzulegen und somit die Arbeits- und Betriebsgewohnheiten der Beschäftigten zu verändern: Homeoffice, Kurzarbeit, intensiveres Arbeitsaufkommen oder Unterbeschäftigung, sowie Arbeit unter Sicherheitsauflagen. Die Arbeitnehmer konnten währenddessen erleben, wie sich die Beziehungen zu ihren Vorgesetzten und der Kontakt zu ihren Arbeitskollegen erheblich verändert haben: Arbeit unter besonderen Sicherheitsvorkehrungen und Hygienevorschriften sowie Einhaltung von Abstandsregelungen, Einschränkung der sozialen Kontakte, erschwerte Abgrenzung zwischen Privat- und Berufsleben usw.

Der Arbeitnehmer steht im Mittelpunkt des betrieblichen Kooperationssystems. Wenn die Beziehungen zu seinen Vorgesetzten und/oder seinen Arbeitskollegen gestört sind, kann dies für den Arbeitgeber zahlreiche Risiken mit sich bringen: Spannungen, Missverständnisse, Nichterreichen von Zielen, Meinungsverschiedenheiten, Scheitern von Projekten, Kündigungen, Konflikte ...

— Wie können qualitativ gute Beziehungen zwischen Mitarbeitern und ihren Arbeitskollegen die Qualität ihrer Arbeit steigern? Wie stärkt jedes einzelne Glied die Kette?

— Wie können sich Mitarbeiter sachdienlich äußern und ausreichend Aufmerksamkeit zeigen, um sicherzustellen, dass ihre Anliegen, Vorschläge und Handlungen beachtet bzw. gehört werden und wahrgenommen wird, welche wichtige Rolle sie in Bezug auf die wirtschaftliche und soziale Leistung der Organisation spielen.

Dieser Leitfaden gibt dem Mitarbeiter Worte und Praktiken an die Hand, die es ihm ermöglichen, seine Tätigkeit auf effiziente und ruhige Weise wieder aufzunehmen und:

1
sich richtig zu informieren, sich zu vergewissern, dass er verstanden hat und sich voll und ganz engagiert

2
betrieblichen Zwänge zu überwinden, um vor Risiken zu warnen

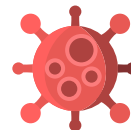
3
proaktiv zu sein, innovative Vorschläge zu wagen

4
persönliche Schwierigkeiten zu kommunizieren

+
zu kooperieren, zu ko-konstruieren

Dieser Leitfaden ist die Gelegenheit, die Beziehungen der Mitarbeiter zu Ihren Vorgesetzten und Ihren Kollegen zu (r)evolutionieren. Für eine bessere Zusammenarbeit.





Inhalt

Dieser Leitfaden ergänzt die Verfahren und geltenden Bestimmungen Ihrer Organisation in folgenden Punkten:

Die Zeit des Mitarbeiters

Nehmen Sie sich Zeit für sich selbst 4

Fernaustausch

Das Gespräch zu zweit 5

Das Gespräch mit mehreren 5

Ihr schriftlicher Austausch 6

Rückkehr an den Arbeitsplatz

Ihr Verhalten bei der Rückkehr 7

Auf Anfragen reagieren

Schritt 1: Hören Sie zu 8

Schritt 2: Formulieren Sie

die Anfrage neu 9

Eine Anfrage stellen

Schritt 1: Fragen Sie 10

Schritt 2: Nehmen Sie
die Antwort an 11

Anhang

Wie Ihr Verhalten Ihre
Botschaft unterstreicht 12

© Mai 2020, Capucine MULLIEZ-TERNYNCK

Ein riesiges Dankeschön für ihren Rat an:

Sylvie NOTARNICOLA, Beraterin HR – Personaldirektorin i.R. von CFL Multimodal (Lu)
Jean-Baptiste LABRUSSE, Personaldirektor i.R. von Eli Lilly and Company (Frankreich)

Für Übersetzung und Design:

Claudia Eustergerling Design – www.eustergerling.lu
Illustrationen: KP Arts – stock.adobe.com



Nehmen Sie sich Zeit für sich selbst

IMMER EIN
GUTES
WORT &
DIE PASSENDE
METHODE

Bereiten Sie sich darauf vor, Ihre Vorgesetzten und Ihre Kollegen wiederzutreffen. Beantworten Sie dazu diese Fragen:

In Bezug auf Sie selbst:

Wie fühle ich mich? Was ist mein persönlicher Beitrag innerhalb des Unternehmens? Bin ich bereit, zurückzukommen, um ein Berufsleben außerhalb des eigenen Zuhauses wieder aufzunehmen? Und wenn nicht, was brauche ich dafür?

In Bezug auf Sie und Ihren Manager:

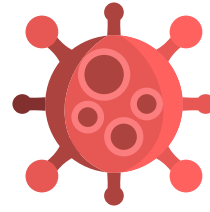
Inwiefern ist mein Manager für mich da? Was schätze ich an ihm? Was vermisse ich? Bin ich vertrauenswürdig? Bin ich zuverlässig? Bin ich 100% engagiert an seiner oder ihrer Seite?

In Bezug auf Sie und die anderen Mitarbeiter im Unternehmen:

Was erwarten die anderen von mir?
Was wünsch ich mir von ihnen?
Was macht es einfacher oder schwieriger, mit ihnen zusammenzuarbeiten?

— Nehmen Sie sich die Zeit, Ihr Evaluationsgespräch aus dem Vorjahr noch einmal durchzugehen, um sich an die Ziele zu erinnern, die Sie sich für 2020 gesetzt haben, so dass sie diese an die heutige Situation anpassen können.





IMMER EIN
GUTES
WORT &
DIE PASSENDE
METHODE

Das Gespräch zu zweit



und mit mehreren

Wenn an einer Telefon- oder Videokonferenz teilnehmen, seien Sie pünktlich. Achten Sie darauf, dass Ihr „Look“ stimmt sowie das Aussehen Ihrer Arbeitsumgebung. Beides sollte repräsentabel auf dem Bildschirm Ihrer Gesprächspartner erscheinen. Finden Sie zurück zu den Regeln und Gewohnheiten des Unternehmens. Ihr Hauptziel ist es, Ihren Kontakt aufzufrischen und die Freude an der Zusammenarbeit zurückzugewinnen.

Erkundigen Sie sich nach Neuigkeiten zum gesundheitlichen und moralischen Wohlbefinden. Teilen Sie umgekehrt mit, wie es Ihnen geht. Beleben Sie den Kontakt trotz der Entfernung:

„Hallo ..., verraten Sie mir, was es Neues bei Ihnen gibt. Wie erleben Sie diese Phase? Und für Ihre Angehörigen?“

Fragen Sie nach/informieren Sie über die Tätigkeit des Unternehmens und die Veränderungen:

„Wie kommen Sie mit Ihrer Tätigkeit im Homeoffice / der Kurzarbeit / den besonderen Sicherheitsauflagen zurecht?“, „Die wesentlichsten Auswirkungen für mich, für meine Tätigkeit waren ...“ „Ich habe die Zeit in dieser Phase (diese Zeit) genutzt, um über meine Arbeit nachzudenken, und mir wurde klar, dass ...“

Sprechen Sie nur über Dinge, die Sie wissen. Vermeiden Sie es, Gerüchte in die Welt zu setzen:

„Ich möchte lieber nichts dazu äußern, weil ich keine offiziellen Informationen zu diesem Thema habe.“

— Wenn Sie zu mehreren sind, machen Sie daraus ein „Gruppenspiel“. Es ist an der Zeit, das Wir-Gefühl zu stärken und den Teamgeist zu wecken.

Trauen Sie sich, das Wort zu ergreifen und Ihren Platz auf eine spielerische Art und Weise einzunehmen. Vereinnahmen Sie nur nicht das ganze Gespräch:

„Ich ergreife das Wort, um Ihnen zwei Informationen zu geben: ...“

Greifen Sie Äußerungen des ein oder anderen auf, um seinen Standpunkt zu bekräftigen oder das Gesagte aus einer anderen Perspektive zu betrachten:

„Ich teile die Meinung von ..., ich bin ebenfalls völlig der Meinung, dass ...“, „Ich habe die Meinung von ... gehört, ich frage mich meinerseits, ob ...“

Wenn Sie sich unbehaglich fühlen (Schüchternheit, ...), Schwierigkeiten haben (Hören, ...), sagen Sie es dem Anrufer vor oder während des Gesprächs.

„Es tut mir leid, ich fühle mich vor der Kamera nicht sehr wohl, ich schalte sie aus.“

Schenken Sie Ihrem schriftlichen Austausch die nötige Aufmerksamkeit

IMMER EIN
GUTES
WORT &
DIE PASSENDE
METHODE

Höflichkeit ist ein absolutes Muss.

Wählen Sie den passenden Stil für die Begrüßung und für den Abschlusssatz ihrer Nachrichten: „Hallo“, „Liebe/Lieber ...“, „Ich freue mich auf Ihre Antwort, von Ihnen zu hören ...“, usw. Verfassen Sie Ihr Schreiben in seiner Art und Tonfall so, dass es Ihrem jeweiligen Gesprächspartner gerecht wird.

Geben Sie ihrem Schreiben Sinn.

Schildern Sie den Kontext klar und deutlich und strukturieren Sie Ihre Ideen Punkt für Punkt. Formulieren Sie Ihr Anliegen verständlich (siehe S. 10 und 11). Die Person, mit der Sie sprechen, muss Ihren Gedankengang nachvollziehen können.

Vermeiden Sie Missverständnisse:

Wenn Sie auf eine Nachricht reagieren, zögern Sie nicht, die Anfrage Ihres Gesprächspartners in neuer Formulierung zu wiederholen, um sicher zu sein, dass Sie sie verstanden haben (siehe S. 9). Im Zweifelsfall, bei Unklarheiten oder wenn Sie sich mit dem Geschriebenen nicht wohl fühlen, wechseln Sie in die mündliche Form.

Vorsicht bei einigen Interpunktionszeichen:

Vermeiden Sie Ausrufezeichen oder drei kleine Punkte, deren Bedeutung Interpretationsspielraum lässt. Ersetzen Sie sie durch Erklärungen in Klammern.

Bitte achten Sie auf den Zeitpunkt der Absendung:

Der Zeitpunkt des Versendens Ihrer Nachrichten sollte im Zeitrahmen für dem üblichen Austausch in ihrer Organisation liegen. Vermeiden Sie Wochenenden oder späte Stunden.

Überdenken Sie die Empfänger/Kopien:

An wen möchten Sie Ihre Mitteilung senden, an wen möchten Sie eine Frage stellen? Wer sollte die Informationen erhalten? Vermeiden Sie versteckte Kopien.



Ihr Verhalten bei der Rückkehr



Wenn Sie in das gemeinschaftliche Arbeitsumfeld zurückkehren, ist es Ihre erste Pflicht, sich über die Gesundheitssicherheitsmaßnahmen zu informieren und diese einzuhalten. Anschließend sollten die Modalitäten einer neuen, „anderen“ Zusammenarbeit festgelegt werden:

Feiern Sie die Rückkehr zur Arbeit und das Wiedersehen im Team und richten Sie den Blick gemeinsam nach vorne:
Reden Sie mit Ihren Kollegen und Ihrem Vorgesetzten darüber, was Sie alle in den letzten Wochen durchgemacht haben. Stellen Sie sich neue Ansätze vor, wie Sie Geselligkeit erzeugen, wie Sie „auf Distanz“ zusammenarbeiten und Ihre Erfahrungen austauschen können.

Wenn es nicht von ihm kommt, bitten Sie Ihren Vorgesetzten um einen Termin, um über Veränderungen in Ihrem Unternehmen zu sprechen:
Besprechen Sie Ziele und Prioritäten, sowie den Zeitplan der Projekte. Fragen Sie nach Informationen über die Tätigkeit des Unternehmens. Bitten Sie ihn bei Bedarf um eine Schulung im Umgang mit digitalen Medien oder um besondere Betreuung hinsichtlich der geänderten Verfahren im Rahmen von COVID-19.

Seien Sie ein zuverlässiger Mitarbeiter:
Gehen Sie Verpflichtungen ein, die Sie einhalten können, sowohl in Bezug auf den Zeitplan als auch auf das Projekt. Wenn Sie das nicht können, informieren Sie Ihre Kontakte und insbesondere Ihren Vorgesetzten so schnell wie möglich.

Wagen Sie es, trauen Sie sich! Bremsen Sie nicht Ihre Fantasie und Kreativität. Bringen Sie Ihre Vorschläge in einer strukturierten und didaktischen Weise ein. Dies ist die Zeit für Innovationen!

Passen Sie auf sich auf, hören Sie auf Ihre innere Stimme!
Sie wissen schon, wie Sie Ihren Vorgesetzten oder einen Kollegen um Hilfe bitten und Ihre Bedürfnisse äußern können.

Sie haben Bedenken?
Behalten Sie diese nicht für sich. Äußern Sie sie Ihre Bedenken so, dass sie gehört werden und Ihr Anliegen beantwortet werden kann (siehe S. 10 und 11).

Erinnern Sie sich an die Werte des Unternehmens:
Ihr Austausch und Ihr Handeln sollten stets auf diesen Werten basieren.

Schritt eins: Hören Sie zu



Sicherlich werden Ihre Kollegen und Ihr Vorgesetzter Anfragen in Bezug auf Ihre Tätigkeit oder neue Projekte an Sie richten. Wie können Sie passend darauf reagieren? Seien Sie zu 100% im HIER und JETZT (nicht in der Vergangenheit, nicht in der Zukunft).

Hören Sie Ihrem Gesprächspartner aufmerksam zu. Denken Sie währenddessen nicht daran, was Sie sagen möchten. Geben Sie keine Ratschläge, wenn man Sie nicht darum bittet. Beziehen Sie sich nicht auf Ihre eigenen Erfahrungen.

„Ich höre Ihnen zu“, „Ich bin ganz bei Ihnen“, „Sagen Sie mir“, „Ich höre Sie“, „Ich verstehe Sie.“

Wenn Sie bei Ihrem Gegenüber starke Emotionen wahrnehmen, benennen Sie diese mit Worten:

„Sie scheinen mir traurig, ängstlich, verloren, niedergeschlagen, motiviert, enthusiastisch ...“, „Ich spüre, Sie sind entmutigt, enttäuscht, aufgebracht ...“

— Vermeiden Sie „DU BIST/SIE SIND“, da diese Formulierungen Wertungen in sich bergen. „Du bist wütend ...“, „Du bist aggressiv ...“, „Sie sind sich der Situation nicht bewusst ...“

Im Fall von Aggressivität:

„Ich verspüre bei Ihnen eine gewisse Wut, Unzufriedenheit, Besorgnis ...“, „Ich spüre, dass es schwer für Sie ist.“

— Sie sind kein Psychologe, Ihr Ziel ist es, dass sich Ihr Gesprächspartner wahrgenommen und respektiert fühlt und dass er oder sie mit Ihnen zum zweiten Schritt übergehen kann.



Schritt zwei: Formulieren Sie die Anfrage neu

IMMER EIN
GUTES
WORT &
DIE PASSENDE
METHODE



So stellen Sie sicher, dass Sie verstanden haben und erlauben Ihrem Gesprächspartner, seine Ideen zu präzisieren.

Formulieren Sie unter Verwendung der Schlüsselwörter, Wiederholungen und Hauptideen Ihres Gesprächspartners um.
„Ich höre mehrere Dinge: zuerst stellen Sie fest ..., dann fragen Sie mich ...“, „Wenn ich richtig verstanden habe, bitten Sie mich, wieder an den Arbeitsplatz zurückzukommen ...“, „Sie fragen sich, ob ich diese Aufgabe fertigstellen kann bis ..., ist es das?“

— Diese Neuformulierung dient als Empfangsbestätigung. Sie ist unerlässlich.

Versuchen Sie, genau zu verstehen, wonach man Sie fragt.
„Sie sprechen über die Zusammenarbeit zwischen Unterstützungsdiensten, um welche Dienste handelt es sich?“, „Was genau verstehen Sie unter ‚besserer‘ Reinigung der Sitzungsräume?“

Finden Sie heraus, was Ihr Gegenüber braucht, indem Sie offene Fragen* stellen:
„Was bräuchten Sie, um bezüglich des Zeitplans beruhigt zu sein?“, „Was ist Ihnen wirklich wichtig: ...“, „Was brauchen Sie, um in Bezug auf die Qualität meiner Arbeit aus der Ferne beruhigt zu sein?“

Seien Sie ehrlich, nehmen Sie sich die Zeit, nachzudenken, sich zu beraten und Ihre Verpflichtungen einzuhalten:
„Ich bin mir nicht sicher, ob ich die Informationen für Montag habe. Ich rufe Sie morgen um 11 Uhr zurück.“

Wenn ein Kollege Sie um Rat bittet oder um ihre Meinung: Vergewissern Sie sich, dass es in Ihrer Zuständigkeit liegt.

Wenn nicht, hier einige Schlüsselformulierungen:
„Und Sie, was halten Sie selbst davon?“, „Sie fragen mich ..., warum ist es wichtig, dass ich Ihnen antworte?“

*Eine Frage ist „offen“, wenn sie nicht mit „ja“ oder „nein“ beantwortet werden kann.

Schritt eins: Fragen Sie



Richten Sie sich mit Anliegen und Fragen an Ihren Vorgesetzten oder Ihre Kollegen. Wie tun Sie dies am besten, um eine zufriedenstellende Antwort zu erhalten? Sie müssen Ihr Thema kennen und auf alle Fragen vorbereitet sein.

Verwenden Sie einfache Worte, seien Sie präzise, konkret und gehen Sie Schritt für Schritt vor:

„Ich möchte ein kurzes Briefing über die Sicherung von Räumen machen ...“



Formulieren Sie ein Anliegen in 4 Schritten*:

- 1** Benennen Sie, was Sie beobachten, sachlich, ohne zu werten.
„Ich habe verschiedene Überschreitungen von Menschen im Bereich ... festgestellt“, „Im Bericht heißt es ...“
- 2** Beschreiben Sie Ihr Gefühl mit „Ich“.
„Ich bin beunruhigt, weil dieser Bereich aus gesundheitlichen Gründen für die Öffentlichkeit gesperrt ist“, „Ich sehe die Gefahr, dass ...“
- 3** Drücken Sie Ihr Bedürfnis aus, ohne von der Handlung zu sprechen (z. B. körperliche Bedürfnisse, Mitgefühl, Verständnis, Toleranz, Erholung, Intimität, Sinn, Spiritualität ...)
„Ich brauche lückenlose Sicherheit.“, „Ich muss sicher sein, dass kein Risiko für unser Personal entsteht.“
- 4** Äußern Sie Ihr Anliegen, ohne zu fordern.
„Ich bitte Sie, den Bereich komplett abzuriegeln mit ...“

* GFK, Marschall B-Rosenberg

Schritt zwei: Nehmen Sie die Antwort an und suchen Sie Lösungen



Hören Sie zu/Formulieren Sie im Dialog neu (siehe S. 8 und 9), beginnend mit:
„Was denken Sie dazu?“, „Wie reagieren Sie darauf?“

— Nehmen Sie sich Zeit, lassen Sie der Stille freien Lauf, seien Sie völlig anwesend in diesem Moment.

Eröffnen Sie den Dialog ausgehend von den Anforderungen:

„Was bräuchten Sie, um beruhigt zu sein/ um es akzeptabel zu machen?“, „Was könnte Sie dazu bewegen, Ihre Meinung zu ändern?“, „Was wäre Ihr Vorschlag?“

— Hören Sie intensiv zu, begreifen Sie dies als Chance, bestimmte Prozesse, bestimmte organisatorische Gepflogenheiten des Unternehmens zu verbessern!

Konzentrieren Sie sich auf die Methode einer Lösungsfindung, d.h. auf das „Wie“, und nicht auf die Lösung selbst.

„Wie können wir vorankommen?“, „Welche Methode sollten wir anwenden, um unsere Bedürfnisse zu befriedigen?“

Wenn es sich anbietet, suchen Sie gemeinsam nach Lösungen, machen Sie ein Brainstorming ausgehend von einem leeren Blatt Papier:

„Wir beurteilen die Sicherheit des Gebietes nicht auf dieselbe Weise. Können wir gemeinsam nach Lösungen suchen, die den Bedürfnissen aller Rechnung tragen?“

— Diese Übung ist meistens sehr motivierend und innovationsfördernd.

Was tun, wenn ein Mitarbeiter trotz aller Energie, die für die Qualität der Beziehungen aufgebracht wurde, in eine Krise gerät?

Verharren Sie nicht auf Ihren Positionen, vermeiden Sie binäre Konfrontationen. Nehmen Sie sich Zeit zum Nachdenken und Reagieren. Antworten Sie niemals mündlich oder per E-Mail, wenn Sie von großen Emotionen (Wut, Enttäuschung, ...) gepackt werden.

Denken Sie daran – im Chinesischen wird das Wort „Krise“ durch zwei Zeichen symbolisiert: Gefahr und Chance. Ergreifen Sie Ihre Chance!

— Krisenmanagement erfordert einen anderen Leitfaden.

„Unser größter Ruhm liegt nicht darin, niemals zu fallen, sondern jedes Mal wieder aufzustehen, wenn wir gescheitert sind.“ Konfuzius

Welches Verhalten verstärkt Ihre Botschaft

IMMER EIN
GUTES
WORT &
DIE PASSENDE
METHODE



Fast 95% Ihrer Botschaft wird über Ihre Körpersprache vermittelt! Mit dem sozialen Sicherheitsabstand und beim Tragen einer Maske wird Ihre Haltung sogar noch bedeutender sein, um Ihre Botschaft zu unterstützen.

Ihre Stimme:

Senken Sie Ihre Sprechgeschwindigkeit und -intensität, nehmen Sie Druck heraus und denken Sie daran: „Höflichkeit ist die Tugend der Könige“. Wenn nötig, atmen Sie diskret aus. Sollten Sie sich angespannt fühlen, atmen Sie tief und diskret ein / aus.

Ihre Körperhaltung:

Bleiben Sie ruhig, verschränken Sie nicht die Arme, kreuzen Sie nicht die Beine, halten Sie Augenkontakt, lächeln Sie von Herzen ...

Völliges Schweigen:

Haben Sie keine Angst vor Schweigen, es erlaubt es dem anderen, zu denken ...

Körpersynchronisation mit dem Gegenüber:

Er sitzt, setzen Sie sich. Er geht, gehen Sie mit ihm, bewegen Sie sich ...

Körperliche „Empfangsbestätigungen“:

Zeigen Sie Bewegungen mit ihrem Kopf, Ihren Augen, Ihrem Gesicht ...

Aufrichtigkeit und Bereitschaft sich mit seinem Gesprächspartner zu verbinden: Hinterfragen Sie Ihre Schwierigkeiten bei der Kommunikation mit bestimmten Menschen aufgrund derer und ihrer Persönlichkeit. Sprechen Sie darüber, wenn nötig mit einem Kollegen oder einer Kollegin, der oder die Ihnen helfen kann, zu verstehen und Abstand zu gewinnen.

Die Besonderheiten des „Fernaustauschs“: Schauen Sie genau in die Kamera Ihres Computers und nicht auf den Bildschirm. Sprechen Sie deutlich.

Überlassen Sie die logistische Organisation eines Treffens nicht dem Zufall: Setzen Sie sich nicht „Face-to-face“ gegenüber, sondern nebeneinander Seite an Seite. Bevorzugen Sie Räume mit Fenstern, die sich öffnen lassen.

Was hat Ihnen die Lektüre dieses Leitfadens gebracht?

Was sind die 2 oder 3 Entdeckungen, gute Praktiken, die Sie sofort ausprobieren möchten?

**Listen Sie sie auf, und legen Sie los:
Nur wer sein Glück versucht kann gewinnen!**

