



Pressemappe 2023

VERÖFFENTLICHUNGEN IN PRINTMEDIEN

ARTIKEL

Online-Coaching interaktiver machen

Eine Inventur durchführen

Digital statt Präsenz

Humorvoll intervenieren

Kraftquelle „Positive Emotionen“

Im Urlaub relaxen und sich erholen – 15 Tipps

Humorvoll neue Perspektiven eröffnen

Lachen ist gesund

Kraftquelle „Positive Emotionen“

So geht Erholung

Humorvoll intervenieren

Mit diesen 15 Tipps gelingen entspannte Ferien

Richtig relaxen im Urlaub

Humorvoll intervenieren

Falsch verstanden

Im Urlaub von der Arbeit abschalten und sich richtig erholen: 15 Tipps

Humorvoll Intervenieren

Kraft- und Energiequelle „Positive Emotionen“

Wenn der Roboter übernimmt

Bei Blockaden humorvoll intervenieren

Zwischenmenschliche Konflikte im Betriebsalltag moderieren

Als Coach auf hybride Vermittlungswege zurückgreifen

Probier's doch mal mit Humor! Intervenieren – auf die leichte Art

ZEITSCHRIFT / ZEITUNG

wirtschaft + weiterbildung (D), Januar 2023

Naturarzt (D), Januar 2023

TRAINING (A), März 2023

Deutsches Ingenieurblatt (D), Mai 2023

Schlossmagazin (D), Juni 2023

PERSONALintern (D), Juni 2023

ausbau+fassade (D), Juni 2023

PT-Magazin (D), Juni 2023

Netcoo Magazin (D), Juni 2023

Südtiroler Wirtschaftszeitung (I), 30. Juni 2023

Südtiroler Wirtschaftszeitung (I), 23. Juni 2023

Handelszeitung (A), 29. Juni

VRM-Verlag (D), (Wiesbadener Kurier, Mainzer Allgemeine, Darmstädter Echo usw.) 24. Juni 2023

Südtiroler Wirtschaftszeitung (I), 23. Juni 2023

Südtiroler Wirtschaftszeitung (I), 7. Juli 2023

Schweißen und Schneiden (D), Juli 2023

Praxis Kommunikation (D), Juli 2023

Die Mediation (D), Juli 2023

TRAINING (A), August 2023

KMU-Magazin (CH), August 2023

KMU-Magazin (CH), September 2023

gmbhchef. (D), September 2023

Die Mediation (D), September 2023

Tücken Hybrider Zusammenarbeit	Chemie Technik (D), September 2023
Im Homeoffice arbeiten – und lernen?	Work + Life Magazin (D), September 2023
Die Entscheidung Berufswahl	Work + Life Magazin (D), September 2023
Virtuelle Zusammenarbeit: Die Gefahr des Proximity Bias	Wissensmanagement (D), Oktober 2023
Tücken Hybrider Zusammenarbeit	Phama+Food (D), November 2023
So moderieren Sie Konflikte im Betriebsalltag	MM MaschinenMarkt (D), November 2023
Bereit für Wachstum	Business - Beauty (D), November 2023
Nutzen Sie die Kraft positiver Emotionen	HelfRecht methodik (D), November 2023
Psychologie als Phänomen	Bindereport (D), Dezember 2023
Eine Frage der Einstellung	BILDUNGaktuell (A), Dezember 2023
Growth Mindset oder Fixed Mindset?	Netcoo Magazin (D), Dezember 2023

VERÖFFENTLICHUNGEN IN ONLINEMEDIEN ARTIKEL

AMS Burgenland und Seminar Consult Prohaska mit eLearning AWARD 2023 ausgezeichnet
Mehr Interaktivität im Online-Coaching
Vorsätze für 2023 fassen und umsetze
eLearning AWARD 2023 für Arbeitsmarktservice Burgenland
Mit diesem Tool wir Online-Coachin interaktiv
Wie kann KI Weiterbildung unterstützen?
Mit Humor Spannungen lösen
Kraft- und Energiequelle „Positive Emotionen“
Humorvoll intervenieren
Humorvoll intervenieren
Wenn Teams in Seminare geschickt werden

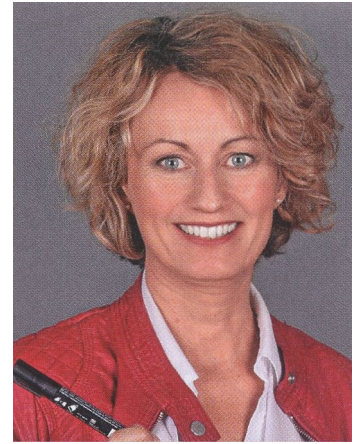
PORTAL

www.weiterbildungsmarkt.net, 17.01.23
3minutencoach.com, 26.01.23
www.pt-magazin.de, 11.02.23
www.pt-magazin.de, 09.02.23
www.weiterbildungsmarkt.net, 07.02.23
www.hrweb.at, 17.03.23
www.die-wirtschaft.at, 17.03.23
www.versicherungsjournal.at, 28.04.23
www.businessvillage.de, 27.04.23
www.finanzpraxis.com, 17.04.23
www.hrweb.at, 13.04.23

Positive Emotionen: Kraft- und Energiequelle auch im Job	www.trend.at , 08.05.23
Warum positive Emotionen so wichtig sind	www.computerwoche.de , 02.05.23
Positive Emotionen als Motor für die persönliche Entwicklung – beruflich und privat	www.pt-magazin.de , 13.05.23
Kraft- und Energiequelle „Positive Emotionen“	www.finanzpraxis.com , 12.05.23
Kraft- und Energiequelle „Positive Emotionen“	www.unternehmer.de , 29.05.23
Wie man positive Emotionen als Kraftquellen nutzt	www.arzt-wirtschaft.de , 25.05.23
Im Urlaub relaxen und sich erholen – 15 Tipps	www.unternehmer.de , 26.06.23
Wie Chefs entspannt in den Urlaub fahren: 15 Punkte für einen freien Kopf	www.businessinsider.de , 29.06.23
Im Urlaub relaxen und sich erholen – 15 Tipps	www.pt-magazin.de , 24.06.23
Wahrnehmungs- und Urteilsfehler bei der hybriden Zusammenarbeit vermeiden	www.sparkasse.at , 13.06.23
Karrierekiller Homeoffice?	www.maschinenmarkt.ch , 13.06.23
15 Tipps für mehr Erholung im Urlaub	www.trend.at , 20.06.23
Proximity Bias und die Psychologie der hybriden Teamarbeit	www.trend.at , 20.06.23
Wahrnehmungs- und Urteilsfehler bei derhybriden Zusammenarbeit vermeiden	www.finanzwelt.de , 12.06.23
Wahrnehmungs- und Urteilsfehler beider hybriden Zusammenarbeit vermeiden	www.finanzpraxis.com , 25.07.23
Als Coach in „Sowohl-als-auch-Kategorien“ denken	www.pt-magazin.de , 06.07.23
Proximity Bias: Aus den Augen, aus dem Sinn	www.hrtoday.ch , 05.07.23
Wahrnehmungs- und Urteilsfehler bei der hybriden Zusammenarbeit vermeiden	www.pt-magazin.de , 28.07.23
Lachen ist gesund	www.pt-magazin.de , 14.07.23
Als Coach in „Sowohl-als-auch-Kategorien“ denken	www.unternehmer.de , 21.07.23
Tücken hybrider Zusammenarbeit	www.chemietechnik.de , 28.08.23
Wahrnehmungs- und Urteilsfehler bei hybrider Zusammenarbeit	www.versicherungs-journal.at , 21.08.23
Als Coach in „Sowohl-als-auch-Kategorien“denken	www.finanzpraxis.com , 21.08.23
Wahrnehmungs- und Urteilsfehler bei hybriderZusammenarbeit	www.consulting.de , 11.08.23
Wahrnehmungs- und Urteilsfehler bei der hybriden Zusammenarbeit vermeiden	www.unternehmer.de , 03.08.23

Dieser Effekt führt dazu, dass bestimmte Mitarbeiter bevorzugt werden	www.mm-logistik.de , 26.09.23
Dieser Effekt führt dazu, dass bestimmte Mitarbeiter bevorzugt werden	www.maschinen-markt.de , 26.09.23
Zwischenmenschliche Konflikte im Berufsalltag moderieren	www.zwp-online.info , 07.09.23
Zwischenmenschliche Konflikte im Berufsalltag moderieren	www.hrtoday.ch , 05.09.23
Wenn das Wörtchen NOCH nicht wär	www.finanzwelt.de , 05.09.23
Dieser Effekt führt dazu, dass bestimmte Mitarbeiter bevorzugt werden	www.blechnet.com , 28.09.23
So moderieren Sie Konflikte im Betriebsertrag	www.maschinen-makrt.de , 24.10.23
Einen „Growth Mindset“ entwickeln	www.pt-magazin.de , 19.10.23
Mit dem „Growth Mindset“ Herausforderungen meistern	www.haufe.de , 16.10.23
Zwischenmenschliche Konflikte im Betriebsalltag moderieren	www.pt-magazin.de , 17.10.23
Das Online- und Präsenz-Lernen verzahnen	www.finanzwelt.de , 27.11.23
Vorsätze für 2024 fassen und umsetzen	www.netcoo.com , 21.12.23
Vorsätze für 2024 fassen und umsetzen	www.personal-schweiz.ch , 18.12.23
Vorsätze für 2024 fassen und umsetzen	www.dentalmagazin.de , 13.12.23
Das Online- und Präsenz-Lernen verzahnen	www.hrtoday.ch , 05.12.23

Sabine Prohaska



Gastkommentar

Online-Coaching interaktiver machen

Beim Coachen haben wir es, anders als im Training, meist nicht mit vorgefertigten Designs zu tun. Die professionellen Coaches beziehungsweise die als Coaches fungierenden Personen (Führungskräfte) lassen sich in der Coaching-Sitzung vielmehr auf ihr Gegenüber, den Coachee, und seine Themenstellung ein. Deshalb brauchen sie Methoden, die sie spontan und ohne große Vorbereitung nutzen können. Ich empfehle folgende kostenfreie sowie schnell und einfach einsetzbare Tools:

Auch im Online-Coaching sind gute Visualisierungen sehr hilfreich.

1. Zeige digitale Bildkarten

Bilder ermöglichen Zugänge zu inneren, unbewussten Prozessen und zu Gefühlen, für die uns oft die Worte fehlen, und unterstützen unsere Kreativität. Deshalb sind Bildkarten aus den Präsenz-Coachings nicht mehr wegzudenken. Bilder und Bildkarten lassen sich auch beim Online-Coachen gut nutzen. Deshalb biete ich auf der Webseite www.s-piv.at kostenfrei zwei Varianten von Bildern an. 1. Das Fotokarten-Set: Es umfasst 30 wirkungsstarke Fotos, die gezielt eingesetzt werden können, um zum Beispiel Reflektionsprozesse bei den Coachees anzustoßen. 2. Das Impulskarten-Set: Es umfasst 25 Illustrationen, die mit Kurztexten wie „Nicht mit mir!“, „Alles wird gut“, „Schade“ versehen sind. Mit ihnen können die Coachees zum Beispiel Sachverhalte kommentieren und bewerten.

2. Nutze ein Online-Whiteboard

Viele Coaches arbeiten bei Präsenz-Coachings gerne mit dem Flipchart, denn man kann prozessbegleitend Visualisierungen erstellen. Im Online-Coaching wurde dieses Tool zu Beginn oft vermisst. Doch inzwischen gibt es hierfür kostenfreie Alternativen: zum Beispiel das Jamboard von Google. Voraus-

setzung für seine Nutzung ist ein Google Account, mit dem der Coach sich anmeldet und ein Board erstellt. Nach einer Bildschirmfreigabe kann der Coachee dabei zusehen, wie der Coach auf dem Whiteboard arbeitet. Alternativ kann der Coach das Jamboard über einen Link auch für den Coachee freigeben. Dann kann auch der Coachee darauf schreiben und zeichnen. Es gibt auch Bezahlvarianten. Die bekanntesten sind Miro und Conceptboard. Eine Alternative zur Visualisierung à la Flipchart ist der Einsatz einer Dokumentenkamera.

3. Nutze den Raum

Der Raum, in dem das Online-Coaching stattfindet, ist kein realer Raum, der mit den für ein (Präsenz-)Coaching nötigen Utensilien ausgestattet wurde. Deshalb sollten Sie, wenn Sie online coachen, mit dem Coachee zu Beginn kurz darüber sprechen, wie der virtuelle Raum technisch ausgestattet ist und welche Kommunikations- und Visualisierungsmöglichkeiten in ihm bestehen; außerdem darüber, wie der Coachee sich organisieren und was er bereithalten sollte. Besprechen sollten Sie mit ihm auch, ob er beispielsweise in Nachdenkphasen oder bei Übungen, die er zunächst alleine macht, das Mikro und die Kamera ausschalten möchte. So entsteht nochmal ein ganz anderer (Rückzugs-)„Raum“.

4. Verwende eine digitale Pinnwand!

Viele Coaches arbeiten in ihren Coaching-Sitzungen gerne mit Handouts oder kurzen Selbstchecks, die sie den Coachees in gedruckter Form zur Verfügung stellen und die dann gemeinsam besprochen werden. In manchen Online-Tools wie Zoom gibt es die Möglichkeit, diese Dokumente dem Coachee spontan via Chat zu senden. Dies ist jedoch nicht bei allen Webinar-Plattformen der Fall. So empfiehlt es sich, zusätzlich eine digitale Pinnwand zu nutzen. Die Padlet-App bietet hierfür eine kostenfreie Basisvariante.

Sabine Prohaska (www.seminarconsult.at) verfügt über langjährige Erfahrung in der Begleitung von Online-Trainings, Online-Coachings und E-Learning-Maßnahmen. Sie unterstützt Organisationen dabei, Online-Coaching-Prozesse umzusetzen. Ihre Train-the-Trainer-Maßnahmen wurden u.a. vom BDVT ausgezeichnet.

Eine Inventur durchführen

Sabine Prohaska

Ab und zu sollten wir unseren Bekanntenkreis „ausmisten“ - wie unseren Kleiderschrank - und überprüfen: Mit wem möchte ich weiterhin eine Beziehung pflegen? Mit wem sollte ich den Kontakt reduzieren, weil er mir nur Energie raubt? Dies zu entscheiden und umzusetzen, fällt uns zuweilen schwer.

Nicht alle Menschen tun uns gut. Im Gegenteil! Manche beeinflussen durch ihr Verhalten unser Wohlbefinden negativ. Vereinfacht lassen sich unsere Freunde und Bekannte in zwei Kategorien einteilen.

Erstens: die „Negativdenker“. Das sind Menschen, die ständig von Problemen reden und permanent Katastrophen am Horizont sehen. Den Kontakt zu ihnen sollten Sie - soweit möglich - meiden. Denn ihre pessimistische Grundhaltung wirkt ansteckend. Sie rauben Ihnen Energie und Lebensfreude.

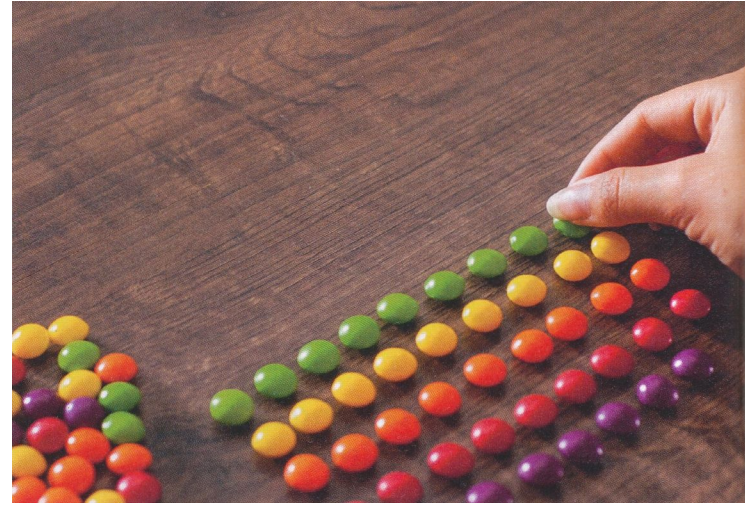
Zweitens: die „Möglichkeitendenker“. Sie verlieren auch in schwierigen Situationen nicht die Zuversicht. Denn sie sind überzeugt: Es gibt für fast alles eine Lösung. Und wenn nicht? Dann muss ich eben damit leben. Zu den „Möglichkeitendenkern“ in Ihrem Freundes- und Bekanntenkreis sollten Sie den Kontakt pflegen. Denn sie motivieren und inspirieren Sie.

Beim Aussortieren hilft eine schriftliche „Inventur“. Notieren Sie auf einem Zettel

die Menschen, mit denen Sie den meisten Kontakt haben - getrennt nach den Lebensbereichen „beruflich“ und „privat“. Bewerten Sie dann, wie sehr Sie der Kontakt zu diesen Menschen aufbaut oder frustriert. Notieren Sie zum Beispiel ein „+ +“ oder „+“ hinter den Kontakten, die Ihr Wohlbefinden steigern. Und ein „- -“ oder „-“ hinter den Namen der Personen, die Sie regelmäßig in schlechte Laune versetzen. Und eine „0“ schreiben Sie hinter die Männer und Frauen, bei denen sich die negativen und positiven Impulse weitgehend in der Balance halten.

Zu den Personen, hinter deren Name ein „-“ oder „- -“ steht, sollten Sie den Kontakt möglichst reduzieren. Versuchen Sie stattdessen, mehr Zeit mit den Männern und Frauen zu verbringen, die ein „+“ oder „+ +“ zielt.

Im Privatleben ist dies meist recht einfach, denn hier entscheiden Sie, mit wem Sie etwas unternehmen. Im Berufsleben ist dies schwieriger. Dort können nur wenige Menschen völlig frei ent-



scheiden, mit wem sie ihre Zeit verbringen - z. B. manche Selbstständige. Doch auch für Angestellte gilt: Sie können mitbeeinflussen, wie viel Zeit sie mit „Negativdenkern“ verbringen. Niemand zwingt sie dazu, mit einem „Miesepeter“ Mittag zu essen. Und in der alltäglichen Zusammenarbeit helfen folgende Tipps weiter: Distanzieren Sie sich geistig von den „Negativdenkern“. Vielleicht genügt es, den Kollegen etwas mehr auf Distanz zu halten und das Gespräch rein auf die Arbeit zu beschränken.

Über Konfliktpunkte sollten Sie ein klärendes Gespräch mit dem Kollegen führen. Schildern Sie ihm, was Sie stört. Tun Sie dies jedoch in der Ich-Form: „Mich belastet, dass ...“ „Ich wünsche mir, dass ...“ Vermeiden Sie Aussagen in der Du-Form wie „Immer machst Du ...“ oder: „Du bist so negativ ...“. Denn diese erlebt Ihr Gegenüber als Angriff. Und denken Sie daran: Sie müssen keine Freunde werden. Sie müssen nur so weit miteinander kooperieren, wie dies für die Arbeit nötig ist.

Wie man auf nervige Kollegen reagiert, hängt auch vom eigenen Befinden ab.

Wer gut drauf ist, steckt nervige Situationen leichter weg. Tun Sie sich also, wenn Sie schlecht drauf sind, etwas Gutes. Gehen Sie z. B. zum Fenster und gönnen Sie sich einen anderen An- und Ausblick. Oder holen Sie sich eine frische Tasse Kaffee. Oder führen sie ein nettes Telefonat. Auch das hilft meist, alles relaxter und etwas gelassener zu sehen.

Übrigens, auch viele unserer digitalen Kontakte z. B. in den sozialen Medien sind „Energiefresser“ - also Personen, die uns primär Zeit und Nerven kosten. Daher sollten wir auch unser digitales Netzwerk regelmäßig ausmisten. Das ist meist einfach, denn zu den Online-Kontakten haben wir in der Regel weniger enge persönliche Beziehungen als zu den Kontakten im realen Leben.

Autorin

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens seminar consult prohaska (www.seminarconsult.at), das u. a. Online-Trainer ausbildet und eine hybride Konfliktberater-Ausbildung anbietet. Sie ist Mitglied des Vorstands der Vereinigung der Business-trainer Österreich (VBT).

Digital statt Präsenz

Online-Konfliktberatungen sind nicht grundsätzlich »besser« oder »schlechter« als Präsenz-Beratungen - sie erfordern jedoch ein anderes Vorgehen.



Gastautor¹

Sabine Prohaska

ist Inhaber¹ des Weiterbildungsinstituts seminarconsult prohaska, das u. a. Online-Trainer und Konfliktberater ausbildet. Sie ist Mitglied des Vorstands der Vereinigung der Business-trainer Österreich (VBT).
www.seminarconsult.at

»KONFLIKTE KLÄRT MAN PERSÖNLICH.« Diesen Ratschlag kennen Sie vermutlich. Doch gilt er auch im digitalen Zeitalter? Immer mehr Berufstätige arbeiten heutzutage in Teams, in denen sich die Mitglieder entweder nie oder nur selten persönlich treffen. In Fällen von akuten Konflikten, die dringend einer Lösung bedürfen, muss die Konfliktklä rung oder -lösung manchmal digital erfolgen, besonders, wenn das nächste persönliche Treffen noch weit entfernt ist. Ein Missverständnis oder ein ungelöster Konflikt kann mit der Zeit immer mehr Energie kosten und die Gefahr einer Eskalation erhöhen. Deshalb ist es wichtig, solche Konflikte schnellstmöglich zu klären, auch wenn dies digital geschehen muss.

Bei der digitalen Zusammenarbeit haben viele Personen und Organisationen für den Umgang mit mehr oder minder großen Ärgernissen im Arbeitsalltag jedoch noch keine Routinen entwickelt. Sie wissen zudem nicht:

- Worauf sollten wir bei online geführten Konfliktgesprächen achten? Und:
- Wie können wir dafür sorgen, dass mittelfristig in unserem Team eine konstruktive Konfliktkultur entsteht - auch bei der virtuellen oder hybriden Zusammenarbeit?

Bei der Beantwortung solcher Fragen können Trainer, Berater und Coaches unterstützen.

Besonderheiten von Online-Konfliktgesprächen

Das setzt selbstverständlich voraus, dass sie mit den Besonderheiten der digitalen Zusammenarbeit und Konfliktberatung vertraut sind.

1. Kanalreduktion. In einer Präsenz-Konfliktberatung oder -moderation befinden sich alle Konfliktparteien im selben Raum und können diesen - im Gegensatz zur Online-Beratung - nicht einfach jederzeit verlassen, indem sie beispielsweise die Kamera ausschalten. Durch ihre körperliche Präsenz werden sie gezwungen, sich physisch zu den anderen Konfliktparteien zu positionieren.

Alle Anwesenden müssen selbst entscheiden,

- an welcher Stelle des Raumes sie stehen oder sitzen
- welche Körperhaltung sie einnehmen
- worauf sie ihren Blick richten und
- wie sie den anderen durch Gesten oder Mimik ihre aktuellen Gefühle zeigen.

Diese Kanalreduktion kann, richtig genutzt, für eine Konfliktklä rung auch Vorteile beinhalten. Medienpsychologische Erkenntnisse weisen auf eine erhöhte Bereitschaft zur Selbstoffenbarung bei einer virtuellen Kommunikation hin. Mit dem Online-Setting vertraute Berater diskutieren auch nicht, inwieweit die Online-Kommunikation »besser« oder »schlechter«, sondern inwiefern sie schlicht »anders« sei und man sich auf sie einstellen kann und sollte.

Aus der Forschung ist zudem bekannt, dass sich Menschen im Internet auch sicherer fühlen, da sie nicht in einen persönlichen Kontakt mit dem Gegenüber treten müssen. Auch so kann ein geschützter Raum entstehen und die Hemmschwelle für Konflikt-Beratungen sinken.

2. Digitalkompetenz ist nötig. Viele Berater haben mittlerweile ausreichend Erfahrungen mit dem Online-Beraten und -Coachen gesammelt. Dabei ist ihnen aufgefallen, dass aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen bei Online-Beratungsprozessen auch teilweise ein andersartiges Vorgehen als bei Präsenz-Settings erforderlich ist.

- Faire Ausgangssituation schaffen. Beim Online-Beraten darf nicht einfach vorausgesetzt werden, dass alle Beteiligten die Spezifika eines videobasierten Gesprächs kennen - also zum Beispiel wissen, welche Auswirkungen die Positionierung der Kamera hat und welche technischen Schwierigkeiten auftauchen können. Hier ist eine Vorabinformation nötig.
- Vertrauen braucht Sichtbarkeit. Hierfür ist unter anderem die Positionierung vor der Kamera wichtig. Zeigt das Kamerabild zum Beispiel auch die Hände der Teilnehmer, se-

¹ Zur sprachlichen Gleichbehandlung aller Menschen verwenden wir geschlechtsneutrale Personenbezeichnungen auf Basis des generischen Neutrums. Infos dazu unter generisches-neutrum.com

hen die anderen, dass die betreffende Person parallel nicht mit anderen Aktivitäten beschäftigt ist. Dies wird als Zeichen der uneingeschränkten Aufmerksamkeit wertgeschätzt. Deshalb sollte man im Vorfeld über die Nutzung der Kamera sprechen und in den Sitzungen auf eine gute Positionierung und Beleuchtung der Konfliktparteien achten.

- Online-Konfliktberatung braucht geeignete Tools. Diese sind zum Beispiel nötig, um komplexe Sachverhalte zu analysieren, (Wirk-) Zusammenhänge aufzuzeigen oder Feedback einzuholen. Ihr professioneller Einsatz bedarf einer gewissen Übung und Routine.

3. Aktive Moderation. Für Gespräche im digitalen Raum ist eine stärkere Strukturierung erforderlich. Es ist auch wichtig, darauf zu achten, dass alle Konfliktparteien ähnliche Redeanteile haben. Es ist nur möglich, Vielredner zu unterbrechen und die stillen Teilnehmer optimal einzubeziehen, wenn eine aktive Moderation stattfindet. Moderatoren sollten auf Folgendes achten:

- ob sich jemand auffällig zurückzieht,
- ob wechselseitig auf Themen und Statements eingegangen wird und
- wie die Gesprächspartner mit Emotionen umgehen.

Grenzen des digitalen Konfliktmanagements

Beim Gestalten künftiger Konfliktberatungsprozesse geht es nicht um ein »Entweder-oder«, sondern ein »Sowohl-als-Auch«. Dabei gilt der Grundsatz: Je komplexer und emotionaler ein Thema ist, umso eher sollte ein persönliches Gespräch im Präsenzraum stattfinden. Für eine erfolgreiche Konfliktlösung ist es grundsätzlich erforderlich, dass alle beteiligten Parteien ein ehrliches Interesse an einer Lösung haben, unabhängig davon, ob der Konflikt im physischen oder digitalen Kontext auftritt.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Digitalisierung auch im Bereich des Konfliktmanagements neue Möglichkeiten eröffnet hat. Online-Konfliktberatungen und -moderationen bieten Flexibilität, erfordern jedoch auch eine professionelle Planung und Gestaltung. Entscheidend ist, die Besonderheiten des digitalen Mediums zu berücksichtigen und ein strukturiertes Vorgehen zu gewährleisten, um eine erfolgreiche und konstruktive Konfliktlösung zu ermöglichen. Wenn alle Konfliktparteien ein ehrliches Interesse an einer Lösung haben, kann eine Online-Konfliktberatung genauso erfolgreich sein wie eine Präsenz-Beratung. •

Es sollte immer genug Zeit für ein Lachen sein – auch im Berufsalltag.



D. Donson/peopleimages.com/AdobeStock

20

Was würde der Gummibaum über Sie denken?

Humorvoll intervenieren

Coaches, aber auch Führungskräfte und Projektmanager geraten bei ihrer Arbeit nicht selten in Situationen, in denen scheinbar nichts mehr geht. Oft hilft eine humorvolle Intervention, die vorhandenen Blockaden aus dem Weg zu räumen. Zudem eröffnet eine Prise Humor dem Gegenüber häufig neue Perspektiven. | [Sabine Prohaska](#)

➤ „Lachen ist gesund“ – das belegen zahlreiche Studien. Lachen lindert Schmerzen, stärkt das Immunsystem und beschleunigt Heilungsprozesse. Deshalb spielt Humor in vielen psychotherapeutischen Ansätzen eine wichtige Rolle. Zum Beispiel in der Existenzanalyse von Viktor Frankl, einem der Pioniere einer therapeutischen Anwendung des Humors. Bei seiner bekanntesten Humormethode, der paradoxen Intention, soll sich der Klient genau das wünschen,

was bei ihm besonders angstbesetzt ist. Und diese übersteigerte, unbegründete Angst soll er unter anderem dadurch überwinden, dass er sie auslacht. Ähnlich ist es bei der Provokativen Therapie von Frank Farrelly.

Ziel: Blockaden und Spannungen lösen

Menschen neigen in Problemsituationen dazu, nur noch die Probleme zu sehen. Und oft fühlen sie sich als Opfer widriger Umstände – ohne Handlungsspielraum. Gerade dann ist oft ein Querdenken nötig, um das festgefahrene Denken wieder ins Fließen zu bringen, sodass neue Handlungsperspektiven am Horizont erscheinen.

Humor kann dabei helfen – sowohl im Beratungs-, als auch Führungs- und Projektalltag. Doch Vorsicht! Falsch eingesetzt, wirkt Humor destruktiv. Steht zum Beispiel die Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter auf tönernen Füßen, wird ein gut gemeinter Scherz schnell als Schadenfreude interpretiert. Ähnlich ist es, wenn eine Person in dunklen Gedanken gefangen ist. Dann wird eine humorvoll gemeinte Aussage oft als mangelnde Empathie interpretiert. Denn was Menschen als humor-

voll empfinden, ist individuell sehr verschieden. Zudem hängt es vom momentanen Befinden einer Person ab, ob sie etwas als lustig oder nicht erlebt. Dies gilt es beim Einsatz von Humor als „Interventionsinstrument“ zu bedenken.

Humor gezielt und wohldosiert einsetzen

Für alle Methoden, um einer Person (oder Personengruppe) mit Humor neue Sichtweisen zu eröffnen, gilt: Es ist enorm wichtig, ein Gefühl dafür zu entwickeln, wann sie (nicht) genutzt werden können. Denn Humor als Interventionsinstrument zu nutzen, ist stets eine Gratwanderung. Prüfen Sie deshalb, bevor Sie sich für den Einsatz dieses Instruments entscheiden, stets:

- Wie tragfähig ist meine Beziehung zum Gegenüber?
- In welcher mentalen Verfassung ist er bzw. sie? Und:
- Was verrät mir ihre/seine Körpersprache? Ist der Klient, Kollege oder Mitarbeiter beispielsweise innerlich kurz vorm „Platzen“, dann sollten Sie auf Humor verzichten. Dasselbe gilt, wenn Sie unsicher sind, ob Humor

wirklich das geeignete Instrument ist, um beim Gegenüber Spannungen zu lösen. Auch dann sollten Sie auf seinen Einsatz verzichten. Humor ist kein einfach zu handhabendes Interventionsinstrument – aber wenn man es beherrscht und klug einsetzt sehr wirkungsvoll.

Humor kann auch als wirkungsvolles Präventionsinstrument gegen Stresssymptome eingesetzt werden. Projektmanager und Führungskräfte haben im Kontakt mit Kollegen, Mitarbeitern, aber auch Vorgesetzten meist den Eindruck, nicht ihren spontanen, emotionalen Impulsen und Bedürfnissen folgen zu können. Humor kann dann ein Vehikel sein, um trotzdem bei sich selbst zu bleiben und Persönlichkeit zu zeigen.

Folgende beispielhafte Interventionsstrategien können Berater, Führungskräfte und Projektmanager in Situationen, in denen scheinbar nichts mehr geht, nutzen.

Das Welt- oder Selbstbild liebevoll karikieren

Eine Technik, die wir im Alltag bei Freunden und Verwandten oft intuitiv anwenden, ist das „liebevoll auf die Schippe nehmen“. Hierfür ein Beispiel: Ein Ehemann jammert seit Tagen, er werde alt und sei immer weniger leistungsfähig. Seine Frau versucht ihn zunächst geduldig vom Gegenteil zu überzeugen und bemitleidet ihn – ohne Erfolg. Intuitiv greift sie deshalb irgendwann zur „Medizin Humor“, um sein Selbstmitleid zu stoppen. Als er erneut jammert, erwidert sie augenzwinkernd: „Ich habe mich schon für einen Kurs ‚Pflege älterer Angehöriger‘ angemeldet. Und vielleicht sollten wir dir schon mal einen Rollator besorgen.“

In dem Beispiel steigt die Frau in das Weltbeziehungsweise Selbstbild ihres Ehemanns ein und überzeichnet es sanft – spricht mit einem Augenzwinkern. Dadurch wird ihrem Mann im Idealfall klar, dass sein Selbstmitleid überzogen ist. Er wird wachgerüttelt und denkt über sein Verhalten nach.

Was spricht dagegen, diese „Interventionsmethode“ auch mal anzuwenden, wenn ein Kollege endlos über seine hohe Arbeitsbelastung klagt? Oder wenn ein Mitarbeiter ohne Unterlass über die zahlreichen Veränderungen jammert? Oder wenn er verbal immer wieder verkündet „Ich bin der Größte; mir kann keiner das Wasser reichen“? Stets vorausgesetzt: die Beziehung zwischen Ihnen und dem Kollegen oder Mitarbeiter stimmt – auch emotional.

Negatives Umdeuten – humorvolles Reframing

Ist ein Glas halb leer oder halb voll? Wie wir eine Situation bewerten, hängt von uns ab. Für fast jede negative Situation gilt: Wenn wir sie aus einer anderen Perspektive betrachten, erscheint sie in einem anderen Licht. Ähnlich wie ein Bild, das in einem neuen Rahmen steckt: Es wirkt anders. Dieses Umdeuten fällt uns in Krisensituationen oft schwer. Denn dann stecken wir in einer Perspektive fest. Also brauchen wir einen Anstoß von außen.

Das Problem verschlimmern – paradoxes Arbeiten

Ein weiteres Mittel, um festgefahrene Sichtweisen zu lockern, sind paradoxe Fragen und Aussagen. Also statt zu fragen „Wie lösen wir das Problem?“, beispielsweise zu fragen: „Wie verstärken wir das Problem?“ Eine solche Intervention löst beim Gegenüber oft eine problemlösende Gegenreaktion aus. Eine Erfahrung, die zum Beispiel Eltern oft sammeln. Wer schreiende Kinder bittet, mit dem Schreien aufzuhören, hat meist wenig Erfolg. Wer sie hingegen auffordert, lauter zu schreien, merkt in der Regel bald: Das Schreien verebbt. Überraschen Sie als Führungskraft oder Projektmanager in heiklen oder festgefahrenen Situationen Ihren Gesprächspartner zuweilen mit scheinbar paradoxen Fragen oder Aufforderungen. Fragen Sie zum Beispiel:

› „Wie erreichen Sie es todsicher, dass Ihr Kollege nicht mehr mit Ihnen spricht?“
Oder:
› „Wie fahren wir das Projekt endgültig an die Wand?“

Dem „Gummibaum“ lauschen – Dissoziation zum Perspektivwechsel

Hilfreich für einen Perspektivwechsel sind auch Dissoziationen. Das heißt, sich als Person quasi von außen zu betrachten und zu fragen: „Wie sehen mich andere?“ Dadurch wird ein schärferes Bewusstsein für die eigenen Verhaltensweisen erreicht. Dieses setzt wiederum Reflexionsprozesse in Gang. Das ist wichtig, um festgefügte Denk- und Verhaltensstrukturen aufzubrechen. Dissoziative Fragen wären zum Beispiel:

› „Was glauben Sie, was Ihr Kollege denkt, wenn er Sie so in Rage sieht?“ Oder:
› „Was würde unser Chef zu dem Problem sagen?“ Oder:
› „Was würde Ihnen Ihre Mutter in dieser Situation raten?“

Zu dieser eher ernsten Betrachtungsweise gibt



SABINE PROHASKA

› Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien; bildet unter anderem Trainer, Coaches und Konfliktberater aus; 2022 erschien ihr neuestes Buch „Der frühe Vogel fängt den Wurm – Ansichten & Lösungsideen zur Konfliktarbeit in Organisationen“; www.seminarconsult.at

es humorvolle Alternativen. Zum Beispiel:
› „Was würde mir der Gummibaum in Ihrem Büro über die Kommunikation in Ihrer Abteilung erzählen?“ Oder:
› „Wie würde die Kaffeetasse auf Ihrem Schreibtisch Sie beschreiben?“

Mit allen genannten Methoden lässt sich das Denken oft in eine andere, zielführendere Richtung lenken. Probieren Sie es doch einfach mal aus. ◀



Kraftquelle „Positive Emotionen“

Warum Achtsamkeit die Lebensqualität erhöht

Positive Emotionen sind der Motor für unsere persönliche Entwicklung. Also sollten wir danach streben, in unser Leben möglichst viele kleine Momente zu integrieren, in denen wir uns freuen.

Text Sabine Prohaska | Foto Adobe Stock

Lachen ist gesund." „Lachen ist die beste Medizin.“ Solche Sinnsprüche kennt jeder. Sie spiegeln die Erfahrung wider, dass Menschen mit einer positiven Einstellung zu sich und ihrem Leben Herausforderungen leichter meistern. Sie sind zudem gesünder und haben eine höhere Widerstandskraft. Das haben inzwischen auch die Medizin und Psychologie erkannt und versuchen, diese Erkenntnis zu nutzen.

Ein Meilenstein in dieser Entwicklung war die Broaden-and-Build-Theorie, die die US-amerikanische Psychologin Barbara Fredrickson 1998 vorstellte. Sie geht davon aus, dass positive Emotionen wie Freude, Interesse, Zufriedenheit und Liebe unser Denk- und Verhaltensrepertoire erweitern („Broaden“). Sie fördern zudem unsere geistige Flexibilität und Kreativität; außerdem unsere Lust, Neues zu entdecken und unsere Fähigkeit, soziale Beziehungen einzugehen.

Positive Emotionen stärken die Widerstandskraft

Positive Emotionen sind sozusagen der Nährstoff für persönliches Wachstum. Und wenn wir einen entsprechenden Lebensstil pflegen? Dann gelangen wir in eine Aufwärtsspirale, die zu einem immer größeren Selbstvertrauen und Wohlbefinden führt.

Doch nicht nur dies. Viele wissenschaftliche Studien belegen, dass positive Gefühle auch eine gesundheitsfördernde Wirkung haben: Das Herz-Kreislaufsystem wird gestärkt, die Antikörperproduktion wird forciert und die Entzündungsreaktionen verringern sich. Positive Emotionen steigern also unsere psychische und physische Widerstandskraft. Sie wirken wie kleine Kraftmaschinen, die unsere Gesundheit und Leistungskraft fördern. Also sollten wir unser Leben so gestalten, dass es möglichst viele kleine Mikro-Momente voller positiver Emotionen enthält.

Der Dünger für persönliches Wachstum

Der Dünger für unser persönliches Wachstum sind die Mikro-Momente in unserem Leben, in denen wir ein eudämonisches Wohlbefinden empfinden. Damit sich dieses Gefühl häufig einstellt, ist eine entsprechende Lebensführung nötig. Einige Tipps, wie Sie Ihr eudämonisches Wohlbefinden fördern.

Vorfriede und „Nachfrieude“ empfinden. Fragen Sie sich morgens oder zum Beginn der Woche: Worauf kann ich mich freuen? Fragen Sie sich ebenso rückblickend: Was habe heute, diese Woche Tolles erlebt? Durchleben Sie das Erlebte nochmals mental.

Die Verbundenheit mit anderen Menschen spüren. Fragen Sie sich zum Beispiel abends: Welche positiven Begegnungen, Gespräche hatte ich heute? Wem fühlte ich mich nah?

Erfolge genießen. Fragen Sie sich zudem: Was habe ich heute, diese Woche so richtig gut gemacht? Worauf kann ich stolz sein?

Dankbar sein. Fragen Sie sich regelmäßig, was Ihnen durch andere Menschen Gutes widerfuhr? Wofür sollten Sie ihnen dankbar sein?

Mitgefühl empfinden. Machen Sie sich bewusst, wo und wie andere Menschen leiden, vor welchen Herausforderungen sie stehen. Fragen Sie sich: Wie kann ich sie unterstützen bzw. ihr Leid lindern?

Neugierig und offen sein. Machen Sie sich immer wieder bewusst, dass das Leben bunt und vielfältig ist. Es gibt noch so vieles zu sehen, zu lernen und zu erleben.

Freundlich und zugewandt sein. Nehmen Sie ihre Mitmenschen bewusst wahr. Schauen Sie ihnen in die Augen. Schenken Sie ihnen ein Lächeln. Sagen Sie danke auch für scheinbar selbstverständliche Kleinigkeiten.

Wertschätzend sein. Machen Sie sich bewusst, was Sie an ihren Mitmenschen schätzen. Welche Stärken haben sie? Warum freuen Sie sich auf Begegnungen, Gespräche mit ihnen? Sagen Sie dies ihren Mitmenschen auch.

Echt und ehrlich sein. Zeigen Sie den Menschen, die Ihnen wichtig sind, Ihre Gefühle. Stehen Sie auch zu Ihren Ecken und Kanten. Denn nur dann werden Sie als Mensch erfahrbar und es entsteht Verbundenheit.

Natur erleben. Begeben Sie sich oft in die freie Natur - zum Beispiel, um die Sonne auf Ihrer Haut oder den Wind an Ihrer Nasenspitze zu spüren. Auch das beeinflusst Ihr Befinden positiv.

Buchtipp

Sabine Prohaska

Lösungsorientiertes
Selbstcoaching

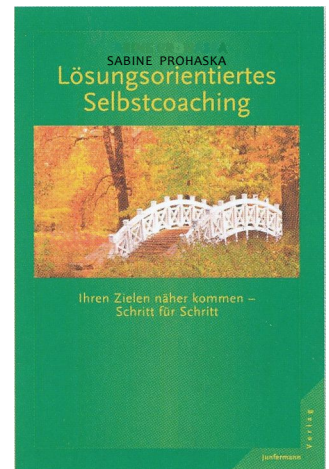
Ihren Zielen näher kommen -
Schritt für Schritt

112 Seiten, kartoniert

Preis 17,- Euro

ISBN 978-3-95571-407-9

Junfermann Verlag



Mikro-Momente von Glück schaffen

Doch leider empfinden wir die positiven Emotionen meist weniger intensiv als solche negativen wie Ärger, Wut, Einsamkeit, Ohnmacht und Verzweiflung. Deshalb nehmen wir sie weniger stark und anhaltend wahr. Also sollten wir, wenn wir die Kraftquelle „Positive Emotionen“ nutzen möchten, uns bewusst auf sie konzentrieren. Das schaffen wir, indem wir zum Beispiel

- häufiger Dinge tun, die uns Spaß machen und motivieren,
- stärker auf Kleinigkeiten achten, über die wir uns freuen können,
- unser Lebens- und Arbeitsumfeld angenehm gestalten,
- die Ansprüche an uns nicht zu hochschrauben und
- uns auch für Teilerfolge belohnen.

Als Person aufblühen

Jeder Gärtner weiß: Es nutzt wenig, einer darbdenden Blume zu sagen „Wachse endlich“. Zielführender ist es, sich zu überlegen: Was bringt die Blume zum Wachsen? Alles, was ihr Wohlbefinden erhöht. Zum Beispiel: Licht, Wärme, Wasser. Und was beschleunigt ihr Wachstum? Dünger.

Psychologen unterscheiden zwischen einem hedonistischen und einem eudämonischen Wohlbefinden. Ein hedonistisches Wohlbefinden stellt sich bei uns ein, wenn wir zum Beispiel ein vorzügliches Essen genießen. Ein eudämonisches Wohlbefinden empfinden wir hingegen unter anderem, wenn

- wir anderen etwas Gutes tun,
- unsere Fähigkeiten nutzen oder
- uns für etwas einsetzen, das uns am Herzen liegt.

Ein eudämonisches Wohlbefinden hat einen stärkeren positiven Einfluss auf unsere Gesundheit - ohne das hedonistische gering zu schätzen. Und seine Wirkung ist nachhaltiger, denn es vermittelt uns zugleich das Gefühl von Sinn. •

Im Urlaub relaxen und sich erholen – 15 Tipps



Damit der Urlaub in vollen Zügen genossen werden kann, sollten Berufstätige einige Tipps beachten. (Bild: picture alliance / Zoonar | Nikolai Okhitin)

Für viele berufstätige Frauen und Männer gilt: Vor dem Urlaub herrscht Hektik, weil noch viele Dinge zu erledigen sind. Und danach stapeln sich zu Hause erneut die unerledigten Aufgaben. 15 augenzwinkernde Tipps von Sabine Prohaska, wie Sie relaxt in den Urlaub fahren, Ihre Auszeit entspannt genießen und von den „schönsten Wochen im Jahr“ lange zehren.

1. **Verreisen Sie offiziell einen Tag früher.** Sagen Sie allen Freunden und Bekannten sowie Kunden und Kollegen, mit denen Sie nicht direkt zusammenarbeiten, dass Ihr Urlaub einen Tag früher beginnt. Sonst stapeln sich am letzten Arbeitstag die dringlichen Aufgaben auf Ihrem Schreibtisch und Ihr Telefon klingelt ohne Unterlass.
2. **Vereinbaren Sie für den letzten Arbeitstag keine Reisettermine, Meetings sowie Arzt- und Friseurbesuche.** Denn diese dauern oft länger als geplant. Die Folge: Sie starten völlig außer Atem in den Urlaub.
3. **Erledigen Sie vor dem Urlaub alle wichtigen und dringlichen Aufgaben, die Sie nicht delegieren können.** Sonst plagt Sie im Urlaub das schlechte Gewissen, und es fällt Ihnen schwer, abzuschalten.
4. **Urlaub ist Urlaub.** Lassen Sie alle Unterlagen, die Sie an Ihre Arbeit erinnern, zu Hause. Packen Sie auch keine Fachliteratur ein, die in Zusammenhang mit ihr steht. Und: Lesen Sie keine Tageszeitungen, schon gar nicht deren Wirtschaftsteil.
5. **Sagen Sie Ihrem Assistenten oder Stellvertreter: Nach meinem Urlaub sollten maximal so viele Vorgänge auf meinem Schreibtisch liegen, wie ich Urlaubstage habe.** Sonst verleidet Ihnen der Gedanke an die Arbeit, die Sie erwartet, die letzten Urlaubstage.
6. **Vergessen Sie Ihr Smartphone zu Hause.** Denn wenn Sie sich permanent darüber informieren, was zu Hause oder an der Börse passiert, gewinnen Sie nicht den nötigen Abstand vom Alltag, um wirklich weg zu sein. Sollte dies nicht möglich sein, dann lassen Sie zum Beispiel die eingehenden Telefonate in der Mailbox auflaufen. Dann entscheiden Sie, ob und wann Sie zurückrufen.
7. **Beginnen Sie vier, fünf Tage vor dem Reiseantritt mit dem Packen.** Dann können Sie noch rechtzeitig einen neuen Bikini oder eine neue Badehose kaufen, wenn Sie feststellen, dass Sie in Ihrem alten Outfit keine gute Figur mehr machen.

8. **Stimmen Sie sich bereits zu Hause auf den Urlaub ein.** Zum Beispiel, indem Sie abends im Bett Reise-führer schmökern oder sich YouTube Filmchen über Ihr Urlaubsziel anschauen.
9. **Feiern Sie Ihren Urlaubsbeginn.** Zum Beispiel, in-dem Sie im Flugzeug ein Gläschen Sekt trinken.
10. **Vergessen Sie im Urlaub alles, was Sie über das Thema Zeit- und Selbstmanagement gehört ha-ben.** Im Urlaub gibt es nur eine „wichtige“ und „dringliche“ Aufgabe: sich erholen.
11. **Übertragen Sie das Leistungsdenken, dem Sie im Alltag huldigen, nicht auf Ihren Urlaub.** Sie müssen nicht jeden Berg erklimmen und jedes Museum be-suchen.
12. **Gestalten Sie Ihren Urlaub „agil“.** Arbeiten Sie kein starres, vorab formuliertes Urlaubsproram ab. Machen Sie das, wozu Sie gerade Lust und Laune haben – zum Beispiel nichts.
13. **Lassen Sie „Fünfe gerade sein“.** Bei der Arbeit kön-nen Sie dem „Null-Fehler-Prinzip“ huldigen. Doch im Urlaub sollten Sie ein „easy living“ praktizieren. Sonst ärgern Sie sich über jeden lahmen Kellner und zu warmen Cocktail.
14. **„Verlängern“ Sie Ihren Urlaub.** Sagen Sie allen Per-sonen, mit denen Sie nicht direkt zusammenarbei-ten, dass Sie erst zwei Tage später zurückkehren. Sonst klingelt Ihr Telefon nach der Rückkehr ohne Unterlass. Dann ist die Erholung im Handumdrehen verfliegen.

15. **Behalten Sie den Urlaub in Erinnerung.** Stellen Sie ein Urlaubsfoto auf Ihren Schreibtisch. Oder laden Sie es als Startbild auf Ihren PC. Dann können Sie noch ab und zu von der Südsee oder den Bergen träumen.

Und noch ein Tipp: Auch ein Urlaub in Balkonien bzw. im heimischen Garten bzw. Umfeld kann sehr erholsam. Es muss nicht immer eine Flug- bzw. Fernreise sein.

Sabine Prohaska



Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trai-nings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien
(Internet: www.seminarconsult.at).



Mit über 25 Jahren Erfahrung unterstützen wir Sie bei der Suche und Auswahl von geeigneten, qualifizierten Kandidaten für Ihr Unternehmen.

projob.de
info@projob.de
Im Mediapark 5a
50670 Köln



Humorvoll neue Perspektiven eröffnen

Mitarbeiter, Führungskräfte und Projektmanager geraten bei ihrer Arbeit nicht selten in Situationen, in denen scheinbar nichts mehr geht. Dann hilft eine humorvolle Intervention oft, die vorhandenen Blockaden aus dem Weg zu räumen. Zudem eröffnet eine Prise Humor dem Gegenüber häufig neue Perspektiven.

Mit Humor kann auch aus einem angespannten Meeting ein Erfolg werden.

Foto: Jacob Lund/stock.daobe.com

Lachen ist gesund"-das belegen zahlreiche Studien. Lachen lindert Schmerzen, stärkt das Immunsystem und beschleunigt Heilungsprozesse. Deshalb spielt Humor in vielen psychotherapeutischen Ansätzen eine wichtige Rolle. Zum Beispiel in der Existenzanalyse von Viktor Frankl, einem der Pioniere einer therapeutischen Anwendung des Humors. Bei seiner bekanntesten Humormethode, der paradoxen Intention, soll sich der Klient genau das wünschen, was bei ihm besonders angstbesetzt ist. Und diese übersteigerte, unbegründete Angst soll er unter anderem dadurch überwinden, dass er sie auslacht. Ähnlich ist es bei der Provokativen Therapie von Frank Farrelly.

Blockaden und Spannungen lösen

Menschen neigen in Problemsituationen dazu, nur noch die Probleme zu sehen. Und oft fühlen sie sich als Opfer widriger Umstände, ohne Handlungsspielraum. Gerade dann ist oft ein Querdenken nötig, um das festgefahrene

Denken wieder ins Fließen zu bringt, so dass neue Handlungsperspektiven am Horizont erscheinen.

Humor kann dabei helfen -sowohl im Beratungs-, als auch Führungs- und Projektalltag. Doch Vorsicht! Falsch eingesetzt, wirkt Humor destruktiv. Steht zum Beispiel die Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter auf tönernen Füßen, wird ein gut gemeinter Scherz schnell als Schadenfreude interpretiert. Ähnlich ist es, wenn eine Person in dunklen Gedanken gefangen ist. Dann wird eine humorvoll gemeinte Aussage oft als mangelnde Empathie interpretiert. Denn was Menschen als humorvoll empfinden, ist individuell sehr verschieden. Zudem hängt es vom momentanen Befinden einer Person ab, ob sie etwas als lustig oder nicht erlebt. Dies gilt es beim Einsatz von Humor als „Interventionsinstrument“ zu bedenken.

Humor gezielt und wohl dosiert einsetzen

Für alle Methoden, um einer Person (oder Personengruppe) mit Humor neue Sichtweisen zu eröffnen, gilt, dass

es enorm wichtig ist, ein Gefühl dafür zu entwickeln, wann sie (nicht) genutzt werden können. Denn Humor als Interventionsinstrument zu nutzen, ist stets eine Gratwanderung. Prüfen Sie deshalb, bevor Sie sich für den Einsatz dieses Instruments entscheiden, stets:

- Wie tragfähig ist meine Beziehung zum Gegenüber?
- In welcher mentalen Verfassung ist er bzw. sie? Und:
- Was verrät mir seine/ihre Körpersprache?

Ist der Klient, Kollege oder Mitarbeiter beispielsweise innerlich kurz vorm „Platzen“, dann sollten Sie auf Humor verzichten. Dasselbe gilt, wenn Sie unsicher sind, ob Humor wirklich das geeignete Instrument ist, um beim Gegenüber Spannungen zu lösen. Auch dann sollten Sie auf seinen Einsatz verzichten. Denn Humor ist kein einfach zu handhabendes Interventionsinstrument - aber oft sehr wirkungsvoll.

Humor ist auch ein wirkungsvolles Präventionsinstrument gegen einen Burnout professioneller Helfer wie Therapeuten. Dasselbe gilt für Projektmanager und Führungskräfte. Denn auch sie dürfen im Kontakt mit Kollegen, Mitarbeitern, aber auch Vorgesetzten oft nicht ihren spontanen, emotionalen Impulsen und Bedürfnissen folgen. Humor kann dann ein Vehikel sein, um trotzdem bei sich selbst zu bleiben und Persönlichkeit zu zeigen.

Folgende humorvollen Interventionsstrategien können Berater, aber auch Führungskräfte und Projektmanager in Situationen, in denen scheinbar nichts mehr geht, zum Beispiel nutzen.

Methode 1: Das Welt- oder Selbstbild liebevoll karikieren

Eine Technik, die wir im Alltag bei Freunden und Verwandten oft intuitiv anwenden, ist das „liebevoll auf die Schippe nehmen“. Hierfür ein Beispiel: Ein Ehemann jammert seit Tagen, er werde alt und sei immer weniger leistungsfähig. Seine Frau versucht ihn zunächst geduldig vom Gegenteil zu überzeugen und bemitleidet ihn - ohne Erfolg. Intuitiv greift sie deshalb irgendwann zur „Medizin Humor“, um sein Selbstmitleid zu stoppen. Als er erneut jammert, erwidert sie augenzwinkernd: „Ich habe mich schon für einen Kurs 'Pflege älterer Angehöriger' angemeldet. Und vielleicht sollten wir dir schon mal einen Rollator besorgen.“

In dem Beispiel steigt die Frau in das Welt- beziehungsweise Selbstbild ihres Ehemanns ein und überzeichnet es sanft - sprich mit einem Augenzwinkern. Dadurch wird ihrem Mann im Idealfall klar, dass sein Selbstmitleid überzogen ist. Er wird wacherüttelt und denkt über sein Verhalten nach.

Methode 2: Negatives Umdeuten - humorvolles Reframing

Wie wir eine Situation bewerten, hängt von uns ab. Für fast jede negative Situation gilt: Wenn wir sie aus einer anderen Perspektive betrachten, erscheint sie in einem anderen Licht.

Methode 3: Das Problem verschlimmern - paradoxes Arbeiten

Ein weiteres Mittel, um festgefahrene Sichtweisen zu lockern, sind paradoxe Fragen und Aussagen. Also statt zu fragen „Wie lösen wir das Problem?“, beispielsweise zu fragen: „Wie verstärken wir das Problem?“ Eine solche Intervention löst beim Gegenüber oft eine problemlösende Gegenreaktion aus. Eine Erfahrung, die zum Beispiel Eltern oft sammeln. Wer schreiende Kinder bittet, mit dem Schreien aufzuhören, hat meist wenig Erfolg. Wer sie hingegen auffordert, lauter zu schreien, merkt in der Regel bald: Das Schreien verebbt.

Überraschen Sie als Führungskraft oder Projektmanager in heiklen oder festgefahrenen Situationen Ihren Gesprächspartner zuweilen mit scheinbar paradoxen Fragen oder Aufforderungen.

Methode 4: Dem „Gummibaum“ lauschen - Dissoziation zum Perspektivenwechsel

Hilfreich für einen Perspektivwechsel sind auch Dissoziationen. Das heißt, sich als Person quasi von außen zu betrachten und zu fragen: „Wie sehen mich andere?“ Dadurch wird ein schärferes Bewusstsein für die eigenen Verhaltensweisen erreicht. Dieses setzt wiederum Reflexionsprozesse in Gang. Das ist wichtig, um festgefügte Denk- und Verhaltensstrukturen aufzubrechen.

Dissoziative Fragen wären zum Beispiel:

- „Was glauben Sie, was Ihr Kollege denkt, wenn er Sie so in Rage sieht?“ Oder:
- „Was würde unser Chef zu dem Problem sagen?“ Oder:
- „Was würde Ihnen Ihre Mutter in dieser Situation raten?“

Zu dieser eher ernsten Betrachtungsweise gibt es humorvolle Alternativen. Zum Beispiel:

- „Was würde mir der Gummibaum in Ihrem Büro über die Kommunikation in Ihrer Abteilung erzählen?“ Oder:
- „Wie würde die Kaffeetasse auf Ihrem Schreibtisch Sie beschreiben?“

Mit allen genannten Methoden können Sie das Denken Ihrer Gesprächspartner oft in eine andere, zielführendere Richtung lenken. Probieren Sie es doch einfach mal aus.

Sabine Prohaska

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem Trainer, Coaches und Konfliktberater ausbildet. 2022 erschien ihr neuestes Buch „Der frühe Vogel fängt den Wurm – Ansichten & Lösungsideen zur Konfliktarbeit in Organisationen“. www.seminarconsult.at



Foto: privat



Lachen ist gesund

Mit Humor neue Perspektiven eröffnen

Manchmal geraten wir - beruflich und privat - in Gesprächssituationen, in denen scheinbar nichts mehr geht. Dann ist Humor häufig ein probates Mittel, um die Spannung zu lösen und das Gespräch in neue Bahnen zu lenken.

Lachen ist gesund." Diese Volksweisheit hat einen wahren Kern. Das belegen zahlreiche wissenschaftliche Studien. Lachen kann Schmerzen lindern, das Immunsystem stärken und Heilungspro-

zesse beschleunigen.

Doch Humor heilt nicht nur, er wirkt auch entkrampfend - zum Beispiel in Gesprächen und Situationen, in denen alles festgefahren scheint. Zum Beispiel, wenn der Lebenspartner sich überfordert fühlt. Oder wenn ein Kollege in einem Stimmungstief steckt. Dann kann eine humorvolle Aussage die Situation entschärfen und neue Perspektiven eröffnen. Denn Humor schafft eine emoti-

onale Distanz zu Problemen und lässt sie in einem helleren Licht erscheinen. Und er löst die Zuversicht aus, die zum Bewältigen von Problemen nötig ist.

Doch Vorsicht! Falsch eingesetzt wirkt Humor destruktiv. Steht zum Beispiel die Beziehung zum Gegenüber auf wackeligen Füßen, wird ein Scherz schnell als Schadenfreude oder als mangelndes Mitgefühl empfunden. Doch stimmen die Voraussetzungen, dann ist Humor

als „Spannungslöser“ sehr wirkungsvoll. Deshalb seien hier einige Methoden vorgestellt, wie Sie mit ihm schwierige (Gesprächs-)Situationen meistern.

Methode 1:

das Welt- oder Selbstbild sanft karikieren

Eine Technik, die wir bei Freunden und Verwandten, oft intuitiv anwenden, ist das „liebervoll auf die Schippe nehmen“. Ein Beispiel: Ein Ehemann jammert seit Tagen, er werde alt und gebrechlich. Seine Frau hört ihm geduldig zu, versucht ihn vom Gegenteil zu überzeugen und bemitleidet ihn - ohne Erfolg. Intuitiv greift sie deshalb irgendwann zur „Medizin Humor“. Sie erwidert auf sein Jammern augenzwinkernd: „Ich habe mich schon für einen Kurs 'Pflege von älteren Angehörigen' angemeldet. Außerdem sollten wir dir einen Rollstuhl besorgen...“ Die Frau steigt also in das Welt- und Selbstbild ihres Ehemanns ein und überzeichnet es. Dadurch wird ihm im Idealfall klar, dass sein Selbstmitleid überzogen ist, und er denkt über sein Verhalten nach.

Ein Beispiel aus dem Berufsalltag: Sachbearbeiter Müller vertraut seiner Führungskraft an, er leide darunter, dass er so gutmütig sei und zu oft vorschnell „Ja“ sage. Und dies nutzten seine Kollegen aus. Immer wieder würden Arbeiten bei ihm abgeladen. Hier könnte eine humorvolle Intervention seines Chefs sein - vorausgesetzt die Beziehung stimmt: „Herr Müller, Ihre Kollegen freuen sich sicher darüber, dass Sie so hilfsbereit wie ein Heiliger sind. Ich möchte Sie jedoch daran erinnern, dass das Leben der Heiligen früher meist grausam endete. Bevor Sie einen Burnout erleiden, empfehle ich Ihnen ...“ Eine solche Überzeichnung könnte ein Anstoß für eine Verhaltensänderung sein.

Methode 2:

Negatives umdeuten

Ist ein Glas halb leer oder halb voll? Das ist Ansichtssache! Denn wenn wir eine (scheinbar) negative Situation aus einem anderen positiveren Blickwinkel betrachten, dann erscheint sie

meist in einem helleren Licht. Dieses Umdeuten fällt uns in Krisensituationen aber oft schwer. Denn dann stecken wir in einer Perspektive fest. Also brauchen wir einen Anstoß von außen.

Ein Beispiel: Frau Müller, eine 45-jährige Bürokauffrau, lässt sich beraten. Denn sie ist seit einem Jahr arbeitslos und völlig frustriert. Sie wird zwar regelmäßig zu Bewerbungsgesprächen eingeladen, erhält aber nie eine Zusage. Die Atmosphäre in der Beratung wird immer düsterer, je länger Frau Müller erzählt. Und nebenbei klagt sie auch noch darüber, dass sie Single sei und gerne wieder einen Partner hätte. An diesem Punkt ergreift die Beraterin das Wort und fragt Frau Müller: „Führen Sie die meisten Vorstellungsgespräche mit Männern?“ Diese erwidert erstaunt: „Ja“. Daraufhin schlägt die Beraterin vor: „Betrachten Sie die Bewerbungsgespräche doch als 'Blind Dates'. Nehmen Sie den Interviewer ebenfalls unter die Lupe: Trägt er einen Ehering? Hält er beim Sprechen Blickkontakt? Ist er ein sportlicher Typ?“ Zum ersten Mal in der Beratungsstunde muss Frau Müller herzlich lachen.

Dieses Umdeuten hat zumindest die Beratungssituation aufgelockert. Vielleicht hat es aber auch eine nachhaltigere Wirkung. Vielleicht denkt Frau Müller im nächsten Bewerbungsgespräch an das Stichwort „Partnersuche“ und geht entspannter ins Gespräch. Dadurch verbessert sich ihre Ausstrahlung und ihre Chance auf eine Jobzusage steigt.

Methode 3:

das Problem verschlimmern

Ein weiteres Mittel, um festgefahrene Sichtweisen zu lösen, sind paradoxe Fragen und Aussagen. Also statt zu fragen „Wie lösen wir das Problem?“ beispielsweise zu fragen: „Wie verschärfen wir das Problem?“ Das löst beim Gegenüber oft eine problemlösende Gegenreaktion aus. Eine Erfahrung, die auch Eltern oft sammeln: •



Bitten sie ihre Kinder, mit dem Schreien aufzuhören, bewirkt dies oft nichts. Fordern sie ihre Kinder hingegen auf, noch lauter zu schreien, herrscht bald Ruhe. Fragen Sie Ihre „jammernden“ oder „schwarzsehenden“ Gesprächspartner also zum Beispiel: „Was müsstest Du tun, damit Du endlich einen Burnout erleidest?“ Oder: „Wiederreichen Sie todsicher, dass Ihr Chef Sie entlässt?“



Methode 4: dem "Gummibaum" lauschen

Hilfreich ist oft auch eine Betrachtung von außen und sich beispielsweise zu fragen: „Wie sehen mich andere?“ Auch hierdurch eröffnen sich neue Sichtweisen und werden Reflexionsprozesse in Gang gesetzt - eine wichtige Voraussetzung, um festgefügte Denk- und Verhaltensstrukturen aufzubrechen. Stellen Sie also zuweilen Fragen wie: Was glauben Sie, was Ihr Kollege x über dieses Problem denkt?“ Oder: „Was würde Ihr Chef zu diesem Problem sagen?“. Oder: „Was würde Ihnen Ihre Mutter in dieser Situation raten?“ Zu diesen eher ernstesten Fragen gibt es humorvolle Alternativen wie: „Was wür-

de mir der Gummibaum in Ihrem Büro über die Kommunikation in Ihrer Abteilung erzählen?“ Oder: „Wie würde Ihre Katze Sie beschreiben?“

Humor nur selektiv und gezielt einsetzen

All diese Methoden, um einer Person eine neue Sichtweise zu eröffnen, haben eins gemein: Es ist enorm wichtig, ein Gespür dafür zu haben, wann sie genutzt werden können. Denn humorvoll gemeinte Aussagen können auch verletzend wirken. Prüfen Sie deshalb, bevor Sie in heiklen (Gesprächs-)Situationen auf die „Medizin Humor“ setzen, genau:

- Wie tragfähig ist die Beziehung zu meinem Gegenüber?
- In welcher mentalen Verfassung ist er? Und:
- Was verrät mir seine Körpersprache?

Ist er beispielsweise kurz vorm „Platzen“, dann verzichten Sie auf Humor. Setzen Sie Humor generell nur ein, wenn Sie todsicher sind: Dies ist der Situation und Beziehung angemessen. Denn Humor ist kein einfach zu handhabendes Interventionsinstrument. Doch manchmal - und mit der erforderlichen Übung - ein sehr wirkungsvolles. •

Über die Autorin

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem Trainer, Coaches und Konfliktberater ausbildet. 2022 erschien ihr neuestes Buch „Der frühe Vogel fängt den Wurm – Ansichten & Lösungsideen zur Konfliktarbeit in Organisationen.“





KRAFTQUELLE „POSITIVE EMOTIONEN“

Positive Emotionen sind der Motor für unsere persönliche Entwicklung. Also sollten wir danach streben, in unser Leben möglichst viele kleine Momente zu integrieren, in denen wir uns freuen.

„Lachen ist gesund.“ „Lachen ist die beste Medizin.“ Solche Sinnsprüche kennt jeder. Sie spiegeln die Erfahrung wider, dass Menschen mit einer positiven Einstellung zu sich und ihrem Leben Herausforderungen leichter meistern. Sie sind zudem gesünder und haben eine höhere Widerstandskraft. Das haben inzwischen auch die Medizin und Psychologie erkannt.

Ein Meilenstein in dieser Entwicklung war die Broaden-and-Build-Theorie, die die US-amerikanische Psychologin Barbara Fredrickson 1998 vorstellte.

Sie besagt, dass positive Emotionen wie Freude, Interesse, Zufriedenheit und Liebe unser Denk- und Verhaltensrepertoire erweitern („Broaden“). Sie fördern zudem

- 1 unsere geistige Flexibilität und Kreativität
- 2 unsere Lust, Neues zu entdecken, und
- 3 unsere Fähigkeit, soziale Beziehungen einzugehen.

Positive Emotionen stärken die Widerstandskraft

Positive Emotionen sind sozusagen der Nährstoff für persönliches Wachstum. Und wenn wir einen entsprechenden Lebensstil pflegen, gelangen wir in eine Aufwärtsspirale, die zu einem immer größeren Selbstvertrauen und Wohlbefinden führt.

Doch nicht nur dies. Studien belegen, dass positive Gefühle auch eine gesundheitsfördernde Wirkung haben: Das Herz-Kreislaufsystem wird gestärkt, die Antikörperproduktion wird forciert

und die Entzündungsreaktionen verringern sich. Positive Emotionen steigern also unsere psychische und physische Widerstandskraft. Sie wirken wie kleine Kraftmaschinen, die unsere Gesundheit und Leistungskraft fördern.

Mikro-Momente von Glück schaffen

Doch leider empfinden wir positive Emotionen meist weniger intensiv als solche negativen wie Angst, Wut, Einsamkeit, Ohnmacht und Verzweiflung. Deshalb nehmen wir sie weniger stark und anhaltend wahr. Also sollten wir, wenn wir die Kraftquelle „Positive Emotionen“ nutzen möchten, danach streben, sie bewusster wahrzunehmen. Außerdem sollten wir in unserem Alltag gezielt Mikro-Momente schaffen, in denen wir positive Emotionen empfinden - zum Beispiel, indem wir

- 1 häufiger Dinge tun, die uns Spaß machen und motivieren,
- 2 stärker auf Kleinigkeiten achten, über die wir uns freuen können,
- 3 unser Lebens- und Arbeitsumfeld angenehm gestalten,
- 4 die Ansprüche an uns nicht zu hoch schrauben und
- 5 uns auch für Teilerfolge belohnen.

Als Person aufblühen und gedeihen

Jeder Gärtner weiß: Es nutzt wenig einer darbedenden Blume zu sagen „Wachse endlich“. Zielführender ist es, sich zu überlegen: Was bringt die Blume zum Wachsen? Alles, was ihr Wohlbefinden erhöht! Zum Beispiel Licht, Wärme, Wasser. Und was beschleunigt ihr Wachstum? Dünger.

Psychologen unterscheiden zwischen einem hedonistischen und einem eudämonischen Wohlbefinden. Ein hedonistisches Wohlbefinden verspüren wir, wenn wir zum Beispiel ein vorzügliches

Essen genießen. Ein eudämonisches Wohlbefinden empfinden wir hingegen unter anderem, wenn

- 1 wir anderen etwas Gutes tun,
- 2 unsere Fähigkeiten nutzen oder
- 3 uns für etwas einsetzen, das uns am Herzen liegt.

Ein eudämonisches Wohlbefinden hat einen stärkeren positiven Einfluss auf unsere Gesundheit - ohne das hedonistische gering zu schätzen. Und seine Wirkung ist nachhaltiger, denn es vermittelt uns zugleich das Gefühl von Sinn.

Der Dünger für persönliches Wachstum

Der Dünger für unser persönliches Wachstum sind die Mikro-Momente in unserem Leben, in denen wir ein eudämonisches Wohlbefinden empfinden. Hier einige Tipps, wie Sie dafür sorgen, dass sich dieses Gefühl häufiger bei Ihnen einstellt:

Vorfreude und „Nachfreude“ empfinden. Fragen Sie sich morgens oder zum Beginn der Woche: Worauf kann ich mich freuen? Fragen Sie sich ebenso rückblickend: Was habe ich heute, diese Woche Tolles erlebt? Durchleben Sie das Erlebte nochmals mental.

Die Verbundenheit mit anderen Menschen spüren. Fragen Sie sich zum Beispiel abends: Welche positiven Begegnungen, Gespräche hatte ich heute? Wem fühlte ich mich nah?

Erfolge genießen. Fragen Sie sich zudem: Was habe ich heute, diese Woche so richtig gut gemacht? Worauf kann ich stolz sein?

Dankbar sein. Fragen Sie sich auch, was Ihnen durch andere Menschen Gutes widerfuhr? Wofür sollten Sie ihnen dankbar sein?

Mitgefühl empfinden. Machen Sie sich bewusst, wo und wie andere Menschen leiden, vor welchen Heraus-

forderungen sie stehen. Fragen Sie sich: Wie kann ich sie unterstützen, ihr Leid lindern?

Neugierig und offen sein. Machen Sie sich immer wieder bewusst, wie bunt und vielgestaltig das Lieben ist. Es gibt noch so vieles zu sehen, zu lernen und zu erleben.

Freundlich und zugewandt sein. Nehmen Sie Ihre Mitmenschen bewusst wahr. Schauen Sie Ihnen in die Augen. Schenken Sie Ihnen ein Lächeln. Sagen Sie danke auch für scheinbar selbstverständliche Kleinigkeiten.

Wertschätzend sein. Machen Sie sich bewusst, was Sie an Ihren Mitmenschen schätzen. Welche Stärken haben sie? Warum freuen Sie sich auf Begegnungen, Gespräche mit ihnen? Sagen Sie dies Ihren Mitmenschen auch.

Echt und ehrlich sein. Zeigen Sie den Menschen, die Ihnen wichtig sind, Ihre Gefühle. Stehen Sie auch zu Ihren Ecken und Kanten. Denn nur dann werden Sie als Mensch erfahrbar und es entsteht Verbundenheit.

Natur erleben. Begeben Sie sich oft in die freie Natur - zum Beispiel, um die Sonne auf Ihrer Haut oder den Wind an Ihrer Nasenspitze zu spüren. Auch das beeinflusst Ihr Befinden positiv.

Persönliches Wachstum ist eine Reise. Suchen Sie Ihren Weg und folgen Sie ihm.



Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem Trainer und Coaches ausbildet. Sie ist Autorin des Buchs „Lösungsorientiertes Selbstcoaching: Ihren Zielen näherkommen – Schritt für Schritt“ (Internet: www.seminarconsult.at).

So geht Erholung

FERIENZEIT – Viele Berufstätige kennen das: Vor dem Urlaub herrscht Hektik, weil noch viele Dinge zu erledigen sind. Und danach stapeln sich erneut die unerledigten Aufgaben. Das muss nicht sein! **15 augenzwinkernde Tipps, damit der Urlaub wirklich zum Urlaub wird.**

Wien – Damit die Auszeit entspannt genossen und auch nach dem Urlaub lange davon gezehrt werden kann, helfen 15 kleine Strategien.

1. Verreisen Sie offiziell einen Tag früher. Sagen Sie allen Bekannten, Kundinnen/Kunden und Kolleginnen/Kollegen, mit denen Sie nicht direkt zusammenarbeiten, dass Ihr Urlaub einen Tag früher beginnt. Sonst stapeln sich am letzten Arbeitstag die dringlichen Aufgaben auf Ihrem Schreibtisch und Ihr Telefon klingelt ohne Unterlass.

2. Vereinbaren Sie für den letzten Arbeitstag keine Reisettermine, Meetings sowie Arzt- und Friseurbesuche. Denn diese dauern oft länger als geplant. Die Folge: Sie starten völlig außer Atem in den Urlaub.

3. Erledigen Sie vorm Urlaub alle wichtigen und dringlichen Aufgaben, die Sie nicht delegieren können. Sonst plagt Sie im Urlaub das schlechte Gewissen, und es fällt ihnen schwer, abzuschalten.

4. Urlaub ist Urlaub. Lassen Sie alle Unterlagen, die Sie an Ihre Arbeit erinnern, zu Hause. Packen Sie auch keine Fachliteratur ein, die in Zusammenhang mit ihr steht. Und: Lesen Sie keine Tageszeitungen, schon gar nicht deren Wirtschaftsteil.

5. Sagen Sie Ihrem Assistenten oder Ihrer Stellvertreterin: Nach meinem Urlaub sollten maximal so viele Vorgänge auf meinem Schreibtisch liegen, wie ich Urlaubstage habe. Sonst verleidet Ihnen der Gedanke an die Arbeit,

die Sie erwartet, die letzten Urlaubstage.

6. Vergessen Sie Ihr Smartphone zu Hause. Denn wenn Sie sich permanent darüber informieren, was zu Hause passiert, gewinnen Sie nicht den nötigen Abstand vom Alltag. Sollte dies nicht möglich sein, dann lassen Sie zum Beispiel die eingehenden Telefonate in der Mailbox auflaufen. Dann entscheiden Sie, ob und wann Sie zurückrufen.

7. Beginnen Sie vier, fünf Tage vor dem Reiseantritt mit dem Packen. Dann können Sie bei Bedarf noch rechtzeitig einen neuen Bikini oder eine neue Badehose kaufen.

8. Stimmen Sie sich bereits zu Hause auf den Urlaub ein, zum Beispiel, indem Sie abends im Bett Reise-

führer schmökern oder sich auf YouTube Filmchen über Ihr Urlaubsziel anschauen.

9. Feiern Sie Ihren Urlaubsbeginn, zum Beispiel, indem Sie im Flugzeug ein Gläschen Sekt trinken.

10. Vergessen Sie im Urlaub alles, was Sie über das Thema Zeit- und Selbstmanagement gehört haben. Im Urlaub gibt es nur eine „wichtige“ und „dringliche“ Aufgabe: sich erholen.

11. Übertragen Sie nicht das Leistungsdenken, dem Sie im Alltag huldigen, auf den Urlaub. Sie müssen nicht jeden Berg erklimmen und jedes Museum besuchen.

12. Gestalten Sie Ihren Urlaub „agil“. Arbeiten Sie kein starres, vorab formuliertes Urlaubsprogramm ab.

Machen Sie das, wozu Sie gerade Lust und Laune haben – zum Beispiel nichts.

13. Lassen Sie „Fünfe gerade sein“. Bei der Arbeit können Sie dem „Null-Fehler-Prinzip“ huldigen. Doch im Urlaub sollten Sie ein „easy living“ praktizieren. Sonst ärgern Sie sich über jeden lahmen Kellner und zu warmen Cocktail.

14. „Verlängern“ Sie Ihren Urlaub. Sagen Sie allen Personen, mit denen Sie nicht direkt zusammenarbeiten, dass Sie erst zwei Tage später zurückkehren. Sonst klingelt Ihr Telefon nach der Rückkehr ohne Unterlass. Dann ist die Erholung im Handumdrehen verfliegen.

15. Behalten Sie den Urlaub in Erinnerung. Stellen Sie ein Urlaubsfoto auf Ihren Schreibtisch. Oder laden Sie es als Startbild auf Ihren PC.

Und noch ein Tipp: Auch ein Urlaub in Balkonien bzw. im heimischen Garten bzw. Umfeld kann sehr erholsam sein. Es muss nicht immer eine Flug- bzw. Fernreise sein.

Sabine Prohaska



DIE AUTORIN ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska in Wien.

MANAGEMENT



Mit diesen 15 Tipps gelingen entspannte Ferien

Ferien sind zur Erholung da – doch oft sind sie genau so stressig wie der Alltag. Eine Expertin sagt, wie es mit dem **Entspannen** klappt.

TINA FISCHER

Bald starten die Sommerferien. Der Moment, in dem alles zum Stillstand kommt und man sich erholen kann – vom ersten Halbjahr, vom Alltag, vom Geschäft, vom mühsamen Chef. Ferien und Erholung gehören zusammen – eigentlich. Die Realität sieht oft anders aus. Vor dem ersten Ferientag herrscht Hektik, während der Ferien gilt es, alle Attraktivitäten auszuprobieren, und nach den Ferien explodiert die Anzahl Mails im Postfach.

Statt also die geplante Erholung zu bringen, multiplizieren Ferien den Stress. Das muss aber nicht sein, wie Sabine Prohaska, selbstständige Trainerin und Beraterin bei Seminar Consult Prohaska, weiss: «Es gibt Wege, wie man die Ferien relaxt angeht, die Auszeit entspannt geniesst und noch lange von den schönen Ferien zehrt.» Die Tipps dazu verrät sie hier:

1. Früher verreisen

Sagen Sie allen Freunden und Bekannten sowie allen Kundinnen und Kollegen, mit denen Sie nicht direkt zusammenarbeiten, dass Ihre Ferien einen Tag früher beginnen. Sonst stapeln sich am letzten Arbeitstag die dringlichen Aufgaben auf Ihrem Schreibtisch, und Ihr Telefon klingelt ohne Unterlass.

2. Terminplanung

Sie sollten weder den Termin beim Reisebüro noch das Meeting mit den Angestellten, noch den Besuch bei der Ärztin

oder beim Friseur kurz vor den Ferien ansetzen. Denn solche Termine dauern oft länger als geplant. Die Folge davon: Die Zeit rennt davon, und Sie starten bereits gestresst in die Ferien.

3. Aufgaben davor

Erladigen Sie vor den Ferien alle wichtigen und dringlichen Aufgaben, die Sie nicht delegieren können. Sonst plagt Sie während der freien Tage das schlechte Gewissen und es fällt Ihnen schwer, abzuschalten.

4. Aufgaben danach

Sagen Sie Ihrem Assistenten oder Ihrer Stellvertreterin, dass nach den Ferien maximal so viele Vorgänge auf dem Schreibtisch liegen sollen wie die Anzahl Ihrer Ferientage. Sonst denken Sie die letzten Ferientage nur noch an den Berg, der vor Ihnen liegt, und Sie genießen die freie Zeit nicht mehr.

5. Richtige Lektüre

Ferien sind Ferien. Punkt. Lassen Sie alle Unterlagen, die Sie an Ihre Arbeit erinnern, zu Hause. Packen Sie auch keine Fachliteratur ein, die in Zusammenhang mit ihr steht – Sie lesen sie sowieso nicht.

6. Früh packen

Beginnen Sie vier, fünf Tage vor dem Reiseantritt mit dem Packen. Dann können Sie noch rechtzeitig einen neuen Bikini oder eine neue Badehose kaufen, wenn Sie feststellen, dass Ihnen das bisherige Ferien-Outfit nicht mehr gefällt.

7. Vorfreude steigern

Stimmen Sie sich bereits zu Hause auf die Ferien ein. Etwa, indem Sie abends im Bett im Reiseführer schmökern, auf Google Maps Zielorte markieren oder sich auf Instagram Inspiration aus Bildern holen.

8. Ferienstart feiern

Feiern Sie Ihren Ferienbeginn. Zum Beispiel, indem Sie im Flugzeug ein Gläschen Sekt trinken.

9. Handyverbot

Lassen Sie Ihr Smartphone ausser Reichweite. Wenn Sie sich permanent darüber informieren, was zu Hause, an der Börse oder in der Welt passiert, dann gewinnen Sie nicht den nötigen Abstand zum Alltag. Stellen Sie das Handy tagsüber auf Flugmodus und halten Sie die Bildschirmzeit auf einem Minimum.

10. Erholung

Vergessen Sie in den Ferien alles, was Sie über das Thema Zeit- und Selbstmanagement gehört haben. In den Ferien gibt es nur eine Aufgabe: sich erholen.

11. Kein Leistungsdenken

Sagen Sie während der Ferien dem Leistungsdenken, das Sie im Alltag verfolgen, Adieu. Sie müssen nicht jeden Berg erklimmen, jedes Museum besuchen und auch nicht das gesamte All-inclusive-Bufferet durchprobieren.

12. Spontane Ferien

Gestalten Sie Ihre Ferien agil. Arbeiten Sie kein starres, vorab formuliertes Ferienprogramm ab, denn das erhöht den Druck, alles zu sehen und zu erleben. Machen Sie das, wozu Sie gerade Lust und Laune haben – mitunter auch einfach nichts.

13. Kein Perfektionismus

Lassen Sie auch einmal die Fünfe gerade sein. Perfektionismus passt bei der Arbeit – in den Ferien hingegen gilt es, unkompliziert zu sein. Sind Sie das nicht, dann ärgern Sie sich über zu warme Cocktails und jeden lahmen Kellner.

14. Später zurückkehren

Genauso wie Sie den Start Ihrer Ferien verfrüht angeben, verlängern Sie sie auch inoffiziell. Sagen Sie allen Personen, mit denen Sie nicht direkt zusammenarbeiten, dass Sie erst zwei Tage später zurückkehren. Sonst klingelt Ihr Telefon nach der Rückkehr ohne Unterlass, und die Erholung ist im Handumdrehen verfliegen.

15. Erinnerungen

Behalten Sie die Ferien in Erinnerung. Stellen Sie einen Schnappschuss aus den Ferien auf Ihren Schreibtisch oder nutzen Sie ein entsprechendes Bild als Hintergrund auf Ihrem Computer. So erinnern Sie sich immer wieder an die Ferien und können von den Badeferien am Mittelmeer, dem Wanderurlaub in den Bergen oder der Kulturreise in einer Stadt träumen.



Sabine Prohaska

Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens Seminar Consult Prohaska in Wien.

Richtig relaxen im Urlaub

Auszeit: Diese 15 Tipps helfen beim Entspannen und bieten einen Aus- gleich vom stressigen Arbeitsalltag

Für viele berufstätige Frauen und Männer gilt: Vor dem Urlaub herrscht Hektik, weil noch viele Dinge zu erledigen sind. Und danach stapeln sich zuhause erneut die unerledigten Aufgaben; 15 augenzwinkernde Tipps von Sabine Prohaska, wie Sie relaxt in Urlaub fahren, Ihre Auszeit entspannt genießen und von den „schönsten Wochen im Jahr“ lange zehren.

Früherer Start: Verreisen Sie offiziell einen Tag früher. Sagen Sie allen Bekannten sowie den Menschen, mit denen Sie nicht direkt zusammenarbeiten, dass Ihr Urlaub einen Tag früher beginnt. Sonst stapeln sich am letzten Arbeitstag die dringlichen Aufgaben auf Ihrem Schreibtisch und Ihr Telefon klingelt ohne Unterlass.

Termine vermeiden: Vereinbaren Sie für den letzten Arbeitstag keine Reisettermine, Meetings sowie Arzt- und Friseurbesuche: Denn diese dauern oft länger als geplant. Die Folge: Sie starten völlig außer Atem in den Urlaub.

Wichtiges erledigen: Arbeiten Sie vorm Urlaub alle wichtigen und dringlichen Aufgaben ab, die Sie nicht delegieren können. Sonst plagt Sie im Urlaub das schlechte Gewissen, und es fällt ihnen schwer, abzuschalten.

Keine Unterlagen: Urlaub ist Urlaub. Lassen Sie alle Unterlagen, die Sie an Ihre Arbeit erinnern, zu Hause. Packen Sie auch keine Fachliteratur ein, die in Zusammenhang mit ihr steht. Und: Lesen Sie keine Tageszeitungen, schon gar nicht deren Wirtschaftsteil.

Aufgaben begrenzen: Sagen Sie Ihrem Assistenten oder Stellvertreter: Nach meinem Urlaub sollten maximal so viele Vorgänge auf meinem Schreibtisch liegen, wie ich Urlaubstage habe. Sonst verleidet Ihnen der Gedanke an die Arbeit, die Sie erwartet, die letzten Urlaubstage.

Nicht erreichbar sein: Vergessen Sie Ihr Smartphone zuhause. Denn wenn Sie sich permanent darüber informieren, was zuhause oder an der Börse passiert, gewinnen Sie nicht den nötigen Abstand vom Alltag, um wirklich weg zu sein. Sollte dies nicht möglich sein, dann lassen Sie zum Beispiel die eingehenden Telefonate in der Mailbox auflaufen. Dann

entscheiden Sie, ob und wann Sie zurückrufen.

Gut vorbereiten: Beginnen Sie vier, fünf Tage vorm Reiseantritt mit dem Packen. Dann können Sie noch rechtzeitig einen neuen Bikini oder eine neue Badehose kaufen, wenn Sie feststellen, dass Sie in Ihrem alten Outfit keine gute Figur mehr machen.

Vorfreude genießen: Stimmen Sie sich bereits zu Hause auf den Urlaub ein. Zum Beispiel, indem Sie abends im Bett Reiseführer schmökern oder sich in YouTube Filmchen über Ihr Urlaubsziel anschauen.

Anstoßen auf die freie Zeit: Feiern Sie Ihren Urlaubsbeginn. Zum Beispiel, indem Sie im Flugzeug ein Gläschen Sekt trinken.

Maximal erholen: Vergessen Sie im Urlaub alles, was Sie über das Thema Zeit- und Selbstmanagement gehört haben. Im Urlaub gibt es nur eine „wichtige“ und „dringliche“ Aufgabe: sich erholen.

Kein Freizeitstress: Übertragen Sie das Leistungsdenken, dem Sie im Alltag huldigen, nicht auf Ihren Urlaub. Sie müssen nicht jeden Berg erklimmen und jedes Museum besuchen.

Flexibel bleiben: Gestalten Sie Ihren Urlaub „agil“. Arbeiten Sie kein starres, vorab formuliertes Urlaubsprogramm ab. Machen Sie das, wozu Sie gerade Lust und Laune haben - zum Beispiel nichts.

Faul sein: Lassen Sie „Fünfe gerade sein“. Bei der Arbeit können Sie dem „Null-Fehler-Prinzip“ huldigen. Doch im Urlaub sollten Sie ein „easy living“ praktizieren. Sonst ärgern Sie sich über jeden lahmen Kellner und zu warmen Cocktail.

Spätere Rückkehr: „Verlängern“ Sie Ihren Urlaub. Sagen Sie allen Personen, mit denen Sie nicht direkt zusammenarbeiten, dass Sie erst zwei Tage später zurückkehren. Sonst klingelt Ihr Telefon nach der Rückkehr ohne Unterlass. Dann ist die Erholung im Handumdrehen verflogen.

Erlebnisse pflegen: Behalten Sie den Urlaub in Erinnerung. Stellen Sie ein Urlaubsfoto auf Ihren Schreibtisch. Oder laden Sie es als Startbild auf Ihren PC. Dann können Sie noch ab und zu von der Südsee oder den Bergen träumen.

Und noch ein Tipp: Auch ein Urlaub auf Balkonien, im heimischen Garten oder näheren Umfeld kann sehr erholsam. Es muss nicht immer eine Flug- oder Fernreise sein.

Sabine Prohaska

Zur Autorin: Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens *seminar consult prohaska*, Wien.

Um sich gut zu erholen, sollten Berufstätige ein paar Tipps beachten.

Foto: Jenny Sturm - Stockadobe



Humorvoll intervenieren

PROBLEME – Führungskräfte, Projektmanager:innen und Coaches geraten bei ihrer Arbeit nicht selten in Situationen, in denen scheinbar nichts mehr geht. Dann hilft eine humorvolle Intervention oft, die vorhandenen Blockaden aus dem Weg zu räumen.

Zudem eröffnet eine Prise Humor häufig neue Perspektiven.

Wien – „Lachen ist gesund“ – das belegen zahlreiche Studien. Lachen lindert Schmerzen, stärkt das Immunsystem und beschleunigt Heilungsprozesse. Deshalb spielt Humor in vielen psychotherapeutischen Ansätzen eine wichtige Rolle. Zum Beispiel in der Existenzanalyse von Viktor Frankl, einem der Pioniere einer therapeutischen Anwendung des Humors. Bei seiner bekanntesten Humormethode, der paradoxen Intention, soll sich der Klient oder die Klientin genau das wünschen, was bei ihm oder ihr besonders angstbesetzt ist. Und diese übersteigerte, unbegründete Angst soll er oder sie unter anderem dadurch überwinden, dass er oder sie sie auslacht. Ähnlich ist es bei der Provokativen Therapie von Frank Farrelly.

Humor gezielt und wohldosiert einsetzen

Menschen neigen in Problemsituationen dazu, nur noch die Probleme zu sehen. Und oft fühlen sie sich als Opfer widriger Umstände – ohne Handlungsspielraum. Gerade dann ist oft ein Querdenken nötig, um das festgefahrene Denken wieder ins Fließen zu bringen, sodass neue Handlungsperspektiven am Horizont erscheinen.

Humor kann dabei helfen – sowohl im Beratungs- als auch im Führungs- und Projektalltag. Doch Vorsicht! Falsch eingesetzt, wirkt Humor destruktiv. Steht zum Beispiel die Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter:in auf tönernen Füßen, wird ein gut gemeinter Scherz schnell als Schadenfreude interpretiert. Ähnlich ist es, wenn eine Person in dunklen Gedanken gefangen ist. Dann wird eine humorvoll gemeinte Aussage oft als mangelnde Empathie interpretiert. Denn was Menschen als humorvoll empfinden, ist individuell sehr verschieden. Zudem hängt das vom momentanen Befinden einer Person ab.

Für alle Methoden, um einer Person (oder Personengruppe) mit Humor neue Sichtweisen zu eröffnen, gilt: Es ist enorm wichtig, ein Gefühl dafür zu entwickeln, wann sie (nicht) genutzt werden können. Denn Humor als Interventionsinstrument zu nutzen, ist stets eine Gratwanderung. Prüfen Sie deshalb, bevor Sie sich für den Einsatz dieses Instruments entscheiden, stets:



Ist ein Glas halb leer oder halb voll? Wie wir eine Situation bewerten, hängt von uns ab

- Wie tragfähig ist meine Beziehung zum Gegenüber?
- In welcher mentalen Verfassung ist er bzw. sie?
- Was verrät mir seine/ihre Körpersprache?

Wenn jemand unsicher ist, ob Humor wirklich das geeignete Instrument in einer bestimmten Situation ist, sollte besser darauf verzichtet werden.

Vier Methoden mit Humor

Folgende humorvollen Interventionsstrategien können Berater:innen, aber auch Führungskräfte und Projektmanager:innen in Situationen, in denen scheinbar nichts mehr geht, zum Beispiel nutzen.

Methode 1: Das Welt- oder Selbstbild liebevoll karikieren: Eine Technik, die wir im Alltag bei Freunden und Verwandten oft intuitiv anwenden, ist das „liebevoll auf die Schippe nehmen“.

Hierfür ein Beispiel: Ein Ehemann jammert seit Tagen, er werde alt und sei immer weniger leistungsfähig. Seine Frau versucht ihn zunächst gedul-

dig vom Gegenteil zu überzeugen und bemitleidet ihn – ohne Erfolg. Intuitiv greift sie deshalb irgendwann zur „Medizin Humor“, um sein Selbstmitleid zu stoppen. Als er erneut jammert, erwidert sie augenzwinkernd: „Ich habe mich schon für einen Kurs ‚Pflege älterer Angehöriger‘ angemeldet. Und vielleicht sollten wir dir schon mal einen Rollator besorgen.“

In dem Beispiel steigt die Frau in das Welt-beziehungswise Selbstbild ihres Ehemanns ein und überzeichnet es sanft – spricht mit einem Augenzwinkern. Dadurch wird ihrem Mann im Idealfall klar, dass sein Selbstmitleid überzogen ist. Er wird wachgerüttelt und denkt über sein Verhalten nach.

Was spricht dagegen, diese „Interventionsmethode“ auch mal anzuwenden, wenn eine Kollegin endlos über ihre hohe Arbeitsbelastung klagt? Oder wenn ein Kollege verbal immer wieder verkündet „Ich bin der Größte; mir kann keiner das Wasser reichen“? Stets vorausgesetzt: Die Beziehung stimmt – auch emotional.

Methode 2: Negatives Umdeuten – humorvolles Reframing: Ist ein Glas halb leer oder halb voll? Wie wir eine Situation bewerten, hängt von uns ab. Für fast jede negative Situation gilt: Wenn wir sie aus einer anderen Perspektive betrachten, erscheint sie in einem anderen Licht. Dieses Umdeuten fällt uns in Krisensituationen oft schwer. Denn dann stecken wir in ei-

Vorsicht! Falsch eingesetzt, wirkt Humor destruktiv. Dann wird ein gut gemeinter Scherz schnell als Schadenfreude interpretiert.

ner Perspektive fest. Also brauchen wir einen Anstoß von außen.

Ein Beispiel: Eine Führungskraft im Außendienst spricht mit einer Mitarbeiterin. Nennen wir sie Frau Mayer. Sie ist total frustriert. Denn sie hat zwar regelmäßig Kundentermine. Doch trotz professioneller Vor- und Nachbereitung zieht sie selten Aufträge an Land. Die Gesprächsatmosphäre wird immer düsterer, je länger Frau Mayer die erlittenen emotionalen Verletzungen schildert. Und nebenbei beklagt sie auch noch, dass sie Single sei und gerne wieder einen Partner hätte.

An diesem Punkt ergreift die Führungskraft das Wort und fragt Frau Mayer: „Führen Sie die meisten Kundengespräche mit Männern?“ Diese ist erstaunt über die Frage, bejaht sie aber. Daraufhin schlägt die Führungskraft der perplexen Außendienstmitarbeiterin schmunzelnd vor: „Betrachten Sie die Kundengespräche doch als ‚Blind Dates‘ im Rahmen Ihrer Partnersuche. Nehmen Sie die Kunden so unter die Lupe, wie Sie dies bei einem potenziellen Lebenspartner tun würden.“ Und zum ersten Mal im Gespräch muss Frau Huber herzlich lachen.

Dieses Umdeuten hat zumindest die Gesprächssituation aufgelockert. Vielleicht hat es sogar eine nachhaltigere Wirkung. Vielleicht denkt Frau Mayer beim nächsten Kundenbesuch tatsächlich an das Stichwort „Partnersuche“ und geht relaxter in das Ge-

spräch. Dadurch verbessert sich ihre Ausstrahlung. Und dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sie einen emotionalen Draht zum Kunden findet, was wiederum ihre Chance auf einen Auftrag erhöht.

Methode 3: Das Problem verschlimmern – paradoxes Arbeiten: Ein weiteres Mittel, um festgefahrene Sichtweisen zu lockern, sind paradoxe Fragen und Aussagen. Also statt zu fragen „Wie lösen wir das Problem?“, beispielsweise zu fragen „Wie verstärken wir das Problem?“ Eine solche Intervention löst beim Gegenüber oft eine problemlösende Gegenreaktion aus. Eine Erfahrung, die zum Beispiel Eltern oft sammeln. Wer schreiende Kinder bittet, mit dem Schreien aufzuhören, hat meist wenig Erfolg. Wer sie hingegen auffordert, lauter zu schreien, merkt in der Regel bald: Das Schreien verebbt.

Methode 4: Dem „Gummibaum“ lauschen – Dissoziation zum Perspektivenwechsel: Hilfreich für einen Perspektivenwechsel sind auch Dissoziationen. Das heißt, sich als Person quasi von außen zu betrachten und zu fragen: „Wie sehen mich andere?“ Dadurch wird ein schärferes Bewusstsein für die eigenen Verhaltensweisen erreicht. Dieses setzt wiederum

Reflexionsprozesse in Gang. Das ist wichtig, um festgefügte Denk- und Verhaltensstrukturen aufzubrechen.

Dissoziative Fragen wären zum Beispiel: „Was glauben Sie, was Ihr Kollege denkt, wenn er Sie so in Rage sieht?“ Oder: „Was würde unser Chef zu dem Problem sagen?“ Oder: „Was würde Ihnen Ihre Mutter in dieser Situation raten?“

Zu dieser eher ernsten Betrachtungsweise gibt es humorvolle Alternativen. Zum Beispiel: „Was würde mir der Gummibaum in Ihrem Büro über die Kommunikation in Ihrer Abteilung erzählen?“ Oder: „Wie würde die Kaffeetasse auf Ihrem Schreibtisch Sie beschreiben?“

Mit allen genannten Methoden kann das Denken der Gesprächspartner:innen oft in eine andere, zielführendere Richtung gelenkt werden. Einfach ausprobieren!

Sabine Prohaska



DIE AUTORIN ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien. 2022 erschien ihr neuestes Buch

„Der frühe Vogel fängt den Wurm – Ansichten & Lösungsideen zur Konfliktarbeit in Organisationen“

Falsch verstanden

VERZERRTE WAHRNEHMUNG – Viele Probleme bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit, etwa bei Homeoffice-Nutzung, haben einen psychologischen Ursprung. Diesen sollten sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende kennen, um für sich selbst und andere die optimale Lern- und Arbeitsumgebung zu schaffen.

Wien – Eine typische Herausforderung bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit ist der sogenannte Proximity Bias. Mit diesem Begriff wird eine Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns bezeichnet, die dazu führt, dass wir das Bevorzugen, was uns räumlich näher ist. So mögen Menschen zum Beispiel Personen, die ihnen räumlich näher sind, tendenziell mehr als jene, die weiter entfernt von ihnen sind. Außerdem erachten sie ihre Meinungen sowie Wünsche und Bedürfnisse oft als wichtiger und beziehen sie eher in ihre Handlungen ein.

Räumliche Nähe kann Bevorzugung bewirken

Dieses psychologische Phänomen kann im Betriebsalltag unter anderem dazu führen, dass Mitarbeitende im Homeoffice

- real benachteiligt werden oder
- sich zumindest benachteiligt fühlen, weil sie dieses Phänomen kennen.

Wie verbreitet Proximity Bias ist, zeigt sich, wenn man mit Menschen spricht, die primär im Homeoffice oder fern der Unternehmenszentrale arbeiten. Dann äußern diese recht häufig den Eindruck oder Verdacht, dass im Be-

trieb Dinge besprochen und verabredet werden, von denen sie im Homeoffice nichts oder nur am Rande etwas mitbekommen. Unter anderem deshalb fühlen sie sich nicht selten außen vor gelassen.

Und selbst wenn ihre Vermutung unzutreffend ist, so zeugt die Tatsache, dass sie einen solchen Verdacht artikulieren, doch von einer persönlichen Verunsicherung. Auch dies ist eine Folge des psychologischen Wahrnehmungsphänomens Proximity Bias, das zu besagter Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns führt.

Mitarbeiter:innen im Homeoffice wollen Vertrauen spüren

In hybriden und virtuellen Arbeitsumgebungen kann der Proximity Bias außerdem zu der falschen Annahme führen, Mitarbeitende, die im Büro arbeiten, seien produktiver und loyaler als ihre weiter entfernt arbeitenden Teamkollegen. Wird dieses Phänomen ignoriert, riskieren Unternehmen, dass Mitarbeitende im Büro bereits aufgrund ihrer bloßen Anwesenheit ein höheres Vertrauen ihrer Führungskräfte genießen und deshalb zum Beispiel auch bessere (Aufstiegs-)Chancen haben. Das

heißt, sie werden aufgrund der größeren Vertrautheit mit ihnen bei der Verteilung von Verantwortlichkeiten, Beförderungen und Belohnungen eher berücksichtigt. Das wirkt sich, sofern dies die Mitarbeitenden zum Beispiel im Homeoffice real registrieren oder auch nur befürchten, negativ auf deren Motivation aus.

Deshalb gilt es, das Bewusstsein der Führungskräfte, aber auch der Mitarbeitenden für dieses psychologische Phänomen zu schärfen, denn es spielt nicht nur in der Beziehung Führungskraft-Mitarbeitende, sondern auch in der Beziehung der Mitarbeitenden untereinander eine Rolle.

Dem Proximity Bias entgegenwirken

Wie kann man also diesem Phänomen entgegenwirken. Hier einige Tipps und Hinweise.

- Das Kennen und Erkennen dieses Phänomens ist der erste Schritt zum Bewältigen seiner Risiken.
- Führungskräfte sollten sich vor der Annahme hüten, dass Mitarbeitende, die im Büro sichtbar sind, zwangsläufig produktiver, loyaler, effektiver usw. sind als diejenigen,

die außerhalb ihrer Sichtweite arbeiten. Zudem sollten sie ihr Verhalten diesbezüglich reflektieren.

- Meetings sollten grundsätzlich, sofern möglich, mit allen Teammitgliedern – auf Augenhöhe – durchgeführt werden, entweder bei persönlichen Treffen oder per Video-Call.
- Hybride Meetings, bei denen sich einige Personen zum Beispiel im selben Raum im Betrieb befinden und andere zu Hause beispielsweise am heimischen Rechner sitzen, bergen Gefahren. Sie führen schnell zu einer „Zweiklassengesellschaft“, wenn sie nicht gut moderiert werden.
- Für das Team wichtige Infos sollten stets allgemein online geteilt werden statt sie in (Online-)Meetings oder im Vorbeigehen Teilgruppen oder Einzelpersonen mitzuteilen. Dann ist gewährleistet, dass auch die Mitarbeitenden im Homeoffice immer gut informiert und einbezogen sind und niemand vergessen wird.
- Eine Liste kann Führungskräften und Projektmanagern bzw. -managerinnen dabei helfen, einen Überblick zu bewahren, wie oft und wie

lange sie mit den einzelnen Teammitgliedern unabhängig von deren Arbeitsort kommuniziert haben. Das beugt einem Vergessen von Einzelpersonen vor. Zudem kann diese Übersicht im Konfliktfall als Beleg für eine relative Gleichbehandlung dienen.

- Klare und transparente Kriterien für die Leistungsbeurteilung der Teammitglieder, die systematisch angewandt werden, wirken einer unbewussten Bevorzugung von Mitarbeitenden in der persönlichen Nähe entgegen.

An die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden appellieren

Wichtig ist es aber auch, allen Teammitgliedern immer wieder zu vermitteln, dass sie auch selbst zumindest mitverantwortlich sind, wie sichtbar sie und ihre Leistungen sind. Gerade Mitarbeitende im Homeoffice benötigen ein Bewusstsein dafür, dass sie zuweilen auch selbst die Initiative ergreifen müssen, um beim mobilen Arbeiten nicht in Vergessenheit zu geraten. Führungskräfte sollten deshalb in (Online-)Meetings gezielt auch einzelne Mitarbeitende für ihre Initiativen loben, mit Vorgesetzten oder Kollegen und Kolleginnen in einen Dialog zu treten. Das wirkt sich auch auf das Verhalten der anderen Teammitglieder aus.

Sabine Prohaska



DIE AUTORIN
ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska in Wien.

Im Urlaub von der Arbeit abschalten und sich richtig erholen: 15 Tipps

Für viele berufstätige Menschen, ganz besonders für Führungskräfte, gilt: Vor dem Urlaub herrscht Hektik, weil noch viele Dinge zu erledigen sind. Und nach der Rückkehr ins Büro stapeln sich dort erneut die unerledigten Aufgaben. Sabine Prohaska, Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska aus Wien, gibt 15 Tipps, wie man relaxt in Urlaub fährt, diese persönliche Auszeit entspannt genießt und von den „schönsten Wochen im Jahr“ möglichst lange zehrt.

- **Verreisen Sie offiziell einen Tag früher.** Sagen Sie allen Freunden und Bekannten sowie Kunden und Kollegen, mit denen Sie nicht direkt zusammenarbeiten, dass Ihr Urlaub einen Tag früher beginnt. Sonst stapeln sich am letzten Arbeitstag die dringlichen Aufgaben auf Ihrem Schreibtisch und das Telefon klingelt ohne Unterlass.
- **Vereinbaren Sie für den letzten Arbeitstag keine wichtigen Meetings oder privaten Termine.** Denn diese dauern oft länger als geplant. Die Folge: Sie starten völlig abgehetzt in den Urlaub.
- **Erledigen Sie vor dem Urlaub alle wichtigen Aufgaben.** Sonst plagt Sie im Urlaub das schlechte Gewissen, und es fällt Ihnen schwer, abzuschalten.
- **Urlaub ist Urlaub.** Lassen Sie alle Unterlagen, die Sie an die Arbeit erinnern, zu Hause. Packen Sie auch keine Fachliteratur ein, die in Zusammenhang damit steht. Und: Lesen Sie keine Tageszeitungen, schon gar nicht deren Wirtschaftsteil.
- **Delegieren Sie Ihre Arbeit.** Sagen Sie Ihrem Assistenten oder Stellvertreter: Nach meinem Urlaub sollten maximal so viele Vorgänge auf meinem Schreibtisch liegen, wie ich Urlaubstage habe. Sonst verleidet Ihnen der Gedanke an die Arbeit, die nach Ihrer Rückkehr auf Sie wartet, die letzten Urlaubstage.
- **Vergessen Sie Ihr Smartphone zuhause.** Denn wenn Sie sich permanent darüber informieren, was gerade zuhause oder an der Börse passiert, gewinnen Sie nicht den nötigen Abstand vom Alltag. Sollte dies nicht möglich sein, lassen Sie zum Beispiel die eingehenden Telefonate in der Mailbox auflaufen. Dann können Sie selbst entscheiden, ob oder wann Sie zurückrufen.
- **Beginnen Sie schon ein paar Tage vor dem Reiseantritt mit dem Packen.** Dann können Sie noch rechtzeitig für Ersatz sorgen, falls Sie feststellen, dass Sie in Ihrem alten Urlaubs-Outfit keine gute Figur mehr machen.



Mit der richtigen Vorbereitung lässt sich der Urlaub entspannt genießen. (Foto: unsplash.com/Link Hoang)



Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska in Wien (Internet: www.seminarconsult.at).

- **Stimmen Sie sich bereits zu Hause auf den Urlaub ein.** Zum Beispiel, indem Sie abends im Bett in Reiseführern schmökern oder sich auf YouTube Filmchen über Ihr Urlaubsziel anschauen.
- **Feiern Sie Ihren Urlaubsbeginn.** Trinken Sie beispielsweise im Flugzeug ein Glas Sekt. Sie haben es sich verdient!
- **Vergessen Sie im Urlaub alles, was Sie über Zeit- und Selbstmanagement gehört haben.** Im Urlaub gibt es nur eine wichtige Aufgabe: sich erholen.
- **Übertragen Sie das Leistungsdenken, dem Sie im Job huldigen, nicht auf Ihren Urlaub.** Weniger ist oft mehr: Sie müssen nicht jeden Berg erklimmen und auch nicht jedes Museum besuchen.
- **Gestalten Sie den Urlaub „agil“.** Arbeiten Sie kein starres, vorab festgelegtes Urlaubsprogramm ab. Machen Sie das, wozu Sie spontan Lust und Laune haben – zum Beispiel nichts.
- **Nehmen Sie die Dinge leicht.** Bei der Arbeit können Sie das „Null-Fehler-Prinzip“ hochhalten. Doch im Urlaub sollten Sie lieber Fünfe gerade sein lassen. Sonst ärgern sie sich über jeden langsamen Kellner und zu warmen Cocktail.
- **„Verlängern“ Sie Ihren Urlaub.** Sagen Sie allen Personen, mit denen Sie nicht direkt zusammenarbeiten, dass Sie erst zwei Tage später zurückkehren. Sonst klingelt Ihr Telefon nach der Rückkehr pausenlos und die Erholung ist im Handumdrehen verflogen.
- **Behalten Sie den Urlaub in Erinnerung.** Stellen Sie ein Urlaubsfoto auf Ihren Schreibtisch oder laden Sie es als Startbild auf Ihren PC. Dann können Sie noch ab und zu vom Meer, von den Bergen oder Ihrem ganz persönlichen Paradies auf Balkonien träumen.

Sabine Prohaska, seminar consult prohaska, Wien/Österreich



HUMORVOLL INTERVENIEREN

In Situationen, in denen scheinbar nichts mehr geht, hilft eine humorvolle Intervention oft, die vorhandenen Blockaden aus dem Weg zu räumen.

VON SABINE PROHASKA

„Lachen ist gesund“ – das belegen zahlreiche Studien. Lachen lindert Schmerzen, stärkt das Immunsystem und beschleunigt Heilungsprozesse. Deshalb spielt Humor in vielen psychotherapeutischen Ansätzen eine wichtige Rolle, zum Beispiel in der Existenzanalyse von Viktor Frankl, einem der Pioniere einer therapeutischen Anwendung des Humors. Bei seiner bekanntesten Humormethode, der paradoxen Intention, soll sich der Klient genau das wünschen, was bei ihm besonders angstbesetzt ist. Und diese über-

steigerte, unbegründete Angst soll er unter anderem dadurch überwinden, dass er sie auslacht. Ähnlich ist es bei der Provokativen Therapie von Frank Farrelly.

Ziel: Blockaden und Spannungen lösen

Menschen neigen in Problemsituationen dazu, eben nur noch die Probleme zu sehen. Und oft fühlen sie sich als Opfer widriger Umstände – ohne Handlungsspielraum. Gerade dann ist ein „Querdenken“ nötig, um das festgefahrene Denken wieder ins Fließen zu bringen, sodass neue Hand-

lungsperspektiven am Horizont erscheinen.

Humor kann dabei helfen – sowohl im Beratungs- als auch im Führungs- und Projektalltag. Doch Vorsicht! Falsch eingesetzt wirkt Humor destruktiv. Steht zum Beispiel die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf tönernen Füßen, wird ein gut gemeinter Scherz schnell als Schadenfreude interpretiert. Ähnlich ist es, wenn eine Person in dunklen Gedanken gefangen ist. Dann wird eine humorvoll gemeinte Aussage oft als mangelnde Empathie interpretiert. Denn was Menschen als scherzhaft empfinden, ist individuell sehr ver-

schieden. Zudem hängt es vom momentanen Befinden einer Person ab, ob sie etwas als lustig oder nicht erlebt. Dies gilt es beim Einsatz von Humor als „Interventionsinstrument“ zu bedenken.

Humor gezielt und wohl dosiert einsetzen

Für alle Methoden, um einer Person (oder Personengruppe) mit Humor neue Sichtweisen zu eröffnen, gilt: Es ist enorm wichtig, ein Gefühl dafür zu entwickeln, wann sie (nicht) verwendet werden können. Denn Humor als Interventionsinstrument zu nutzen, ist stets eine Gratwanderung. Prüfen Sie deshalb, bevor Sie sich für den Einsatz dieses Instruments entscheiden, stets:

- Wie tragfähig ist meine Beziehung zum Gegenüber?
- In welcher mentalen Verfassung ist er/sie? Und:
- Was verrät mir seine/ihre Körpersprache?

Ist die Klientin, der Kollege oder die Mitarbeiterin beispielsweise innerlich kurz vorm „Platzen“, dann sollten Sie auf Humor verzichten. Dasselbe gilt, wenn Sie unsicher sind, ob Humor wirklich das geeignete Instrument ist, um beim Gegenüber Spannungen zu lösen. Auch dann sollten Sie auf seinen Einsatz verzichten. Denn Humor ist keine einfach zu handhabende Intervention – aber oft sehr wirkungsvoll. Humor ist auch ein effektives Präventionsinstrument gegen einen Burnout bei professionellen Helfern wie beispielsweise Therapeut:innen. Dasselbe gilt für Projektmanager:innen und Führungskräfte. Denn auch sie dürfen im Kontakt mit Kolleg:innen, Mitarbeiter:innen, aber auch Vorgesetzten oft nicht ihren spontanen, emotionalen Impulsen und Bedürfnissen folgen. Humor kann dann ein Vehikel sein, um trotzdem bei sich selbst zu bleiben und Persönlichkeit zu zeigen.

Folgende humorvolle Interventionsstrategien können Berater:innen, aber

auch Führungskräfte und Projektmanager:innen in Situationen, in denen scheinbar nichts mehr geht, zum Beispiel nutzen.

Methode 1: Das Welt- oder Selbstbild liebevoll karikieren

Eine Technik, die wir im Alltag bei Freunden und Verwandten oft intuitiv anwenden, ist das „liebevoll auf die Schippe nehmen“. Hierfür ein Beispiel: Ein Ehemann jammert seit Tagen, er werde alt und sei immer weniger leistungsfähig. Seine Frau versucht zunächst, ihn geduldig

vom Gegenteil zu überzeugen und bemitleidet ihn – ohne Erfolg. Intuitiv greift sie deshalb irgendwann zur „Medizin Humor“, um sein Selbstmitleid zu stoppen. Als er erneut jammert, erwidert sie augenzwinkernd: „Ich habe mich für einen Kurs ‚Pflege älterer Angehöriger‘ angemeldet. Und vielleicht sollten wir dir schon mal einen Rollator besorgen.“

In dem Beispiel steigt die Frau in das Welt- beziehungsweise Selbstbild ihres Ehemanns ein und überzeichnet es sanft – sprich, mit einem Augenzwinkern. Dadurch wird ihrem Mann im Idealfall klar, dass sein Selbstmitleid überzogen ist. Er wird wachgerüttelt und denkt über sein Verhalten nach. Was spricht dagegen, diese „Interventionsmethode“ anzuwenden, wenn eine Kollegin endlos über ihre hohe Arbeitsbelastung klagt? Oder wenn ein Mitarbeiter ohne Unterlass über die zahlreichen Veränderungen jammert? Oder wenn er verbal immer wieder verkündet „Ich bin der Größte; mir kann keiner das Wasser reichen“? Stets vorausgesetzt: die Beziehung zwischen Ihnen und der Kollegin oder dem Mitarbeiter stimmt – auch emotional.

Methode 2: Negatives Umdeuten – humorvolles Reframing

Ist ein Glas halb leer oder halb voll? Wie wir eine Situation bewerten, hängt von uns ab. Für fast jede negative Situation gilt: Wenn wir sie aus einer anderen Perspektive betrachten, erscheint sie in einem anderen Licht. Ähnlich wie ein Bild, das in einem neuen Rahmen steckt: Es wirkt anders. Dieses Umdeuten fällt uns in Krisensituationen oft schwer. Denn dann stecken wir in einer Perspektive fest. Also brauchen wir einen Anstoß von außen.

Falsch eingesetzt wirkt Humor destruktiv.

Ein Beispiel, wie hilfreich ein humorvolles Umdeuten sein kann: Eine Führungskraft im Außendienst spricht mit einer Mitarbeiterin, nennen wir sie Frau Mayer. Sie ist total frustriert. Denn sie hat zwar regelmäßig Kundentermine, doch trotz professioneller Vor- und Nachbereitung zieht sie selten Aufträge an Land. Die Gesprächsatmosphäre wird immer düsterer, je länger Frau Mayer die erlittenen emotionalen Verletzungen schildert. Und nebenbei beklagt sie auch noch, dass sie Single sei und gerne wieder einen Partner hätte.

An diesem Punkt ergreift die Führungskraft das Wort und fragt Frau Mayer: „Führen Sie die meisten Kundengespräche mit Männern?“ Diese ist erstaunt über die Frage, bejaht sie aber. Daraufhin schlägt die Führungskraft der perplexen Außendienstmitarbeiterin schmunzelnd vor: „Betrachten Sie die Kundengespräche doch als ‚Blind Dates‘ im Rahmen Ihrer Partnersuche. Nehmen Sie die Kunden so unter die Lupe, wie Sie dies bei einem potenziellen Lebenspartner tun würden.“ Frau Mayer solle zum Beispiel schauen: Trägt der Kunde einen Ehering? Hält er beim Sprechen

„Wie erreichen Sie es todsicher, dass Ihr Kollege nicht mehr mit Ihnen spricht?“

Blickkontakt? Ist er ein sportlicher Typ? Und zum ersten Mal im Gespräch muss Frau Mayer herzlich lachen.

Dieses Umdeuten hat zumindest die Gesprächssituation aufgelockert. Vielleicht hat es sogar eine nachhaltigere Wirkung. Möglicherweise denkt Frau Mayer beim nächsten Kundenbesuch tatsächlich an das Stichwort „Partnersuche“ und geht relaxter in das Gespräch. Dadurch verbessert sich ihre Ausstrahlung. Und dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sie einen emotionalen Draht zum Kunden findet, was wiederum ihre Chance auf einen Auftrag erhöht.

Methode 3: Das Problem verschlimmern – paradoxes Arbeiten

Ein weiteres Mittel, um festgefahrene Sichtweisen zu lockern, sind paradoxe Fragen und Aussagen. Also statt zu fragen „Wie lösen wir das Problem?“, beispielsweise zu fragen: „Wie verstärken wir das Problem?“ Eine solche Intervention löst beim Gegenüber oft eine problemlösende Gegenreaktion aus. Eine Erfahrung, die zum Beispiel Eltern oft sammeln. Wer schreiende Kinder bittet, mit dem Schreien aufzuhören, hat meist wenig Erfolg. Wer sie hingegen auffordert, lauter zu schreien, merkt in der Regel bald: Das Schreien verebbt.

Überraschen Sie als Führungskraft oder Projektmanager:in in heiklen oder festgefahrenen Situationen Ihre Gesprächspartner:innen zuweilen mit

scheinbar paradoxen Fragen oder Anforderungen. Fragen Sie zum Beispiel:

- „Was müssten Sie tun, damit Sie endlich einen Burn-out erleiden?“ Oder:
- „Wie erreichen Sie es todsicher, dass Ihr Kollege nicht mehr mit Ihnen spricht?“ Oder:
- „Wie fahren wir das Projekt endgültig an die Wand?“

Methode 4: Dem „Gummibaum“ lauschen – Dissoziation zum Perspektivenwechsel

Hilfreich für einen Perspektivenwechsel sind auch Dissoziationen. Das heißt, sich als Person gleichsam von außen zu betrachten und zu fragen: „Wie sehen mich andere?“ Dadurch wird ein schärferes Bewusstsein für die eigenen Verhaltensweisen erreicht. Dieses setzt wiederum Reflexionsprozesse in Gang: wichtig, um festgefügte Denk- und Verhaltensstrukturen aufzubrechen.

Dissoziative Fragen wären zum Beispiel:

- „Was glauben Sie, was Ihr Kollege denkt, wenn er Sie so in Rage sieht?“ Oder:
- „Was würde unsere Chefin zu dem Problem sagen?“ Oder:
- „Was würde Ihnen Ihre Mutter in dieser Situation raten?“

Zu dieser eher ernsten Betrachtungsweise gibt es humorvolle Alternativen. Zum Beispiel:

- „Was würde mir der Gummibaum in Ihrem Büro über die Kommu-

nikation in Ihrer Abteilung erzählen?“ Oder:

- „Wie würde die Kaffeetasse auf Ihrem Schreibtisch Sie beschreiben?“

Mit allen genannten Methoden können Sie das Denken Ihrer Gesprächspartner:innen oft in eine andere, zielführende Richtung lenken. Probieren Sie es doch einfach mal aus! ■



© privat

Sabine Prohaska

ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem Trainer, Coaches und

Konfliktberater ausbildet. 2022 erschien ihr neuestes Buch „Der frühe Vogel fängt den Wurm – Ansichten & Lösungsideen zur Konfliktarbeit in Organisationen“. www.seminarconsult.at

Kraft- und Energiequelle „Positive Emotionen“

Positive Emotionen sind der Motor für unsere persönliche Entwicklung - beruflich und privat. Sie stärken Widerstandskraft und Selbstvertrauen und können dadurch weitere positive Empfindungen in uns erzeugen. Also sollten wir in unserem Alltag möglichst viele Momente schaffen, in denen wir uns über unser Leben und Tun freuen - und seien sie auch noch so unspektakulär. Schon kleine Erfahrungen von Selbstwirksamkeit können große Veränderungen bewirken.

Sabine Prohaska

„Lachen ist gesund.“ „Lachen ist die beste Medizin.“ „Humor ist, wenn man trotzdem lacht.“ Solche Sinnsprüche kennt jeder. In ihnen spiegelt sich die Erfahrung wider, dass Menschen, die eine positive Einstellung zu sich und ihrem Leben haben, Herausforderungen leichter meistern - beruflich und privat. Sie sind zudem gesünder und haben eine höhere Widerstandskraft. Das haben auch die Medizin und Psychologie erkannt und versuchen, diese Erkenntnis wissenschaftlich zu objektivieren und gezielt zu nutzen. Auch in die betriebliche Gesundheitsprävention fließt sie zunehmend ein.

Ein Vorreiter dieser Entwicklung war die US-amerikanische Psychologin Barbara Fredrickson. Sie stellte 1998 die Broaden-and-Build-Theorie vor. Diese geht davon aus, dass positive Emotionen wie Freude, Interesse, Zufriedenheit und Zuneigung unser Denk- und Verhaltensrepertoire erweitern („Broaden“). Sie fördern zudem

- unsere geistige Flexibilität und Kreativität,
- unsere Lust, Neues zu lernen und zu entdecken, sowie
- unsere Fähigkeit und Bereitschaft, soziale Beziehungen einzugehen und aktiv zu pflegen.

Durch dieses Offensein sammeln wir wiederum neue, positive Erfahrungen - beispielsweise in Form kleiner Erfolgserlebnisse und erfreulicher Begegnungen. Und diese erzeugen wiederum positive Emotionen, sodass wir mit der Zeit, so Fredrickson, eine Art Vorrat positiver Emotionen und Erwartungen aufbauen, der es uns erleichtert, auch unangenehme Situationen zu ertragen und Herausforderungen zu meistern.

Positive Emotionen stärken unsere Widerstandskraft

Positive Emotionen bilden für Fredrickson sozusagen den Nährstoff für persönliches Wachstum. Und wenn wir einen entsprechenden Lebensstil pflegen? Dann gelangen wir der Broaden-and-Build-Theorie zufolge in eine Aufwärtsspirale, die zu einem immer größeren Selbstvertrauen und Wohlbefinden führt.

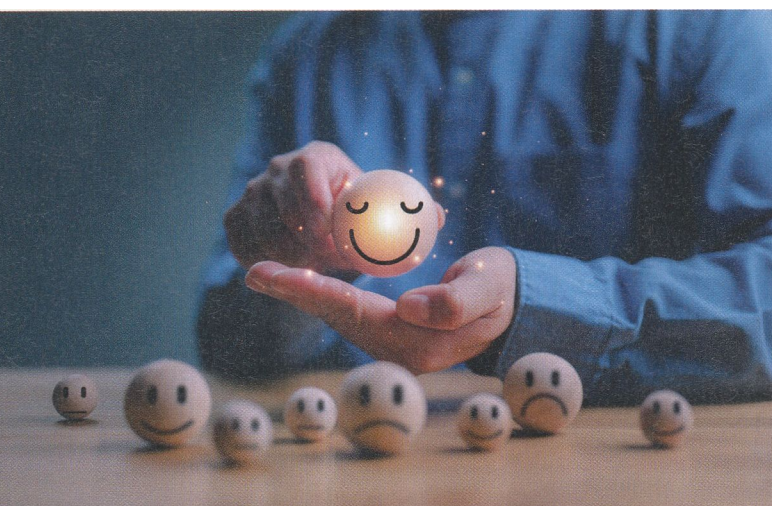
Doch nicht nur dies. Inzwischen konnten schon viele Forscher nachweisen, dass positive Gefühle auch eine gesundheitsfördernde Wirkung haben:

- Das Herz-Kreislauf-System wird gestärkt,
- die Antikörperproduktion wird forciert und
- Entzündungsreaktionen verringern sich.

Positive Emotionen steigern also außer unserer psychischen auch unsere physische Widerstandskraft. Sie wirken wie kleine Kraftmaschinen, die unsere körperliche und geistige Gesundheit und somit unser Leistungsvermögen stärken. Also sollten wir unser Leben so gestalten, dass es möglichst viele Mikro-Momente voller positiver Emotionen enthält, die wir bewusst wahrnehmen. Und Unternehmen? Sie sollten die Arbeit und das Arbeitsumfeld ihrer Mitarbeiter so gestalten, dass solche Mikro-Momente des Glücks und der Zufriedenheit möglich sind.

Mikro-Momente von Glück schaffen und erleben

Ein Manko hierbei ist: Positive Emotionen sind meist weniger intensiv als negative. Wenn uns zum Beispiel der Chef vorver-



sammelter Mannschaft „anpflaumt“, schnell - bildhaft gesprochen - unser Gefühlsbarometer stärker nach oben, als wenn er uns öffentlich lobt. Zudem verarbeitet unser Körper die negativen Emotionen priorisiert. Deshalb nehmen wir positive Emotionen seltener und zumeist weniger stark und anhaltend als negative wahr. Also sollten wir, wenn wir die Kraftquelle „Positive Emotionen“ zum Beispiel beruflich nutzen möchten, uns bewusst auf diese konzentrieren. Das heißt,

- wir sollten in unserem Arbeitsalltag gezielt Mikro-Momente schaffen, in denen wir positive Emotionen empfinden, und
- wir sollten diese Momente bewusst erleben.

Das kann zum Beispiel die Freude über ein nettes Gespräch mit Kollegen oder eine erledigte (Teil-)Aufgabe sein.

Inwieweit wir eher positiv denkende Menschen sind, ist teilweise auch genetisch bedingt. Trotzdem ist diese Eigenschaft erlernbar - wenngleich nicht von heute auf morgen. Einstellungsveränderungen, aus denen Verhaltensänderungen resultieren, sind stets ein Langzeitprojekt. Und ob wir das Ziel erreichen, hängt auch davon ab, wie viel Positives wir bereits auf dem Weg dorthin erfahren und empfinden. Also sollten wir uns, wenn wir eine nachhaltige Verhaltensänderung anstreben, fragen: Wie können wir Veränderungen mit positiven Emotionen verknüpfen? Mögliche Ansätze hierzu sind:

- etwas finden, das uns Spaß macht und motiviert,
- auf kleine Unterschiede/Fortschritte achten, auf die wir stolz sein können,
- etwas mit anderen Menschen unternehmen,
- Aktivitäten möglichst attraktiv gestalten,
- ein angenehmes Umfeld schaffen,
- die Ansprüche an uns nicht zu hoch schrauben,
- uns auch für Teilerfolge belohnen.

Zudem sollten wir nicht aus einem Gefühl „Ich muss...“, sondern aus einem von „Ich sollte ...“ oder „Es tut mir gut, wenn ...“ heraus agieren. Vermuten Sie also zum Beispiel, wenn Ihr Chef Ihnen eine neue, anspruchsvollere Aufgabe überträgt, dahinter nicht gleich eine böse Absicht: „Der hat mich auf dem Kieker und will mich fertigmachen.“ Fragen Sie sich vielmehr: Was ist das Gute daran? Zunächst: Ihr Chef traut Ihnen das Erledigen der Aufgabe offensichtlich zu. Vielleicht eröffnet Ihnen die neue Aufgabe auch den nötigen Spielraum für eine Gehaltserhöhung oder mittelfristig eine neue Position. Wenn Sie so reagieren, erscheint



die neue Herausforderung in einem anderen Licht.

Als Person aufblühen

Es macht einen Unterschied, ob wir mit einer Situation „zurechtkommen“ oder in ihr „aufblühen“. Manche Blumen vegetieren vor sich hin, während andere prachtvoll blühen. Es nutzt jedoch nichts, einer darbdenden Blume zu sagen: „Wachse endlich!“ Zielführender ist es, sich zu überlegen: Was bringt die Blume zum Wachsen? Alles, was ihr Wohlbefinden erhöht: zum Beispiel Licht, Wärme, Wasser und ein nährstoffreicher Boden. Und was beschleunigt ihr Wachstum? Dünger.

In der Psychologie unterscheidet man zwischen einem hedonistischen und einem eudämonischen Wohlbefinden. Ein hedonistisches Wohlbefinden stellt sich bei uns ein, wenn wir zum Beispiel ein vorzügliches Essen oder Glas Wein genießen. Ein eudämonisches Wohlbefinden erfahren wir hingegen unter anderem, wenn

- wir anderen etwas Gutes tun,
- unsere Potenziale, also Fähigkeiten und Talente, nutzen oder
- uns für etwas einsetzen, das uns am Herzen liegt.

Ein dämonisches Wohlbefinden hat einen stärkeren positiven Einflusses auf unsere Gesundheit - ohne das hedonistische Wohlbefinden geringzuschätzen zu wollen. Und seine Wirkung ist nachhaltiger, denn es vermittelt uns zugleich das Gefühl von Sinn - also zum Beispiel das Bewußtsein,

- ich gehöre einer Gemeinschaft an, lebe in Beziehung,
- ich trage etwas zur Gemeinschaft bei und
- ich nutze meine Talente/Fähigkeiten.

Der Dünger für unser persönliches Wachstum sind deshalb die Makro-Momente in unserem Leben, in denen wir ein dämonisches Wohlbefinden erfahren. Damit sich dieses Gefühl häufig einstellt und wir es bewusst erleben, ist eine entsprechende Lebenseinstellung und -FÜHRUNG nötig. Einige Aspekte, die unser dämonisches Wohlbefinden fördern, seien hier genannt:

Den Moment genießen: Die Aufmerksamkeit auf die drei Zeitdimensionen der meisten positiven Ereignisse lenken - vorher: Vorfreude; währenddessen: bewusstes Erleben; danach: Reflexion (das Gedächtnis nutzen, um das positive Gefühl wieder aufzurufen).

Verbunden sein: Die Nähe und Verbundenheit mit anderen Menschen spüren. Fragen Sie sich zum Beispiel täglich am

Schon gewusst?

So reagieren Menschen auf emotionale Chatbots

Freude, Lachen, Spaß: Positive Emotionen sind ansteckend und lösen ein gutes Gefühl aus – allerdings nur, insofern es sich beim Gegenüber um einen Menschen handelt. Anders sieht es bei der Verständigung mit Chatbots aus, so das Ergebnis einer Studie von Wissenschaftlern der University of South Florida. Die Forscher entwarfen ein Studiendesign mit drei verschiedenen Möglichkeiten zur Beantwortung von Serviceanfragen: einen menschlichen Kunden-Support, einen emotionslosen Chatbot und einen Chatbot, der in der Lage war, Emotionen aufzugreifen und zu imitieren. Letzterer war nicht nur wenig effizient, er löste bei den Testern sogar negative Gefühle aus. Grund dafür ist die abweichende Erwartungshaltung: Während eine persönliche affirmative Interaktion als angenehm empfunden wird, stellen Menschen an die Kommunikation mit künstlichen Intelligenzen keinerlei Forderungen auf sozialer Ebene. Positive Emotionen, die von Chatbots ausgehen, führen deshalb zu einem „Turn-off“ und werden als irritierend empfunden.

Quelle: Han, Elizabeth et al. (2022): Bots with Feelings: Should AI Agents Express Positive Emotion in Customer Service? Online abrufbar unter: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4225917.

Abend: An welche positiven Begegnungen, Gespräche heute erinnere ich mich und mit wem fühlte ich mich wie verbunden?

Erfolge feiern: Fragen Sie sich zudem abends: Was habe ich heute so richtig gut gemacht? Etwa bei der Arbeit und zu Hause. Im Umgang mit Kunden und Kollegen, mit Freunden und Bekannten. Worauf kann ich stolz sein?

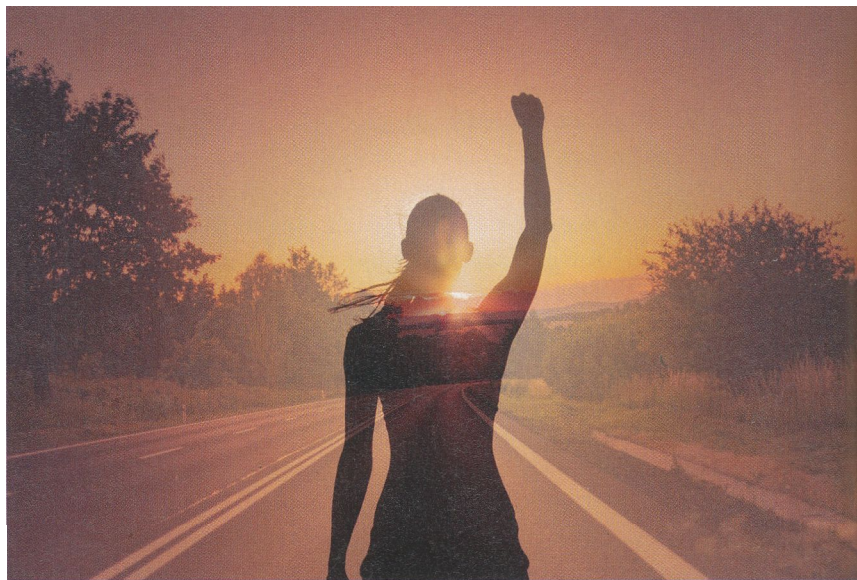
Dankbar sein: Fragen Sie auch, was ihnen durch andere Menschen, mit denen Sie beruflich und privat in Beziehung stehen, Gutes widerfuhr. Wofür sollten Sie ihnen dankbar sein?

Mitgefühl praktizieren: Machen Sie sich bewusst, mit welchen Problemen und Herausforderungen andere Menschen konfrontiert sind. Zum Beispiel Ihr Chef oder Kollege. Oder die Kassiererin im Supermarkt. Fragen Sie sich: Was kann ich tun, um „ihr Leid“ zu verringern. Zeigen Sie zum Beispiel Interesse. Reagieren Sie verständnisvoll und geduldig. Bieten Sie Ihre Unterstützung an.

Neugierig und offen sein: Machen Sie sich immer wieder bewusst, dass das Leben bunt und vielfältig ist. Es gibt noch so vieles zu sehen, zu lernen und zu erleben. Dann gehen Sie auch Herausforderungen beschwingter an und entdecken dabei viel Positives.

Freundlich und zugewandt sein: Nehmen Sie Ihre Mitmenschen - Ihre Kollegen, den Kassierer im Supermarkt, Ihren Lebenspartner - bewusst wahr. Schauen Sie ihnen in die Augen. Schenken Sie ihnen ein Lächeln. Sagen Sie „danke“, auch für scheinbar selbstverständliche Kleinigkeiten.

Wertschätzend sein: Machen Sie sich bewusst, was Sie an Ihren Mitmenschen schätzen. Welche Stärken haben sie? Warum freuen Sie sich auf Begegnungen, Gespräche mit ihnen? Sagen



Sie dies Ihren Mitmenschen auch. Und schenken Sie ihnen häufiger ein anerkennendes Wort.

Echt und ehrlich sein: Zeigen Sie den Menschen, die Ihnen wichtig sind, Ihre Gefühle. Stehen Sie auch zu Ihren Ecken und Kanten - soweit möglich. Denn nur dann werden Sie für die anderen als Mensch erfahrbar und es entsteht Verbundenheit. Das gilt nicht nur für unsere privaten, sondern auch für die beruflichen Beziehungen.

Machen Sie sich auf den Weg! Es lohnt sich.

Sabine Prohaska

Inhaberin des Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das über eine E-Learning-Academy verfügt und dessen Blended-Learning-Trainer-Ausbildung u. a. mit dem BDVT-Trainingspreis in Gold 2018/19 ausgezeichnet wurde (Internet: www.seminarconsult.at). Sie ist Mitglied des Vorstands der Vereinigung der Businesstrainer Österreich (VBT).



Wenn der Roboter übernimmt

Coaching erlebt derzeit einen Boom und gewinnt in verschiedenen Bereichen an Bedeutung. Doch: Werden Coaches in Zukunft von einer Künstlichen Intelligenz abgelöst? Und welche Themen brennen den Klienten derzeit unter den Fingernägeln?

MENSCHEN ERKENNEN ZUNEHMEND den Wert von Coaching für ihre berufliche und persönliche Entwicklung. Coaching hilft, Fähigkeiten zu erweitern, den Umgang mit Herausforderungen zu verbessern und persönliches Wachstum zu fördern. Die Globalisierung und der technologische Fortschritt haben zudem die Arbeitswelt verändert, was die Nachfrage nach Fachleuten mit neuen und spezialisierten Fähigkeiten erhöht. Coaching unterstützt Menschen dabei, ihre Fähigkeiten auszubauen und ihre Karrierechancen zu verbessern. Dazu kommt, dass die Möglichkeiten und das Angebot für Online-Coaching stark gewachsen sind. Die Flexibilität und Bequemlichkeit, die Online-Coaching bietet, trägt zu seiner Beliebtheit bei.

TRAiNiNG hat bei einigen Coaching-Experten über die aktuelle Nachfrage nach Coaching, die Themen und über die »künstliche Konkurrenz« nachgefragt.

»Unternehmen erkennen zunehmend, dass die Investition in die persönliche Entwicklung ihrer Mitarbeitenden langfristig zu einer höheren Mitarbeiterbindung, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit führt«, weiß Sabine Prohaska (Geschäftsführung seminarconsult).

»Menschen sind gefordert, sich rasch an die neuen Anforderungen und Herausforderungen anzupassen. Coaching ist dafür ein zielführender Ansatz, das belegt eine wachsende Menge an Forschungsergebnissen. Ein Vorteil des Einzelsettings im Vergleich zu den Gruppensettings in klassischen Seminaren ist, dass es auf die spezifischen Bedürfnisse und Ziele des Klienten zugeschnitten ist und vor allem im digitalen Setting sehr schnell und flexibel organisiert werden kann.«

Corinna Ladinig (Geschäftsführung etc-Academy) erklärt, warum die Nachfrage nach professionellem Coaching weiterhin so stark steigt: »Die Arbeitswelt wird komplexer und viele Unternehmen haben den Nutzen einer externen Sichtweise von gut ausgebildeten Coaches erkannt. Teilweise schaffen sie es auch nicht, ausreichend Unterstützung für neue Führungskräfte bereitzustellen und greifen daher auf externe Coaches zurück. In manchen Bereichen ist es auch »State of the Art« geworden, Coaches zu haben.«

Coaching unterstützt die Suche im Inneren eines Menschen. Genau auf diese Suche be-



Corinna Ladinig

»Ich glaube nicht, dass eine KI einen Coach ersetzen kann - aber sie kann im Selbst-coaching hilfreich sein.«
www.etc-academy.at

geben sich immer mehr Menschen, wie auch Dagmar Grafeneder (KICK OFF Management Consulting) weiß: »Die Mehrheit der Menschen versucht in der Regel, die Lösung ihrer Probleme im Außen zu erreichen; also über die Veränderung von Rahmenbedingungen, Festsetzen von Regeln, Erwartungen an die anderen etc. Die Haltung hinter dieser Vorgehensweise ist meist das Denkmodell >Der andere ist schuld, dass es mir schlecht geht< bzw. >Der andere soll etwas tun, damit es mir gut geht<. Nur leider ist das ein Mythos, denn solange wir in dieser Haltung leben, sind wir immer von anderen abhängig und weit davon entfernt, ein eigenverantwortliches Leben zu führen. Immer weniger funktioniert damit auch die Suche nach Lösungen im Außen in dieser aktuellen Welt. Je mehr Menschen dies erkennen, umso mehr suchen damit auch neue Lösungswege - und einer davon ist Coaching.«

Ursula Autengruber (Geschäftsführung Structogram Österreich) erklärt den Coaching-Boom so: »Das Image des Coachings hat sich verändert. Man arbeitet nicht mit einem Coach zusammen, weil man >schlecht< ist, sondern weil man besser werden will, ähnlich wie im Sport.«

Die aktuellen Themen

Coaching deckt eine Vielzahl von Themen ab, je nach den Bedürfnissen der Klienten. Im Bereich der Karriere unterstützt Coaching häufig bei der Karriereplanung, dem Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz oder der Vorbereitung auf Beförderungen und Gehaltsverhandlungen.

Roman Braun (Geschäftsführung TRINERGY) sagt über die Themen seiner Klienten: »Aktuell haben wir Themen rund um berufliche und private Zukunftsängste, Umgang mit Krankheit, Depression, finanzielle und gesellschaftliche Unsicherheit, Persönlichkeitsentwicklung, sowie Liebe und Partnerschaft. Ein weiteres wichtiges Thema ist die Stärkung der internen Referenz: Viele Menschen leiden darunter, dass sie ihrer eigenen Wahrnehmung und Meinung nicht mehr trauen, sie nicht mehr proaktiv sind, sondern auf Institutionen hören.«

»Je nach Alter und Funktion werden andere Themen bearbeitet«, beobachtet Ursula Autengruber. »Bei jungen Mitarbeitern stehen eher die Karriereplanung, Themen der Persönlichkeitsentwicklung und die Zusammenarbeit im Team im Fokus. Bei älteren Mitarbeitern geht es eher um den Umgang mit Veränderungen und den Herausforderungen unserer Zeit (Tempo, Generationenvielfalt, Übergang zur

Mit Coaching durchstarten!

Business Coaching Ausbildung

START 17. NOVEMBER 2023

- Acht 2-tägige Ausbildungsmodulare
- Hohe Praxisorientierung
- Top Referententeam

www.seminarconsult.at

seminar consult
PROHASKA

Pension). Führungskräfte konzentrieren sich im Coaching eher auf Leadership-Themen, das Führen von >heiklen< Mitarbeitergesprächen und Konflikten in der Abteilung. Mitarbeiter im Vertrieb arbeiten daran, wie sie die Bindung zu ihren Kunden stärken können und wie sie die Hürde zur Kaltakquise am besten bewältigen.«

Coaching und KI

Kann eine Künstliche Intelligenz in Zukunft einen Coach ersetzen? Die Frage stellen sich Experten schon lange. So sieht die Antwort von ChatGPT selbst aus: »Obwohl ChatGPT als KI-gestütztes Modell hilfreiche Informationen, Ratschläge und Unterstützung bieten kann, kann es derzeit einen professionellen Coach nicht vollständig ersetzen. Ein Coach bringt persönliche Erfahrungen, emotionale Intelligenz und die Fähigkeit zur Empathie in den Coaching-Prozess ein, die eine KI noch nicht in demselben Maße bieten kann.« Es ist spannend, hier Wörter wie »derzeit« und »noch nicht« herauszulesen. ChatGPT glaubt also offenbar daran, in Zukunft einen Coach ersetzen zu können. Unsere Interviewpartner sehen das kritischer.

Roman Braun: »Das Live-Coaching ist ein wichtiger Gegenpol zur stattgefundenen sozia-



Roman Braun

»Das Live-Coaching ist ein wichtiger Gegenpol zur stattgefundenen sozialen Isolation, die Live-Interaktion mit einem anderen Menschen nicht ersetzbar.«
www.trinergy.at

nötig machen, denn sie kann helfen, Menschen bei der Problemlösung und Ideengenerierung zu unterstützen. Ich gehe aber nicht davon aus, dass sie Coaches oder Berater vollständig ersetzen wird. In einer Welt, die immer stärker digitalisiert wird, kann eine persönliche Beratung besonders wichtig sein oder als besonders wertvoll erlebt werden.«

So coacht die KI

Um Ihnen eine Idee davon zu geben, wie eine KI bereits jetzt gute Coaching-Fragen stellen kann, hier ein Beispiel von verlagswirl.com/coach:

User: »Ich fühle mich im Job überfordert.«

KI: »Es tut mir leid, dass Sie sich überfordert fühlen. Lassen Sie uns versuchen, das Problem besser zu verstehen. Können Sie mir ein Beispiel geben, bei dem Sie sich in letzter Zeit überfordert gefühlt haben?«

User: »Mein Vorgesetzter gibt mir immer mehr Aufgaben, obwohl ich mit den bestehenden Aufgaben schon zeitlich nicht klar komme.«

KI: »Das klingt in der Tat herausfordernd. Haben Sie bereits versucht, mit Ihrem Vorgesetzten über Ihre Arbeitsbelastung zu sprechen?«

User: »Nein, ich fühle mich für so ein Gespräch nicht gut genug.«

KI: »Ich verstehe, dass es schwierig sein kann, solche Gespräche zu führen. Gibt es bestimmte Gründe, die Sie davon abhalten, das Gespräch mit Ihrem Vorgesetzten zu suchen?«

Dagmar Grafeneder über moderne Technik im Coaching: »Heute werden oft Sprachprogramme eingesetzt, um in hybrider Form - Kombination von Mensch und KI - Erfolge im Coaching-Prozess zu generieren. Es gibt auch die verschiedensten virtuellen Möglichkeiten - wie der Einsatz von Virtual Reality - oder Chatbots für Bewerbungsprozesse. Die Möglichkeiten sind schier unbegrenzt, aber am Ende des Tages werden es trotzdem Menschen bleiben, die zusammenarbeiten werden. Der damit verbundene Lebensfunke kann nicht ersetzt werden. Es ist fraglich, ob ein aufmunterndes Lächeln eines Avatars jemals gleich bedeutsam sein kann wie das der Kollegen, der Vorgesetzten oder des Coaches.«

Ursula Autengruber erweitert die Diskussion um einen spannenden Aspekt: »ChatGPT kann im >Dialog< gute Fragen stellen - ähnlich wie sie auch ein Coach stellen würde. Haben die Coaches eine >blaue Biostruktur< (Zahlen, Daten, Fakten sind interessant; analysieren und planen viel; schätzen Ruhe und Distanz), dann können sie sich von den Fragen gut leiten lassen, denn diese unterstützen bei der Reflexion und geben

len Isolation, die Live-Interaktion mit einem anderen Menschen nicht ersetzbar. Deshalb kann Künstliche Intelligenz nicht die körperliche Anwesenheit eines Coaches mit dessen Wahrnehmungsgenauigkeit, Rapportfähigkeit, kognitiver Empathie, Mitmenschlichkeit und Flexibilität ersetzen. Sie hat keinen Zugriff auf dieselben emotionalen Erfahrungen, die ein erfahrener und kompetenter Coach mitbringt.«

Corinna Ladinig: »Ich glaube nicht, dass eine KI einen Coach ersetzen kann - aber sie kann im Selbstcoaching hilfreich sein. Wenn die Benutzer der KI die >richtige< Fragestellung eingeben, dann könnten sie Selbst-Reflexionsfragen zu einem Thema generieren und diese für sich dann beantworten.«

Sabine Prohaska ist hier etwas anderer Meinung: »Ich habe in den letzten Wochen damit experimentiert und kann sagen: Die Künstliche Intelligenz coacht erstaunlich gut. Die KI passt sich im Gesprächsverhalten sogar meinen Wünschen an. Wenn wir bedenken, dass wir erst am Anfang der Arbeit mit KI sind, dann steht für mich außer Frage, dass sich die Künstliche Intelligenz in Zukunft immer besser unseren individuellen Bedürfnissen anpassen und in der Lage sein wird, auch Emotionen der Benutzer zu erkennen und darauf passend zu reagieren. Die Künstliche Intelligenz wird bei bestimmten Anliegen einen Termin beim Coach nicht mehr



Dagmar Grafeneder

»Es ist fraglich, ob ein aufmunterndes Lächeln eines Avatars jemals gleich bedeutsam sein kann wie das der Kollegen, der Vorgesetzten oder des Coaches.«
www.kick-off.com

Zeit zum Nachdenken. Haben Klienten allerdings eine >rote Biostruktur< (praktisches Tun und Ausprobieren sind interessant; schätzen Tempo und Dynamik, eher ungeduldig), werden sie vermutlich spätestens nach der 3. Frage aussteigen< es geht einfach zu langsam. Und haben Klienten eine >grüne Biostruktur< (schätzen das Gespräch und die Zuwendung, wollen Geschichten erzählen und schweifen oft ab), dann wollen sie mit einem Menschen sprechen und werden so ein Werkzeug nicht verwenden. Oft steht hinter der Antwort eines Coachees >eigentlich< ein ganz anderes Thema. Als Coach erkennt man verschiedene Signale des Gegenübers und kann hier nachhaken. Bei einem KI-Coach könnten die Coachees einfach die Fragen >logisch< weiter beantworten und kommen so nie auf das eigentliche, zugrundeliegende Thema.«

Die Coaching-Zukunft

Die Welt des Coachings befindet sich also an der Schwelle zu einer spannenden Zukunft. Mit rasanten Fortschritten in Technologie und sich verändernden sozialen Normen ist das Feld des Coachings ständig in Bewegung und bereit, sich auf innovative Weisen weiterzuentwickeln. Wie sehen das die interviewten Experten?

Sabine Prohaska: »Ich gehe davon aus, dass die Kombination aus menschlicher Expertise und KI dazu beitragen wird, die Effektivität von Coaching zu verbessern und die Menschen besser auf Veränderungen und Herausforderungen in ihrem Leben vorzubereiten.«

Dagmar Grafeneder: »KI ist nicht mehr aus unserem Weltbild wegzudenken und wird rasch

Einzug auch im Coaching-Business halten. Für das Coaching kann das bedeuten, uns für neue Formen der Kommunikation zu öffnen, uns für neue Formen der Wissensvermittlung zu interessieren, uns auf neue Erfahrungsmöglichkeiten einzulassen und vielleicht auch auf ganz neue Coachingthemen.«

Corinna Ladinig: »Coaching wird es noch viel öfter und gezielter geben. Eine Evaluierung der Coachingprozesse wird punktgenauer möglich sein. Viele - wenn nicht die meisten - Coachings werden virtuell stattfinden. Möglicherweise in ansprechenderen virtuellen Welten als momentan in Zoom oder MSTeams.«

Roman Braun: »Rückblickend hat sich Coaching in den letzten 10 Jahren nicht verändert: Coaching bedeutet nach wie vor, dass ein Coach sein Bewusstsein in den Dienst der Klienten stellt, sodass die Klienten gemeinsam mit dem Coach wieder anfangen können, sich selbst zu überraschen. Die Folge sind Lösungen, die immer unerwartet sind, nicht immer bequem und bisweilen nicht mal angenehm, aber immer hilfreich. Das wird auch in Zukunft so bleiben.«

Fazit

Die Zukunft des Coachings hält ein enormes Potenzial bereit. Trotz aller technologischen Innovationen darf jedoch nicht vergessen werden, dass die menschliche Komponente im Coaching unerlässlich bleibt. Der Weg in die Zukunft des Coachings ist daher vermutlich kein Entweder-Oder zwischen Mensch und Maschine, sondern ein harmonisches Miteinander, das das Beste aus beiden Welten nutzt. •



Sabine Prohaska

»Die Künstliche Intelligenz coacht erstaunlich gut.«
www.seminarconsult.at



Ursula Autengruber

»Das Image des Coachings hat sich verändert. Man arbeitet nicht mit einem Coach zusammen, weil man >schlecht< ist, sondern weil man besser werden will.«
www.structogram.at

Mitarbeiterführung

Bei Blockaden humorvoll intervenieren

Führungskräfte und Projektmanager geraten bei ihrer Arbeit nicht selten in Situationen, in denen scheinbar nichts mehr geht. Dann hilft eine humorvolle Intervention oft, die vorhandenen Blockaden aus dem Weg zu räumen. Zudem eröffnet eine Prise Humor dem Gegenüber häufig neue Perspektiven.

› Sabine Prohaska

«Lachen ist gesund» – das belegen zahlreiche Studien. Lachen lindert Schmerzen, stärkt das Immunsystem und beschleunigt Heilungsprozesse. Deshalb spielt Humor in vielen psychotherapeutischen Ansätzen eine wichtige Rolle. Zum Beispiel in der Existenzanalyse von Viktor Frankl, einem der Pioniere einer therapeutischen Anwendung des Humors.

Bei seiner bekanntesten Humormethode, der paradoxen Intention, soll sich der Klient genau das wünschen, was bei ihm besonders angstbesetzt ist. Und diese übersteigerte, unbegründete Angst soll er unter anderem dadurch überwinden, dass er sie auslacht. Ähnlich ist es bei der Provokativen Therapie von Frank Farrelly.

Spannungen lösen

Menschen neigen in Problemsituationen dazu, nur noch die Probleme zu sehen. Und oft fühlen sie sich als Opfer widriger Umstände – ohne Handlungsspielraum. Gerade dann ist oft ein Querdenken nötig, um das festgefahrene Denken wieder ins Fließen zu bringen, sodass neue Handlungsperspektiven erscheinen.

Humor kann dabei helfen – sowohl im Beratungs- als auch Führungs- und Projektalltag. Doch Vorsicht: Falsch eingesetzt, wirkt Humor destruktiv. Steht zum Beispiel die Beziehung Führungskraft–Mitarbeiter auf tönernen Füßen, wird ein gut gemeinter Scherz schnell

als Schadenfreude interpretiert. Ähnlich ist es, wenn eine Person in dunklen Gedanken gefangen ist. Dann wird eine humorvoll gemeinte Aussage oft als mangelnde Empathie interpretiert. Denn was Menschen als humorvoll empfinden, ist individuell sehr verschieden. Zudem hängt es vom momentanen Befinden einer Person ab, ob sie etwas als lustig oder nicht erlebt. Dies gilt es beim Einsatz von Humor als «Interventionsinstrument» zu bedenken.



kurz & bündig

- › Menschen neigen in Problemsituationen dazu, nur noch die Probleme zu sehen. Und oft fühlen sie sich als Opfer widriger Umstände – ohne Handlungsspielraum. Humor kann helfen.
- › Humor ist auch ein wirkungsvolles Präventionsinstrument gegen einen Burn-out professioneller Helfer wie Therapeuten. Dasselbe gilt für Projektmanager und Führungskräfte.
- › Falsch eingesetzt, wirkt Humor destruktiv. Steht zum Beispiel die Beziehung Führungskraft–Mitarbeiter auf tönernen Füßen, wird ein gut gemeinter Scherz schnell als Schadenfreude interpretiert.

Wohldosiert einsetzen

Für alle Methoden, um einer Person (oder Personengruppe) mit Humor neue Sichtweisen zu eröffnen, gilt: Es ist enorm wichtig, ein Gefühl dafür zu entwickeln, wann sie (nicht) genutzt werden können. Denn Humor als Interventionsinstrument zu nutzen, ist stets eine Gratwanderung. Prüfen Sie deshalb, bevor Sie sich für den Einsatz dieses Instruments entscheiden, stets:

- › Wie tragfähig ist meine Beziehung zum Gegenüber?
- › In welcher mentalen Verfassung ist er beziehungsweise sie? Und:



› Was verrät mir seine / ihre Körpersprache?

Ist der Klient, Kollege oder Mitarbeiter beispielsweise innerlich kurz vorm «Platzen», dann sollten Sie auf Humor verzichten. Dasselbe gilt, wenn Sie unsicher sind, ob Humor wirklich das geeignete Instrument ist, um beim Gegenüber Spannungen zu lösen. Auch dann sollten Sie auf seinen Einsatz verzichten. Denn Humor ist kein einfach zu handhabendes Interventionsinstrument – aber oft sehr wirkungsvoll.

Humor ist auch ein wirkungsvolles Präventionsinstrument gegen einen Burnout professioneller Helfer wie Therapeuten. Dasselbe gilt für Projektmanager und Führungskräfte. Denn auch sie dürfen im Kontakt mit Kollegen, Mitarbeitern, aber auch Vorgesetzten oft nicht ihren spontanen, emotionalen Impulsen und Bedürfnissen folgen. Humor kann dann ein Vehikel sein, um trotzdem bei sich selbst zu bleiben und Persönlichkeit zu zeigen.

Interventionsstrategien

Folgende humorvollen Interventionsstrategien können Berater, aber auch

Führungskräfte und Projektmanager in Situationen, in denen scheinbar nichts mehr geht, zum Beispiel nutzen.

Das Welt- oder Selbstbild liebevoll karikieren

Eine Technik, die wir im Alltag bei Freunden und Verwandten oft intuitiv anwenden, ist das «liebevoll auf die Schippe nehmen». Hierfür ein Beispiel: Ein Ehemann jammert seit Tagen, er werde alt und sei immer weniger leistungsfähig. Seine Frau versucht ihn zunächst geduldig vom Gegenteil zu überzeugen und bemitleidet ihn – ohne Erfolg. Intuitiv greift sie deshalb irgendwann zur «Medizin Humor», um sein Selbstmitleid zu stoppen. Als er erneut jammert, erwidert sie augenzwinkernd: «Ich habe mich schon für einen Kurs «Pflege älterer Angehöriger» angemeldet. Und vielleicht sollten wir dir schon mal einen Rollator besorgen.»

In dem Beispiel steigt die Frau in das Welt- beziehungsweise Selbstbild ihres Ehemanns ein und überzeichnet es sanft – sprich mit einem Augenzwinkern. Dadurch wird ihrem Mann im Idealfall klar, dass sein Selbstmitleid überzogen

ist. Er wird wachgerüttelt und denkt über sein Verhalten nach.

Was spricht dagegen, diese «Interventionsmethode» auch mal anzuwenden, wenn ein Kollege endlos über seine hohe Arbeitsbelastung klagt? Oder, wenn ein Mitarbeiter ohne Unterlass über die zahlreichen Veränderungen jammert? Oder, wenn er verbal immer wieder verkündet «Ich bin der Grösste; mir kann keiner das Wasser reichen»? Stets vorausgesetzt: Die Beziehung zwischen Ihnen und dem Kollegen oder Mitarbeiter stimmt – auch emotional.

Negatives Umdeuten – humorvolles Reframing

Ist ein Glas halb leer oder halb voll? Wie wir eine Situation bewerten, hängt von uns ab. Für fast jede negative Situation gilt: Wenn wir sie aus einer anderen Perspektive betrachten, erscheint sie in einem anderen Licht. Ähnlich wie ein Bild, das in einem neuen Rahmen steckt: Es wirkt anders. Dieses Umdeuten fällt uns in Krisensituationen oft schwer. Denn dann stecken wir in einer Perspektive fest. Also brauchen wir einen Anstoss von aussen.

Ein Beispiel, wie hilfreich ein humorvolles Umdeuten sein kann. Eine Führungskraft im Aussendienst spricht mit einer Mitarbeiterin. Nennen wir sie Frau Mayer. Sie ist total frustriert. Denn sie hat zwar regelmässig Kundentermine. Doch trotz professioneller Vor- und Nachbereitung zieht sie selten Aufträge an Land. Die Gesprächsatmosphäre wird immer düsterer, je länger Frau Mayer die erlittenen emotionalen Verletzungen schildert. Und nebenbei beklagt sie auch noch, dass sie Single sei und gerne wieder einen Partner hätte.

An diesem Punkt ergreift die Führungskraft das Wort und fragt Frau Mayer: «Führen Sie die meisten Kundengespräche mit Männern?» Diese ist erstaunt über die Frage, bejaht sie aber. Daraufhin schlägt die Führungskraft der perplexen Aussendienstmitarbeiterin schmunzelnd vor: «Betrachten Sie die Kundengespräche doch als «Blind Dates» im Rahmen Ihrer Partnersuche. Nehmen Sie die Kunden so unter die Lupe, wie Sie dies bei einem potenziellen Lebenspartner tun würden.» Frau Mayer solle zum Beispiel schauen: Trägt der Kunde einen Ehering? Hält er beim Sprechen Blickkontakt? Ist er ein sportlicher Typ? Und zum ersten Mal im Gespräch muss Frau Mayer herzlich lachen.

Dieses Umdeuten hat zumindest die Gesprächssituation aufgelockert. Vielleicht hat es sogar eine nachhaltigere Wirkung. Vielleicht denkt Frau Mayer beim nächsten Kundenbesuch tatsächlich an das Stichwort «Partnersuche» und geht relaxter in das Gespräch. Dadurch verbessert sich ihre Ausstrahlung. Und dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sie einen emotionalen Draht zum Kunden findet, was wiederum ihre Chance auf einen Auftrag erhöht.

Das Problem verschlimmern – paradoxes Arbeiten

Ein weiteres Mittel, um festgefahrene Sichtweisen zu lockern, sind paradoxe Fragen und Aussagen. Also statt zu fragen «Wie lösen wir das Problem?» beispiels-

weise fragen: «Wie verstärken wir das Problem?» Eine solche Intervention löst beim Gegenüber oft eine problemlösende Gegenreaktion aus.

Eine Erfahrung, die zum Beispiel Eltern oft sammeln. Wer schreiende Kinder bittet, mit dem Schreien aufzuhören, hat meist wenig Erfolg. Wer sie hingegen auffordert, lauter zu schreien, merkt in der Regel bald: Das Schreien verebbt.

Überraschen Sie als Führungskraft oder Projektmanager in heiklen oder festgefahrenen Situationen Ihren Gesprächspartner zuweilen mit scheinbar paradoxen Fragen oder Aufforderungen. Fragen Sie zum Beispiel:

- › «Was müssten Sie tun, damit Sie endlich einen Burn-out erleiden?» Oder:
- › «Wie erreichen Sie es todsicher, dass Ihr Kollege nicht mehr mit Ihnen spricht?» Oder:
- › «Wie fahren wir das Projekt endgültig an die Wand?»

Dem «Gummibaum» lauschen – Dissoziation zum Perspektivenwechsel

Hilfreich für einen Perspektivenwechsel sind auch Dissoziationen. Das heisst, sich

als Person quasi von aussen zu betrachten und zu fragen: «Wie sehen mich andere?» Dadurch wird ein schärferes Bewusstsein für die eigenen Verhaltensweisen erreicht. Dieses setzt wiederum Reflexionsprozesse in Gang. Das ist wichtig, um festgefügte Denk- und Verhaltensstrukturen aufzubrechen.

Dissoziative Fragen wären zum Beispiel:

- › «Was glauben Sie, was Ihr Kollege denkt, wenn er Sie so in Rage sieht?» Oder:
- › «Was würde unser Chef zu dem Problem sagen?» Oder:
- › «Was würde Ihnen Ihre Mutter in dieser Situation raten?»

Zu dieser eher ernsten Betrachtungsweise gibt es humorvolle Alternativen. Zum Beispiel:

- › «Was würde mir der Gummibaum in Ihrem Büro über die Kommunikation in Ihrer Abteilung erzählen?» Oder:
- › «Wie würde die Kaffeetasse auf Ihrem Schreibtisch Sie beschreiben?»

Mit allen genannten Methoden können Sie das Denken Ihrer Gesprächspartner oft in eine andere, zielführendere Richtung lenken. ‹‹



Porträt



Sabine Prohaska

Trainerin, seminar consult prohaska

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem Trainer, Coaches und Konfliktberater ausbildet. 2022 erschien ihr neuestes Buch «Der frühe Vogel fängt den Wurm – Ansichten & Lösungsideen zur Konfliktarbeit in Organisationen».



Kontakt

prohaska@seminarconsult.at
www.seminarconsult.at

Mitarbeiterführung

Zwischenmenschliche Konflikte im Betriebsalltag moderieren

In Unternehmen entstehen immer wieder Konflikte zwischen Mitarbeitern, die miteinander kooperieren müssen. Diese wirken in der Regel leistungs- und motivationsmindernd. Also sollten sie rechtzeitig erkannt und professionell bearbeitet werden.

› Sabine Prohaska

Konflikte treten in Unternehmen vermehrt auf, wenn sich in ihnen Dinge verändern – sei es im zwischenmenschlichen oder strukturellen Bereich. Das ist normal. Dessen ungeachtet schmälern sie in der Regel jedoch die Leistung.

Deshalb sollten in jedem Unternehmen Personen existieren, die über die Kompetenz verfügen,

- › Konflikte früh zu erkennen und aufzugreifen sowie
- › den Mitarbeitern ein wirksames Instrumentarium zu deren Bearbeitung an die Hand zu geben.

Grundhaltungen

Zuweilen können diese sogenannten Konfliktberater oder -lotsen Führungskräfte sein. Häufig können sie vorhandene Konflikte aber nicht moderieren – zum Beispiel, wenn sie selbst (emotional) in den Konflikt involviert sind. Dann sollte eine neutrale Person

- › die Konfliktparteien bezüglich geeigneter Lösungsstrategien beraten und/oder
- › mit ihnen eine Lösung aushandeln – sofern gewünscht.

Diese Konfliktberater sollten mit den Methoden zur Deeskalation von Konflikten und zur Konfliktintervention vertraut sein.

Ausserdem sind zwei Grundhaltungen wichtig:

- › **Allparteilichkeit.** Eine Konfliktmoderation kann nur erfolgreich sein, wenn der Konfliktberater (emotional) nicht Partei für eine Konfliktpartei und eine mögliche Lösung ergreift.
- › **Vertraulichkeit.** Die Konfliktparteien sprechen nur offen über ihre Gefühle, Verletzungen und auch Bedürfnisse, wenn sie sicher sein können, dass die Gesprächsinhalte auch im Raum bleiben werden.

Vorgehensweise

Wie sieht die praktische Arbeit eines Konfliktberaters aus? Hierfür ein Beispiel. Angenommen, eine Führungskraft registriert, dass es zwischen zwei Mitarbeitern ihres Bereichs regelmässig zu Reibereien kommt. Sie ist jedoch unsicher, ob nur ein Interessengegensatz oder ein Konflikt vorliegt; ausserdem, ob sie und, wenn ja,

wie sie hierauf reagieren soll. Dann kann sie mit einem Konfliktberater hierüber sprechen. Angenommen, die Führungskraft und der Konfliktberater kommen überein: Es existiert ein leistungsmindernder Konflikt, also sollte man intervenieren. Dann können sie folgendes Vorgehen vereinbaren.

Schritt 1:

Die Führungskraft klärt mit den Konfliktparteien das Problembewusstsein.

Das ist wichtig, denn zuweilen erwidern Mitarbeiter, wenn man sie auf Konflikte anspricht: «Wie kommen Sie darauf?» Sie negieren also den Konflikt. Deshalb sollte die Führungskraft zunächst klären, ob den Beteiligten der Konflikt bewusst ist und sie bereit sind, Zeit und Energie in seine Lösung zu investieren.

Schritt 2:

Die Führungskraft holt die Zustimmung für eine Konfliktmoderation ein.

Angenommen, die Konfliktparteien bejahen die Existenz eines Konflikts, dann kann die Führungskraft diese fragen, ob die aktuelle Situation für sie zufriedenstellend ist. Antworten sie «Nein», kann die Führungskraft eine Konflikt-

moderation durch einen neutralen Konfliktberater oder -lotsen vorschlagen – zum Beispiel mit der Begründung: «Ich möchte, dass Sie wieder in einer positiveren Atmosphäre und somit effektiver arbeiten.» Angenommen, die Konfliktbeteiligten entscheiden sich für eine Konfliktmoderation. Dann sollte sich der Konfliktberater in einem ersten Treffen den Konfliktverlauf schildern lassen – ohne ihn zu bewerten.

Anschliessend sollte er den Konfliktparteien den möglichen Ablauf der Moderation erläutern. Danach kann er die «Streithähne» bitten, sich bis zum nächsten Treffen zu überlegen, welche Verhaltensweisen sie sich vom jeweils anderen wünschen, um besser arbeiten zu können – jedoch keine Charakter-, sondern nur Verhaltensänderungen.

Schritte einer Moderation

Die eigentliche Konfliktmoderation kann wie folgt ablaufen.

1. Schritt: Einsteigen

Meist kommen die Mitarbeiter voller Emotionen zur Konfliktmoderation. Deshalb sollte der Konfliktberater zu Beginn einige Worte zum Thema Konflikte sagen. Zum Beispiel, Konflikte gibt es überall – nicht nur im Betrieb. Ausserdem entstehen Konflikte stets aufs Neue. Zum Beispiel, weil sich die Anforderungen ändern. Also müssen immer wieder neue Lösungen gefunden werden.

Danach sollte er den «Streithähnen» nochmals erläutern, worum es bei der Konfliktmoderation geht: um ein Lösen des Konflikts. Jedoch nicht in der Form, dass alle Emotionen und Erfahrungen der Vergangenheit bearbeitet werden. Vielmehr sollen die Arbeitsbeziehung neu ausgehandelt und das Verhalten an den Schnittstellen der Tätigkeitsfelder der beiden Mitarbeiter so geregelt werden, dass beide damit leben und ihren Job besser machen können.



2. Schritt: Regeln definieren

Danach sollte der Konfliktberater mit den Konfliktpartnern Regeln für die Moderation definieren. Zum Beispiel:

- › Beide stellen Forderungen an das Verhalten des jeweils anderen.
- › Diese werden nach dem Prinzip «Geben und Nehmen» ausgehandelt.
- › Die Absprachen werden schriftlich fixiert.

Vereinbart werden sollte auch, was im Raum bleibt und worüber mit Dritten gesprochen werden darf.

3. Schritt:

Die Aufgaben des Konfliktberaters klären

Der Konfliktberater sollte mit den Konfliktpartnern auch seine Aufgaben und seine Rolle klären – zum Beispiel:

- › Ich verhalte mich als Konfliktberater neutral und achte auf das Einhalten der Regeln.
- › Ich verhindere, dass über Undiskutierbares, also zum Beispiel die Ziele des Unternehmens, verhandelt wird.
- › Ich achte darauf, dass keine Vereinbarungen zulasten Dritter getroffen werden.

4. Schritt:

Themen/Forderungen sammeln

Nach dem Klären der Formalien kann der Konfliktberater die Beteiligten bitten, auf einem Formblatt folgende Aussagen zu ergänzen:

- › «Es würde mir helfen, effektiver zu arbeiten, wenn Sie Folgendes mehr/anders tun würden: ...»
- › «Es würde mir helfen, effektiver zu arbeiten, wenn Sie Folgendes weniger/nicht mehr tun würden: ...»
- › «Bitte behalten Sie folgende Aktivitäten bei, die mir helfen, effektiv zu arbeiten: ...»

5. Schritt: Verständnis klären

Die ausgefüllten Formblätter sollten kopiert oder so aufgehängt werden, dass je-

der sie lesen kann. Danach bittet der Konfliktberater die Konfliktpartner, die Forderungen/Wünsche des jeweils anderen mit eigenen Worten laut zu formulieren. «Sie wollen, dass ich ...» Der andere soll die Aussage entweder bestätigen oder korrigieren. Sofern für das Verständnis nötig, bittet der Konfliktberater um Beispiele für das gewünschte Verhalten.

6. Schritt:

Forderungen priorisieren und aushandeln

Danach können beide Konfliktparteien die Forderungen markieren, die ihnen besonders wichtig sind; ausserdem die Forderungen, die verhandelbar sind. Anschliessend unterbreiten sie sich wechselseitig Angebote. Zum Beispiel: «Wenn Sie mich zeitnah informieren, würde ich ...» Der Konfliktberater achtet darauf, dass das Aushandeln ein Geben und Nehmen ist.

7. Schritt:

Absprachen treffen und protokollieren

Der Konfliktberater notiert die Absprachen. Dass beim Aushandeln der künftigen Arbeitsbeziehung auch mal die Emotionen hochkochen, ist normal. Das sollte der Konfliktberater zulassen, damit

der Druck aus dem Kessel weicht. Dabei muss er jedoch Fingerspitzengefühl zeigen, um zu verhindern, dass sich beim Gegenüber Druck aufbaut. Nach einiger Zeit kann er zum Beispiel ruhig sagen, dass der Gefühlsausbruch zeigt, wie viel Emotionen im Spiel sind und dass solche Verletzungen sicher auf beiden Seiten existieren. Danach sollte er vorschlagen: «Lassen Sie uns wieder zu den Verhaltensweisen zurückkehren, die Sie sich wünschen.»

8. Schritt:

Abschliessen und Folgetermin vereinbaren

Die bei Konfliktmoderationen getroffenen Vereinbarungen erscheinen Ausenstehenden oft als Kleinigkeiten oder Selbstverständlichkeiten. Für die Beteiligten sind sie jedoch wichtig, weil daran Emotionen hängen. Vereinbart werden sollte auch, was geschieht, wenn Absprachen nicht eingehalten werden. Das müssen keine Sanktionen sein. Die Vereinbarung kann auch lauten: «Dann sprechen wir uns künftig darauf an.» Vereinbaren sollte der Konfliktberater mit den Konfliktparteien auch einen Folgetermin, um zu überprüfen, ob die Absprachen eingehalten wurden und eventuell neue Konfliktpunkte entstanden sind. ‹‹



Porträt



Sabine Prohaska

Trainerin, seminar consult prohaska

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem Trainer, Coaches und Konfliktberater ausbildet. 2022 erschien ihr neuestes Buch «Der frühe Vogel fängt den Wurm – Ansichten & Lösungsideen zur Konfliktarbeit in Organisationen».



Kontakt

prohaska@seminarconsult.at
www.seminarconsult.at

Online-Coaching

Als Coach auf hybride Vermittlungswege zurückgreifen

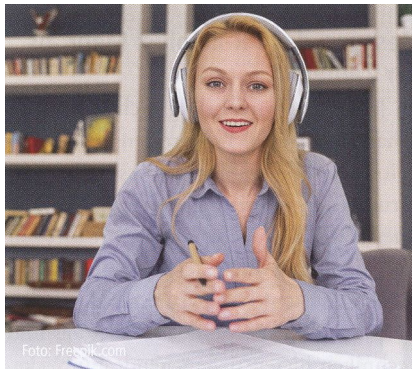
Durch das Online-Coachen haben sich die Interventionsmöglichkeiten der Coaches stark erhöht. Diese gilt es gezielt zu nutzen.

„Coaching setzt ein persönliches Treffen zwischen dem Coach und dem Coachee, also der zu coachenden Person, voraus.“ So lautete lange Zeit ein zentraler Glaubenssatz fast aller Coaching-Anbieter. Entsprechend reserviert standen sie dem Online- und Telefon-Coaching gegenüber.

Doch dann kam Corona und plötzlich waren Präsenz-Coachings nicht mehr möglich. Das heißt, die Einnahmen der Coaches brachen weg. Das veranlasste viele dazu, sich sozusagen über Nacht das erforderliche technische Equipment zuzulegen, um künftig auch Online-Coachings anzubieten. Dabei sammelten sie wider aller Erwartung die Erfahrung, dass das Online-Coachen aus Sicht ihrer Kunden viele Vorzüge hat (siehe Kasten). Diese meldeten ihnen beispielsweise zurück, dass Online-Coachings leichter in ihren Alltag integrierbar seien und außerdem oft eine ebenso hohe Wirkung wie Präsenz-Coachings hätten.

Die Vorteile des Online-Coachings aus Klientensicht

1. Räumliche Entfernung ist kein Coaching-Hindernis.
2. Größere Coach-Auswahl, da der Coach sozusagen weltweit seinen Wohnsitz haben kann.
3. Niedrigere (|leben-)Kosten, da An- und Abreisezeiten ebenso wie Reisekosten und eventuelle Übernachtungskosten entfallen.
4. Schnellere Reaktionsmöglichkeit bei akutem Coachingbedarf ist gegeben.
5. Coachings lassen sich leichter in den Lebens-/Arbeitsalltag bzw. vollen Terminkalender integrieren.
6. Auch kürzere Coachingsessions z.B. von einer Viertelstunde oder halben Stunde sind möglich.
7. Auch hybride/virtuelle Teams können gemacht werden.
8. Intensivere Betreuung z.B. im Umsetzungs-/Transferprozess ist möglich.
9. Niedrigere Hürde einen Coach (erstmal) zu kontaktieren.



Die Coaches haben viele Lernprozesse durchlaufen

Inzwischen haben die meisten Coaches eine gewisse Routine im Online-Coachen entwickelt. Sie verfügen also über die nötige Digitalkompetenz und Erfahrung in der Nutzung der erforderlichen Technik. Zugleich sammelten sie jedoch die Erfahrung, dass online aufgrund der anderen Rahmenbedingungen auch ein teils anderes Vorgehen als in Präsenz nötig ist - u.a., um trotz der beschränkten Wahrnehmung des Gegenübers eine Vertrauensbeziehung zum Coachee aufzubauen.

Zudem haben inzwischen die meisten Coaches erkannt, dass man auch beim Online-Coachen geeignete Tools benötigt, um mit den Coachees z.B.

- komplexe Sachverhalte zu analysieren,
- ihnen (Wirk-)Zusammenhänge aufzuzeigen oder
- ihr Feedback einzuholen.

Hybride Coaching-Konzepte boomen

Ihre wichtigste Erkenntnis war jedoch: Beim künftigen Gestalten von Coaching-Prozessen geht es - anders als zunächst befürchtet - nicht um ein „Entweder-oder“, sondern ein „Sowohl-als-auch“. Das heißt, es gilt die verschiedenen Formen des Coachings, vom Präsenz-Coaching, über das Online- und Telefon-Coaching bis hin zum E-Mail-Coaching oder gar Coaching-Apps

themen- und teilnehmerabhängig jeweils so zu kombinieren, dass sie

- aus Klientensicht das beste Input-Output-Verhältnis erzielen sowie
- den Bedürfnissen des Coaches entsprechen.

Solche hybriden Coaching-Formate boomen aktuell nicht nur im B2B-Bereich. Sie finden z.B. Anwendung bei komplexen Themen, die auch eine Einstellungs- und Verhaltensänderung der Coachees erfordern. Bei ihnen finden die ersten Treffen oft als Präsenz-Coaching statt, um eine persönliche Vertrauensbeziehung aufzubauen. Steht diese, finden die Sitzungen jedoch zunehmend virtuell statt, auch um Zeit und Geld zu sparen.

Oft niedrigere Hemmschwellen beim Online-Coaching

Nicht selten starten längere Coaching-Prozesse jedoch auch mit Telefon- und Online-Coachings. Die Praxis zeigt nämlich: Wenn Personen ein akutes Problem haben, für das sie von ihrer Warte aus rasch zumindest eine vorläufige Lösung brauchen, präferieren sie es oft, zunächst online mit einem Coach zu arbeiten.

Ähnliches gilt für schambesetzte Themen. Bei ihnen fällt es Menschen oft leichter, sich zunächst per Telefon oder online einem Coach zu öffnen als bei einem persönlichen Treffen - auch weil das Coaching dann in einer für sie gewohnten Umgebung stattfindet, in der sie sich sicher fühlen. •

Zur Person



Sabine Prohaska ist Inhaberin des Wiener Trainings- und Beratungsunternehmens seminarconsult prohaska, das unter anderem (Online-)Trainer und Coaches ausbildet und Unternehmen beim Einführen einer hybriden Lern- und Arbeitskultur unterstützt.

www.seminarconsult.at

Probier's doch mal mit Humor! Intervenieren - auf die leichte Art

Mediatoren und Coaches, aber auch Führungskräfte und Projektmanager geraten bei ihrer Arbeit nicht selten in Situationen, in denen scheinbar nichts mehr geht. Die Streitparteien haben sich verhakt, die Fronten sind verhärtet. In solchen Situationen kann eine andere Strategie die Wende bringen: Humorvolle Interventionen helfen oft, die vorhandenen Blockaden aus dem Weg zu räumen. Zudem eröffnet eine Prise Humor häufig neue Perspektiven.

Sabine Prohaska

„Lachen ist gesund“ - das weiß nicht nur der Volksmund, das belegen auch zahlreiche Studien. Lachen lindert Schmerzen, stärkt das Immunsystem und beschleunigt Heilungsprozesse. Deshalb spielt Humor in vielen psychotherapeutischen Ansätzen eine wichtige Rolle. Zum Beispiel in der Existenzanalyse von Viktor Frankl, einem der Pioniere der therapeutischen Anwendung von Humor. Bei seiner bekanntesten Humor-methode, der paradoxen Intention, soll sich der Klient genau das wünschen, was bei ihm besonders angstbesetzt ist. Und diese übersteigerte, unbegründete Angst soll er unter anderem dadurch überwinden, dass er sie auslacht. Ähnlich ist es bei der Provokativen Therapie von Frank Farrelly.

Ziel: Blockaden und Spannungen lösen

Menschen neigen in schwierigen Situationen dazu, nur noch die Probleme zu sehen. Und oft fühlen sie sich als Opfer widriger Umstände - ohne Handlungsspielraum. Gerade dann ist oft ein Querdenken nötig, um die festgefahrenen Gedanken wieder ins Fließen zu bringt, sodass neue Handlungsperspektiven am Horizont erscheinen.

Humor kann dabei helfen - sowohl im Beratungs- als auch im Führungs- und Projektalltag. Doch Vorsicht! Falsch eingesetzt, wirkt Humor destruktiv. Steht zum Beispiel die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf tönernen Füßen, kann ein gut gemeinter Scherz schnell als Schadenfreude interpretiert werden. Ähnlich ist es, wenn eine Person in dunklen Gedanken gefangen ist. Dann wird eine humorvoll gemeinte Aussage oft als mangelnde Empathie interpretiert. Denn was Menschen als lustig empfinden, ist individuell sehr verschieden. Zudem hängt es vom momentanen Befinden einer Person ab, ob sie etwas erheitert oder nicht. Dies gilt es beim Einsatz von Humor als „Interventionsinstrument“ zu bedenken.

Humor gezielt und wohldosiert einsetzen

Für alle Methoden, die darauf gerichtet sind, einer Person (oder Personengruppe) mit Humor neue Sichtweisen zu eröffnen, gilt gleichermaßen: Es ist enorm wichtig, ein Gefühl dafür zu entwickeln, wann sie angewandt werden können - und wann sich ihr Einsatz eher nachteilig auswirken könnte. Denn Humor als Interventionsinstrument zu nutzen ist stets eine Gratwanderung. Prüfen Sie deshalb, bevor Sie sich für den Einsatz dieses Instruments entscheiden, stets:

- Wie tragfähig ist meine Beziehung zum Gegenüber?
- In welcher mentalen Verfassung ist es? Und:
- Was verrät mir seine Körpersprache?

Ist der Klient, Kollege oder Mitarbeiter beispielsweise innerlich kurz vorm „Platzen“, dann sollten Sie auf Humor verzichten. Dasselbe gilt, wenn Sie unsicher sind, ob Humor wirklich das geeignete Instrument ist, um beim Gegenüber Spannungen zu lösen. Denn Humor ist kein einfach zu handhabendes Interventionsinstrument - oft aber sehr wirkungsvoll.

Folgende humorvolle Interventionsstrategien können Berater, aber auch Führungskräfte und Projektmanager in Situationen, in denen scheinbar nichts mehr geht, zum Beispiel nutzen.



Schon gewusst?

**Von Heinz Ehrhardt bis Mario Barth:
Das sind die beliebtesten Komiker Deutschlands**

Worüber lachen die Deutschen? Eine Frage, die sehr unterschiedlich beantwortet werden kann. Denn was der eine lustig findet, stößt bei der anderen auf Gleichgültigkeit oder löst sogar Irritationen aus. Das gilt nicht nur für Witze an sich, sondern auch für diejenigen, die sie machen – Komiker. Besonders viel Zustimmung erhalten nach wie vor die alten „Klassiker“. Die Rangliste der witzigsten Komiker wird angeführt von Heinz Ehrhardt, Otto Waalkes und Loriot. Doch es gibt auch Humoristen, die komplett gegensätzliche Reaktionen beim Publikum auslösen – Helge Schneider und Mario Barth zum Beispiel. Die beiden sind nach Otto zwar die bekanntesten Komiker des Landes, zählen aufgrund ihres speziellen Humors aber auch zu jenen, die am wenigsten Anklang in der Durchschnittsgesellschaft finden. Auch Jan Böhmermann stößt bei vielen Menschen auf Ablehnung. Geht es um die intelligentesten Bühnenshows, haben eindeutig die Kabarettisten die Nase vorn: Besonders clever finden die Deutschen die Programme von Hagen Rether, Volker Pispers und Dr. Eckardt von Hirschhausen.

Quelle: SPLENDID RESEARCH GmbH (2018): Der Humor der Deutschen. Online abrufbar unter: <https://www.splendid-research.com/de/statistik/studie-der-humor-der-deutschen/>.



Methode 1: Das Welt- oder Selbstbild liebevoll karikieren

Eine Technik, die wir im Alltag bei Freunden und Verwandten oft intuitiv anwenden, ist das liebevolle „auf die Schippe nehmen“. Hierfür ein Beispiel: Ein Ehemann jammert seit Tagen, er werde alt und sei immer weniger leistungsfähig. Seine Frau versucht ihn zunächst geduldig vom Gegenteil zu überzeugen und bemitleidet ihn - ohne Erfolg. Intuitiv greift sie deshalb irgendwann zur „Medizin“ Humor, um sein Selbstmitleid zu stoppen. Als er erneut jammert, erwidert sie augenzwinkernd: „Ich habe mich schon für einen Kurs ‚Pfleger älterer Angehöriger‘ angemeldet. Und vielleicht sollten wir dir schon mal einen Rollator besorgen.“

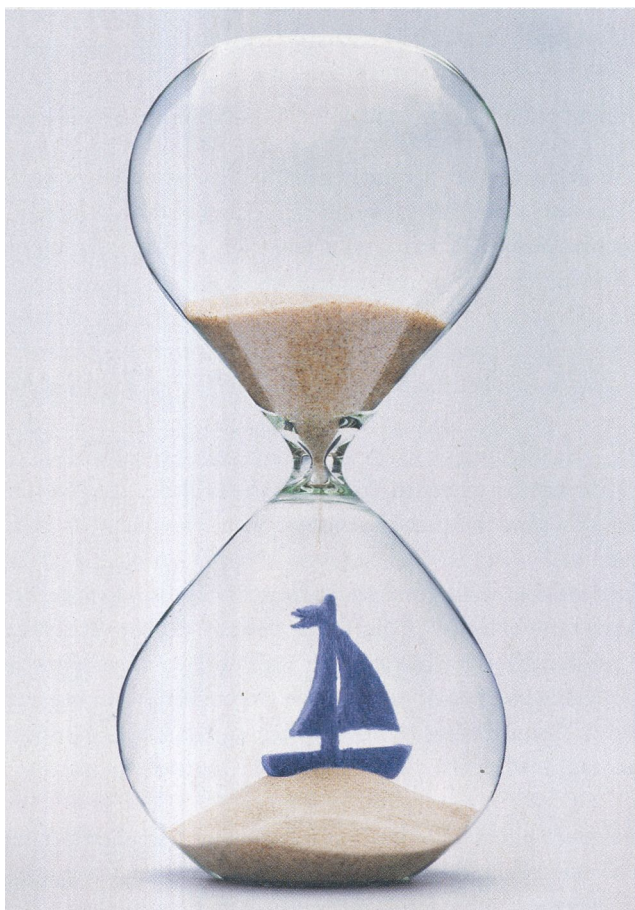
In dem Beispiel steigt die Frau in das Welt- beziehungsweise Selbstbild ihres Ehemanns ein und überzeichnet es sanft mit einem Augenzwinkern. Dadurch wird ihrem Mann im Idealfall klar, dass sein Selbstmitleid überzogen ist. Er wird wachgerüttelt und denkt über sein Verhalten nach.

Was spricht dagegen, diese Interventionsmethode auch mal anzuwenden, wenn ein Kollege endlos über seine hohe Arbeitsbelastung klagt? Oder wenn ein Mitarbeiter ohne Unterlass über die zahlreichen Veränderungen jammert? Oder wenn er verbal immer wieder verkündet: „Ich bin der Größte. Mir kann keiner das Wasser reichen.“ Stets vorausgesetzt: die Beziehung zwischen Ihnen und dem Kollegen oder Mitarbeiter stimmt - auch emotional.

Methode 2: Negatives Umdeuten - humorvolles Reframing

Ist ein Glas halb leer oder halb voll? Wie wir eine Situation bewerten, hängt von uns ab. Für fast jede negative Situation gilt: Wenn wir sie aus einer anderen Perspektive betrachten, erscheint sie in einem anderen Licht. Ähnlich wie ein Bild, das in einem neuen Rahmen steckt: Es wirkt anders. Dieses Umdeuten fällt uns in Krisensituationen oft schwer. Denn dann verharren wir in einer Perspektive. Also brauchen wir einen Anstoß von außen.

Ein Beispiel dafür, wie hilfreich ein humorvolles Umdeuten sein kann: Eine Führungskraft im Außendienst spricht mit



einer Mitarbeiterin. Nennen wir sie Frau Mayer. Sie ist sehr frustriert. Denn sie hat zwar regelmäßig Kundentermine, doch trotz professioneller Vor- und Nachbereitung zieht sie selten Aufträge an Land. Die Gesprächsatmosphäre wird immer düsterer, je länger Frau Mayer die erlittenen emotionalen Verletzungen schildert. Und nebenbei beklagt sie auch noch, dass sie Single sei und gerne wieder einen Partner hätte.

An diesem Punkt ergreift die Führungskraft das Wort und fragt: „Frau Mayer, führen Sie die meisten Kundengespräche mit Männern?“ Diese ist erstaunt über die Frage, bejaht sie aber. Daraufhin schlägt die Führungskraft der perplexen Außendienstmitarbeiterin schmunzelnd vor: „Betrachten Sie die Kundengespräche doch als ‚Blind Dates‘ im Rahmen Ihrer Partnersuche. Nehmen Sie die Kunden so unter die Lupe, wie Sie dies bei einem potenziellen Lebenspartner tun würden.“ Frau Mayer solle zum Beispiel schauen: Trägt der Kunde einen Ehering? Hält er beim Sprechen Blickkontakt? Ist er ein sportlicher Typ? Und zum ersten Mal im Gespräch muss die Mitarbeiterin herzhaft lachen.

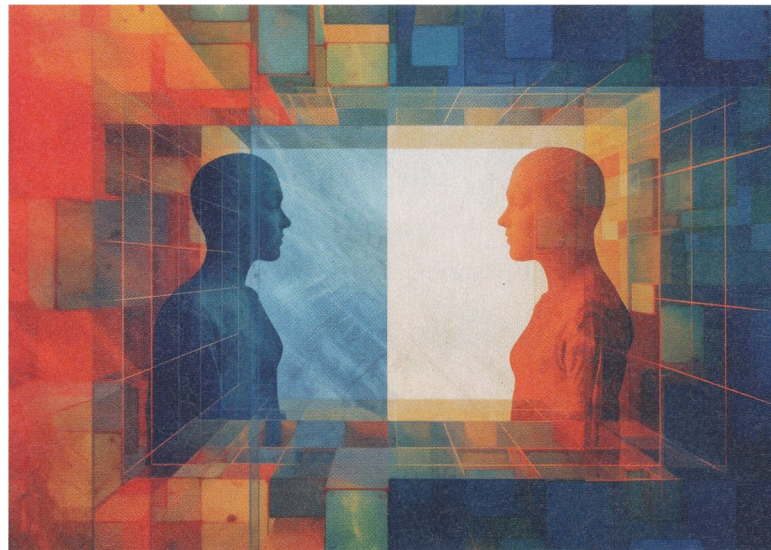
Dieses Umdeuten hat zumindest die Gesprächssituation aufgelockert. Vielleicht hat es sogar eine nachhaltigere Wirkung. Vielleicht denkt Frau Mayer beim nächsten Kundenbesuch tatsächlich an das Stichwort „Partnersuche“ und geht entspannter in das Gespräch. Dadurch verbessert sich ihre Ausstrahlung. Und damit vergrößert sich die Wahrscheinlichkeit, dass sie einen emotionalen Draht zum Kunden findet, was wiederum ihre Chance auf einen Auftrag erhöht.

Methode 3: Das Problem verschlimmern - paradoxes Arbeiten

Ein weiteres Mittel, um festgefahrene Sichtweisen zu lockern, sind paradoxe Fragen und Aussagen. Also statt zu fragen „Wie lösen wir das Problem?“ überlegen Sie: „Wie verstärken wir das Problem?“ Eine solche Intervention löst beim Gegenüber oft eine problemlösende Gegenreaktion aus. Eine Erfahrung, die zum Beispiel Eltern sehr gut kennen. Wer schreiende Kinder bittet, damit aufzuhören, hat meist wenig Erfolg. Wer sie hingegen auffordert, noch lauter zu schreien, merkt in der Regel bald: Das Schreien verebbt.

Überraschen Sie als Führungskraft oder Projektmanager in heiklen oder festgefahrenen Situationen Ihren Gesprächspartner zuweilen mit scheinbar paradoxen Fragen oder Aufforderungen. Fragen Sie zum Beispiel:

- „Was müssten Sie tun, damit Sie endlich einen Burnout erleiden?“ Oder:
- „Wie erreichen Sie es todsicher, dass Ihr Kollege nicht mehr mit Ihnen spricht?“ Oder:
- „Wie fahren wir das Projekt endgültig an die Wand?“



Methode 4: Dem „Gummibaum“ lauschen - Dissoziation für einen Perspektivwechsel

Hilfreich für einen Perspektivwechsel sind auch Dissoziationen. Das heißt, sich als Person quasi von außen zu betrachten und zu fragen: „Wie sehen mich andere?“ Dadurch wird ein schärferes Bewusstsein für die eigenen Verhaltensweisen erreicht. Dieses setzt wiederum Reflexionsprozesse in Gang. Das ist wichtig, um festgefügte Denk- und Verhaltensstrukturen aufzubrechen.

Dissoziative Fragen wären zum Beispiel:

- „Was glauben Sie, was Ihr Kollege denkt, wenn er Sie so in Rage sieht?“ Oder:
- „Was würde unser Chef zu dem Problem sagen?“ Oder:
- „Was würde Ihnen Ihre Mutter in dieser Situation raten?“

Zu dieser eher ernsten Betrachtungsweise gibt es humorvolle Alternativen. Zum Beispiel:

- „Was würde mir der Gummibaum in Ihrem Büro über die Kommunikation in Ihrer Abteilung erzählen?“ Oder:
- „Wie würde die Kaffeetasse auf Ihrem Schreibtisch Sie beschreiben?“

Mit allen genannten Methoden können Sie das Denken Ihrer Gesprächspartner oft in eine andere, zielführendere Richtung lenken. Probieren Sie es doch einfach mal aus.

Sabine Prohaska

Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem Trainer, Coaches und Konfliktberater ausbildet. 2022 erschien ihr neuestes Buch *Der frühe Vogel fängt den Wurm - Ansichten & Lösungsideen zur Konfliktarbeit in Organisationen*. Sie ist Mitglied des Vorstands der Vereinigung der Businessstrainer Österreich (VBT).
Kontakt: www.seminarconsult.at





Tücken **HYBRIDER** Zusammenarbeit

Autorin

Sabine Prohaska,
Inhaberin des
Trainings- und Bera-
tungsunternehmens
Seminar Consult
Prohaska

Viele Probleme bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit haben einen psychologischen Ursprung. Diesen sollte man kennen, um für sich selbst und andere die beste Lern- und Arbeitsumgebung zu schaffen.

Eine typische Herausforderung bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit ist der sogenannte Proximity Bias. Mit diesem Begriff wird eine Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns bezeichnet, die dazu führt, dass wir das bevorzugen, was uns räumlich näher ist. So mögen Menschen zum Beispiel Personen, die ihnen räumlich näher sind, tendenziell mehr als jene, die weiter entfernt von ihnen sind. Außerdem erachten sie ihre

Meinungen sowie Wünsche und Bedürfnisse oft als wichtiger und beziehen sie eher in ihre Handlungen ein.

Räumliche Nähe kann Bevorzugung bewirken

Dieses psychologische Phänomen kann im Betriebsalltag unter anderem dazu führen, dass Mitarbeitende im Homeoffice real benachteiligt werden oder sich, weil sie dieses Phänomen kennen, zumindest benachteiligt fühlen.

Wie verbreitet Proximity Bias ist, zeigt sich, wenn man mit Menschen spricht, die primär im Homeoffice oder fern der Unternehmenszentrale arbeiten. Dann äußern diese recht häufig den Eindruck oder Verdacht,

dass im Betrieb Dinge besprochen und verabredet werden, von denen sie im Homeoffice nichts oder nur am Rande etwas mitbekommen. Unter anderem deshalb fühlen sich nicht selten außen vor gelassen.

Und selbst wenn ihre Vermutung unzutreffend ist, so zeugt die Tatsache, dass sie einen solchen Verdacht artikulieren, doch von einer persönlichen Verunsicherung. Auch dies ist eine Folge des psychologischen Wahrnehmungsphänomens Proximity Bias, das zu besagter Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns führt.

Mitarbeitende im Homeoffice wollen Vertrauen spüren

In hybriden und virtuellen Arbeitsumgebungen kann der Proximity Bias außerdem zu der falschen Annahme führen, Mitarbeitende, die im Büro arbeiten, seien produktiver und loyaler als ihre weiter entfernt arbeitenden Teamkollegen. Wird dieses Phänomen ignoriert, riskieren Unternehmen, dass Mitarbeitende im Büro bereits aufgrund ihrer bloßen Anwesenheit ein höheres Vertrauen ihrer Führungskräfte genießen und deshalb zum Beispiel auch bessere (Aufstiegs-)Chancen haben. Das heißt, sie werden aufgrund der größeren Vertrautheit mit ihnen, eher berücksichtigt, wenn Verantwortlichkeiten, Beförderungen und Belohnungen verteilt werden. Das wirkt sich, sofern dies die Mitarbeitenden zum Beispiel im Homeoffice real registrieren oder auch nur befürchten, negativ auf deren Motivation aus.

Deshalb gilt es, das Bewusstsein der Führungskräfte, aber auch Mitarbeitenden für dieses psychologische Phänomen zu schärfen, denn es spielt nicht nur in der Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter, sondern auch in der Beziehung der Mitarbeitenden untereinander eine Rolle.

Dem Proximity Bias entgegenwirken

Wie kann man also diesem Phänomen entgegenwirken? Hier einige Tipps und Hinweise.

- Das Phänomen zu kennen und zu erkennen, ist der erste Schritt seine Risiken zu bewältigen.
- Führungskräfte sollten sich vor der Annahme hüten, dass Mitarbeitende, die im Büro sichtbar sind, zwangsläufig produktiver, loyaler, effektiver oder Ähnliches sind als diejenigen, die außerhalb ihrer Sichtweite arbei-

ten. Zudem sollten sie ihr Verhalten diesbezüglich reflektieren.

- Meetings sollten grundsätzlich, sofern möglich, mit allen Teammitgliedern - auf Augenhöhe - durchgeführt werden, entweder bei persönlichen Treffen oder per Video-Call.
- Hybride Meetings, bei denen sich einige Personen zum Beispiel im selben Raum im Betrieb befinden, und andere zuhause beispielsweise am heimischen Rechner sitzen, bergen Gefahren. Sie führen schnell zu einer „Zweiklassengesellschaft“, wenn sie nicht gut moderiert werden.
- Wichtige Infos für das Team sollten stets allgemein online geteilt werden, statt sie in (Online-)Meetings oder im Vorbeigehen Teilgruppen oder Einzelpersonen mitzuteilen. Dann ist gewährleistet, dass auch die Mitarbeitenden im Homeoffice immer gut informiert und einbezogen sind und niemand vergessen wird.
- Eine Liste kann Führungskräften und Projektmanagern dabei helfen, einen Überblick zu bewahren, wie oft und wie lange sie mit den einzelnen Teammitgliedern unabhängig von deren Arbeitsort kommuniziert haben. Das beugt vor, Einzelpersonen zu vergessen. Zudem kann diese Übersicht im Konfliktfall als Beleg für eine relative Gleichbehandlung dienen.
- Klare und transparente Kriterien für die Leistungsbeurteilung der Teammitglieder, die systematisch angewandt werden, wirken einer unbewussten Bevorzugung von Mitarbeitenden in der persönlichen Nähe entgegen.

An die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden appellieren

Wichtig ist aber auch, allen Teammitgliedern immer wieder zu vermitteln, dass sie auch selbst zumindest mitverantwortlich sind, wie sichtbar sie und ihre Leistungen sind. Gerade Mitarbeitende im Homeoffice benötigen auch ein Bewusstsein dafür, dass sie zuweilen auch selbst die Initiative ergreifen müssen, um beim mobilen Arbeiten nicht in Vergessenheit zu geraten. Führungskräfte sollten deshalb in (Online-)Meetings gezielt einzelne Mitarbeitende loben, für ihre Initiative mit ihnen oder Kollegen in einen Dialog zu treten. Das wirkt sich auch auf das Verhalten der anderen Teammitglieder aus.



Bild: deagrez - AdobeStock



Im Homeoffice arbeiten – und lernen?

Mitarbeiter, die per Remote Work im Homeoffice aktiv sind – das funktioniert in den meisten Unternehmen mittlerweile sehr gut. Dennoch birgt das Modell Fallstricke, auch und vor allem in der Ausbildung.

Von **Sabine Prohaska**,
Trainings- und Beratungsunternehmen Seminar Consult Prohaska

Foto: Stocksnap/Mohamed Hassany/Pikabay

Auszubildende, die im Homeoffice arbeiten (möchten), sind grundsätzlich weniger gern gesehen. Paragraf 14 des Berufsbildungsgesetzes weist darauf hin, dass Ausbilder und Auszubildender in der Ausbildungsstätte präsent sein sollten – Stichworte: eine ordnungsgemäße Anleitung und Ergebniskontrolle. Dennoch, erläutert die Niederrheinische Industrie- und Handelskammer, stehe dem Nachwuchs die Remote Work von zu Hause offen – in Ausnahmefällen und wenn dies

betrieblich möglich ist. „Homeoffice oder mobiles Arbeiten ohne Anwesenheit einer Ausbilderin oder eines Ausbilders ist aber grundsätzlich keine Dauerlösung.“

Hybride Zusammenarbeit: Wahrnehmungs- und Urteilsfehler

Viele Probleme bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit haben einen psychologischen Ursprung. Diesen sollte man kennen, um für sich selbst und andere die

optimale Lern- und Arbeitsumgebung zu schaffen. Eine typische Herausforderung ist zum Beispiel der Proximity Bias. Mit diesem Begriff wird eine Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns bezeichnet, die dazu führt, dass wir das bevorzugen, was uns räumlich näher ist. So mögen Menschen etwa Personen, die ihnen räumlich näher sind, tendenziell mehr als jene, die weiter entfernt von ihnen sind. Zudem erachten sie ihre Meinungen sowie Wünsche und Bedürfnisse oft als



Wir sind Azubi.

Du möchtest als **Tischlerei Auszubildender** (m/w/d) bei der Planung und Fertigung von luxuriösen Innenausstattungen für Superyachten zeigen was du drauf hast?

Deine Ausbildung - nicht nur ein Weg sondern dein Weg.
Wir sind Azubi – du auch?

Bewirb dich jetzt auf
cohers-werkstaetten.de/jobs #wirmitdir



wichtiger und beziehen sie eher in ihre Handlungen ein.

Dieses psychologische Phänomen kann im Betriebsalltag unter anderem dazu führen, dass Mitarbeitende im Homeoffice real benachteiligt werden oder sich zumindest so fühlen. Wie verbreitet Proximity Bias ist, zeigt sich, wenn man mit Menschen spricht, die primär im Homeoffice oder fern der Unternehmenszentrale arbeiten. Dann äußern diese recht häufig den Eindruck oder Verdacht, dass im Betrieb Dinge besprochen und verabredet werden, von denen sie im Homeoffice nichts oder nur am Rande etwas mitbekommen. Unter anderem deshalb fühlen sich nicht selten außen vor gelassen. Selbst wenn ihre Vermutung unzutreffend ist, so zeugt die Tatsache, dass sie einen solchen Verdacht artikulieren, von einer Verunsicherung.

In hybriden und virtuellen Arbeitsumgebungen kann der Proximity Bias auch zu der falschen Annahme führen, Mitarbeitende, die im Büro arbeiten, seien deutlich produktiver und loyaler als ihre weiter entfernt arbeitenden Teamkollegen, die unter Umständen lieber die Füße hochlegen. Ignorieren Unternehmen dieses Phänomen, riskieren sie, dass Mitarbeitende im

Büro bereits aufgrund ihrer bloßen Anwesenheit ein höheres Vertrauen genießen und deshalb zum Beispiel auch bessere (Aufstiegs-)Chancen haben.

Proximity Bias: Ein Grund für einen Mangel an Motivation

Das wirkt sich, sofern dies die Mitarbeitenden im Homeoffice real registrieren oder auch nur befürchten, negativ auf deren Motivation aus. Deshalb gilt es, das Bewusstsein für dieses psychologische Phänomen zu schärfen, denn es spielt nicht nur in der Beziehung Chef-Mitarbeiter, sondern auch in den Beziehungen der Mitarbeitenden untereinander eine Rolle.

Wie lässt sich dem Proximity Bias entgegenwirken? Das Kennen und Erkennen ist bekanntlich der erste Schritt. Meetings sollten, sofern möglich, mit allen Teammitgliedern durchgeführt werden, entweder bei persönlichen Treffen oder per Video-Call. Hybride Meetings, bei denen sich einige Personen im selben Raum befinden, und andere sich von zu Hause einwählen, bergen Gefahren. Sie führen schnell zu einer Zweiklassengesellschaft. Eine Liste kann dabei helfen, einen Überblick zu bewahren, wie oft und wie lange jemand mit einem anderen kommuniziert hat. Zudem braucht es in manchen Fällen klarere und transparentere Kriterien für die Beurteilung von Arbeitszeit und dazugehöriger Leistung.



ORGANISATION IST DEINE STÄRKE?



Setz sie ein! Als

Justizfachwirt/-in (m/w/d)
bei der Justiz Niedersachsen!

In den Amts- und Landgerichten des Oberlandesgerichtsbezirks Celle sind immer auf der Suche nach neuen Kolleginnen und Kollegen, die Ihren Aufgaben mit Organisationstalent und Sorgfalt nachgehen.

Wir bieten Dir:

- eine regionale Ausbildung bei Gerichten und Staatsanwaltschaften
- sehr gute Übernahmechancen
- eine langfristige Sicherheit und Perspektive
- einen abwechslungsreichen Berufsalltag in einem tollen Team
- vielfältige Begegnungen mit Menschen

Klingt spannend? Dann bewirb Dich bis zum **31.12.2023** für die Ausbildung zum/zur Justizfachwirt/-in bei dem Oberlandesgericht Celle! Alle Informationen findest Du auf stark-fuer-gerechtigkeit.de



ENTSCHLOSSENHEIT IST DEINE STÄRKE?



Setz sie ein! Als

Dipl. Rechtspfleger/-in (FH) (m/w/d)
bei der Justiz Niedersachsen!

In den Amts- und Landgerichten des Oberlandesgerichtsbezirks Celle sind wir immer auf der Suche nach neuen Kolleginnen und Kollegen, die ihren Aufgaben mit Entschlossenheit nachgehen.

Wir bieten Dir:

- ein gutes Gehalt bereits während des dualen Studiums
- sehr gute Übernahmechancen
- langfristige Sicherheit und Perspektive
- einen eigenständigen Beruf und Rückhalt in einem starken Team
- die Möglichkeit, Recht und Gerechtigkeit Wirklichkeit werden zu lassen

Klingt spannend? Dann bewirb Dich bis zum **31.12.2023** für das duale Studium zum/zur Dipl. Rechtspfleger/-in (FH) bei dem Oberlandesgericht Celle! Alle Informationen findest Du auf stark-fuer-gerechtigkeit.de



Die Entscheidung Berufswahl

Im Alltag müssen wir oft Entscheidungen treffen, deren Folgen wir kaum abschätzen können. Die Intuition – auf Signale des Körpers zu achten und Entscheidungen zu reflektieren – ist dann meist ein guter Ratgeber. Das hilft auch bei der Suche nach dem passenden Beruf.

Von Sabine Prohaska,
Trainings- und Beratungsunternehmen Seminar Consult Prohaska

Foto: Startup Stock Photos/Pixabay

**Elt
Plan
Kruse GmbH**
Planungsbüro für Elektrotechnik

**PLANUNG
IST ALLES**

**WERDE TEIL UNSERES
TEAMS UND ERÖFFNE
DIR EINE NEUE
PERSPEKTIVE**

ANZEIGE

Optimaler Start in die berufliche Karriere

Die EltPlanKruse GmbH bietet als Planungsbüro für Elektrotechnik jedem ihrer Kunden die bestmögliche Lösung zu seinem individuellen Projekt an. Im Jahr 2020 gründeten die beiden Geschäftsführer Florian Alvermann und Mirko Kruse das Unternehmen, das seinen Ursprung in dem vorangegangenen inhabergeführten Betrieb hat, in dem bereits beide Geschäftsführer zusammen tätig waren.

*Alle wichtigen Serviceleistungen
aus einer Hand*

Mit ihrem Angebot an Serviceleistungen erfüllt die EltPlanKruse GmbH die unterschiedlichsten Anforderungen, zugeschnitten auf die individuellen Wünsche der Kunden. Der Leistungsbereich deckt unter anderem folgende Bereiche ab:

- Elektrische Anlagen
- Kommunikations-, Sicherheits- & Informationstechnik
- Gebäude- & Anlagenautomation
- Heizung
- Sanitär
- Lüftung
- Kälte & Klima
- Tiefbau

Auch die berufliche Nachwuchsgewinnung ist dem Unternehmen sehr wichtig. Als Ausbildungsbetrieb ist die EltPlan Kruse GmbH auf der Suche nach Auszubildenden (m/w/d) zum Technischen Systemplaner Fachrichtung Elektrotechnische Systeme.

Rational lässt es sich kaum erklären, warum manch einer mit traumwandlerischer Sicherheit durchs Leben geht, während andere in jedes Fettnäpfchen tappen. Zuweilen kommt der Wunsch auf: Hätte ich doch einen inneren Kompass, der mich zielsicher durchs Leben führt. Studien belegen: Jeder Mensch verfügt über die Fähigkeit, Menschen, Situationen und Konstellationen intuitiv richtig einzuschätzen. Wichtig ist letztlich, Entscheidungen zu treffen beziehungsweise treffen zu können, hinter denen man steht – insbesondere in puncto Berufswahl.

Einem erfahrenen Personalmanager sagt häufig sein Bauchgefühl, welcher Kandidat der richtige ist. Und Techniker, die seit Jahren bestimmte Maschinen reparieren? Sie müssen sie zuweilen lediglich ansehen und schon wissen sie, warum diese streiken. Ein Schulabsolvent, der nach dem für ihn passenden Beruf sucht, hingegen, er kann seine Intuition trainieren – wenn er sie nicht schon in unzähligen Alltagssituationen bewiesen hat. Zum Beispiel beim lapidar erscheinenden Einkauf im Supermarkt, wo er einst Lieblingspizza oder -pudding entdeckt hat. Oder mit der Wahl seines Hobbys, das er seit Jahren begeistert

ausübt. Vielleicht auch schon mit ersten Partnerschaften.

Eine Voraussetzung hierfür ist: Wir müssen zunächst akzeptieren, dass Emotionen viel stärker unser Verhalten bestimmen, als wir dies gemeinhin vermuten. Wir ticken nicht so rational, wie wir meist denken. Eine weitere Voraussetzung ist: Wir müssen bereit sein, auf unser Bauchgefühl zu hören. Wichtig für das Schulen der Intuition ist damit vor allem eines, die Selbstreflexion.

Alltägliche Entscheidungen – und ihr Nachhall

Fragen Sie sich zum Beispiel abends: Welche Entscheidungen traf ich heute weitgehend intuitiv? Sie werden merken: Es sind mehr, als Sie vermuten. Fragen Sie sich dann, ob diese richtig oder falsch waren. Und überlegen Sie sich, welches Gefühl Sie hatten. Verspürten Sie ein Prickeln im Bauch als Aufforderung, diese oder jene Pizza zu kaufen? Oder ein Gefühl der Verspannung im Nacken als Warnung, zwischendurch doch mal lieber auf den Pudding zu verzichten? So lässt sich ziemlich schnell herausfinden, wie die Entscheidungen zustande kamen und für Nachhall sorgen.

Kaum jeder Gedanke ist eine „zündende Idee“. Wer sich rein auf sein Bauchgefühl verlässt, war schon oft verlassen. Deshalb kann der Rat nur lauten: Hören Sie zwar auf Ihre innere Stimme und schulen Sie diese, damit Sie einen inneren Kompass haben. Vertrauen Sie Ihren Emotionen jedoch keineswegs blind. Denn gerade, wenn es um wegweisende Weichenstellungen geht, ist oft auch der Verstand gefragt.

Berufe gibt es letztlich viele. Der eine mag es, seine privaten Interessen auch beruflich zu verfolgen – ein anderer macht im Job lieber etwas Anderes. Eine wesentliche Entscheidung in Sachen Work-Life-Balance. Der eine bleibt nach der Ausbildung bei seinem Lehrbetrieb, der nächste wechselt, um sich woanders weiterzuentwickeln. Oft ein unumstößlicher Schritt. Mit der erfolgreich absolvierten Ausbildung als Grundstein kann man sich bei einem neuen Arbeitgeber, in Fort- und Weiterbildungen, oder aber mit einem Studium, weiterqualifizieren. Zudem ist es möglich, noch mal etwas ganz Anderes zu machen. Die Ausbildung ist so oder so eine gute Grundlage. Und wenn es nur dafür ist, während eines Studiums einen besser bezahlten Nebenjob auszuüben.

Virtuelle Zusammenarbeit:

Viele Probleme bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit haben einen psychologischen Ursprung. Diesen sollte man kennen, um für sich selbst und andere die optimale Lern- und Arbeitsumgebung zu schaffen.



Eine typische Herausforderung bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit ist der sogenannte Proximity Bias. Mit diesem Begriff wird eine Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns bezeichnet, die dazu führt, dass wir das bevorzugen, was uns räumlich näher ist. So mögen Menschen zum Beispiel Personen, die ihnen räumlich näher sind, tendenziell mehr als jene, die weiter entfernt von ihnen sind. Außerdem erachten sie ihre Meinungen sowie Wünsche und Bedürfnisse oft als wichtiger und beziehen sie eher in ihre Handlungen ein.

Räumliche Nähe kann Bevorzugung bewirken

Dieses psychologische Phänomen kann im Betriebsalltag unter anderem dazu führen, dass Mitarbeitende im Homeoffice

■ real benachteiligt werden oder

■ sich, weil sie dieses Phänomen kennen, zumindest benachteiligt fühlen.

Wie verbreitet Proximity Bias ist, zeigt sich, wenn man mit Menschen spricht, die primär im Homeoffice oder fern der Unternehmenszentrale arbeiten. Dann äußern diese recht häufig den Eindruck oder Verdacht, dass im Betrieb Dinge besprochen und verabredet werden, von denen sie im Homeoffice nichts oder nur am Rande etwas mitbekommen. Unter anderem deshalb fühlen sie sich nicht selten außen vor gelassen.

Und selbst wenn ihre Vermutung unzutreffend ist, so zeugt die Tatsache, dass sie einen solchen Verdacht artikulieren, doch von einer persönlichen Verunsicherung. Auch dies ist eine Folge des psychologischen Wahrnehmungsphänomens Proximity Bias, das zu besagter Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns führt.

Die Mitarbeiter im Homeoffice wollen Vertrauen spüren

In hybriden und virtuellen Arbeitsumgebungen kann der Proximity Bias außerdem zu der falschen Annahme führen, Mitarbeitende, die im Büro arbeiten, seien produktiver und loyaler als ihre weiter entfernt arbeitenden Teamkollegen. Wird dieses Phänomen ignoriert, riskieren Unternehmen, dass Mitarbeitende im Büro bereits aufgrund ihrer bloßen Anwesenheit ein höheres Vertrauen ihrer Führungskräfte genießen und deshalb zum Beispiel auch bessere (Aufstiegs-)Chancen haben. Das heißt, sie werden aufgrund der größeren Vertrautheit bei der Verteilung von Verantwortlichkeiten, Beförderungen und Belohnungen eher berücksichtigt. Das wirkt sich, sofern dies die Mitarbeitenden im Homeoffice real registrieren oder auch nur befürchten, negativ auf deren Motivation aus.

Deshalb gilt es, das Bewusstsein der Führungskräfte, aber auch der Mitarbeitenden für dieses psychologische Phänomen zu schärfen, denn es spielt nicht nur in der Beziehung zwischen Führungskraft- und Mitarbeiter, sondern auch in der Beziehung der Mitarbeitenden untereinander eine Rolle.

Die Gefahr des Proximity Bias

Dem „Proximity Bias“ entgegenwirken

Wie kann man also diesem Phänomen entgegenwirken. Hier einige Tipps und Hinweise.

Das Kennen und Erkennen dieses Phänomens ist der erste Schritt zum Bewältigen seiner Risiken.

Führungskräfte sollten sich vor der Annahme hüten, dass Mitarbeitende, die im Büro sichtbar sind, zwangsläufig produktiver, loyaler, effektiver usw. sind als diejenigen, die außerhalb ihrer Sichtweite arbeiten. Zudem sollten sie ihr Verhalten diesbezüglich reflektieren.

Meetings sollten grundsätzlich, sofern möglich, mit allen Teammitgliedern - auf Augenhöhe - durchgeführt werden, entweder bei persönlichen Treffen oder per Video-Call.

Hybride Meetings, bei denen sich einige Personen zum Beispiel im selben Raum im Betrieb befinden, und andere zuhause beispielsweise am heimischen Rechner sitzen, bergen Gefahren. Sie führen schnell zu einer „Zweiklassengesellschaft“, wenn sie nicht gut moderiert werden.

Für das Team wichtige Infos sollten stets allgemein online geteilt werden statt sie in (Online-)Meetings oder im Vorbeigehen Teilgruppen oder Einzelpersonen mitzuteilen. Dann ist gewährleistet, dass auch die Mitar-

beitenden im Homeoffice immer gut informiert und einbezogen sind und niemand vergessen wird.

Eine Liste kann Führungskräften und Projektmanagern dabei helfen, einen Überblick zu bewahren, wie oft und wie lange sie mit den einzelnen Teammitgliedern unabhängig von deren Arbeitsort kommuniziert haben. Das beugt einem Vergessen von Einzelpersonen vor. Zudem kann diese Übersicht im Konfliktfall als Beleg für eine relative Gleichbehandlung dienen.

Klare und transparente Kriterien für die Leistungsbeurteilung der Teammitglieder, die systematisch angewandt werden, wirken einer unbewussten Bevorzugung von Mitarbeitenden in der persönlichen Nähe wirksam entgegen.

An die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden appellieren

Wichtig ist es aber auch, allen Teammitgliedern immer wieder zu vermitteln, dass sie auch selbst zumindest mitverantwortlich sind, wie sichtbar sie und ihre Leistungen sind. Gerade Mitarbeitende im Homeoffice benötigen auch ein Bewusstsein dafür, dass sie zuweilen auch selbst die Initiative ergreifen müssen, um beim mobilen Arbeiten nicht in Vergessenheit zu geraten. Loben Sie deshalb in (Online-)Meetings als Führungskraft gezielt auch einzelne Mitarbeitende für ihre Initiativen mit Ihnen oder mit Kollegen in einen Dialog zu treten. Das wirkt sich auch auf das Verhalten der anderen Teammitglieder aus.



Die Autorin:

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem (Online-)Trainer und Coaches ausbildet und Unternehmen beim Einführen einer hybriden Lern- und Arbeitskultur unterstützt.

prohaska@wissensmanagement.net



Tücken **HYBRIDER** Zusammenarbeit

Viele Probleme bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit haben einen psychologischen Ursprung. Diesen sollte man kennen, um für sich selbst und andere die beste Lern- und Arbeitsumgebung zu schaffen.

Eine typische Herausforderung bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit ist der sogenannte Proximity Bias. Mit diesem Begriff wird eine Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns bezeichnet, die dazu führt, dass wir das bevorzugen, was uns räumlich näher ist. So mögen Menschen zum Beispiel Personen, die ihnen räumlich näher sind, tendenziell mehr als jene, die weiter entfernt von ihnen sind. Außerdem erachten sie ihre

Meinungen sowie Wünsche und Bedürfnisse oft als wichtiger und beziehen sie eher in ihre Handlungen ein.

Räumliche Nähe kann Bevorzugung bewirken
Dieses psychologische Phänomen kann im Betriebsalltag unter anderem dazu führen, dass Mitarbeitende im Homeoffice real benachteiligt werden oder sich, weil sie dieses Phänomen kennen, zumindest benachteiligt fühlen.

Wie verbreitet Proximity Bias ist, zeigt sich, wenn man mit Menschen spricht, die primär im Homeoffice oder fern der Unternehmenszentrale arbeiten. Dann äußern diese recht häufig den Eindruck oder Verdacht,

Autorin

Sabine Prohaska,
Inhaberin des
Trainings- und Beratungsunternehmens
Seminar Consult
Prohaska



dass im Betrieb Dinge besprochen und verabredet werden, von denen sie im Homeoffice nichts oder nur am Rande etwas mitbekommen. Unter anderem deshalb fühlen sich nicht selten außen vor gelassen.

Und selbst wenn ihre Vermutung unzutreffend ist, so zeugt die Tatsache, dass sie einen solchen Verdacht artikulieren, doch von einer persönlichen Verunsicherung. Auch dies ist eine Folge des psychologischen Wahrnehmungsphänomens Proximity Bias, das zu besagter Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns führt.

Mitarbeitende im Homeoffice wollen Vertrauen spüren

In hybriden und virtuellen Arbeitsumgebungen kann der Proximity Bias außerdem zu der falschen Annahme führen, Mitarbeitende, die im Büro arbeiten, seien produktiver und loyaler als ihre weiter entfernt arbeitenden Teamkollegen. Wird dieses Phänomen ignoriert, riskieren Unternehmen, dass Mitarbeitende im Büro bereits aufgrund ihrer bloßen Anwesenheit ein höheres Vertrauen ihrer Führungskräfte genießen und deshalb zum Beispiel auch bessere (Aufstiegs-)Chancen haben. Das heißt, sie werden aufgrund der größeren Vertrautheit mit ihnen, eher berücksichtigt, wenn Verantwortlichkeiten, Beförderungen und Belohnungen verteilt werden. Das wirkt sich, sofern dies die Mitarbeitenden zum Beispiel im Homeoffice real registrieren oder auch nur befürchten, negativ auf deren Motivation aus.

Deshalb gilt es, das Bewusstsein der Führungskräfte, aber auch Mitarbeitenden für dieses psychologische Phänomen zu schärfen, denn es spielt nicht nur in der Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter, sondern auch in der Beziehung der Mitarbeitenden untereinander eine Rolle.

Dem Proximity Bias entgegenwirken

Wie kann man also diesem Phänomen entgegenwirken? Hier einige Tipps und Hinweise.

- Das Phänomen zu kennen und zu erkennen, ist der erste Schritt seine Risiken zu bewältigen.
- Führungskräfte sollten sich vor der Annahme hüten, dass Mitarbeitende, die im Büro sichtbar sind, zwangsläufig produktiver, loyaler, effektiver oder Ähnliches sind als diejenigen, die außerhalb ihrer Sichtweite arbei-

ten. Zudem sollten sie ihr Verhalten diesbezüglich reflektieren.

- Meetings sollten grundsätzlich, sofern möglich, mit allen Teammitgliedern - auf Augenhöhe - durchgeführt werden, entweder bei persönlichen Treffen oder per Video-Call.
- Hybride Meetings, bei denen sich einige Personen zum Beispiel im selben Raum im Betrieb befinden, und andere zuhause beispielsweise am heimischen Rechner sitzen, bergen Gefahren. Sie führen schnell zu einer „Zweiklassengesellschaft“, wenn sie nicht gut moderiert werden.
- Wichtige Infos für das Team sollten stets allgemein online geteilt werden, statt sie in (Online-)Meetings oder im Vorbeigehen Teilgruppen oder Einzelpersonen mitzuteilen. Dann ist gewährleistet, dass auch die Mitarbeitenden im Homeoffice immer gut informiert und einbezogen sind und niemand vergessen wird.
- Eine Liste kann Führungskräften und Projektmanagern dabei helfen, einen Überblick zu bewahren, wie oft und wie lange sie mit den einzelnen Teammitgliedern unabhängig von deren Arbeitsort kommuniziert haben. Das beugt vor, Einzelpersonen zu vergessen. Zudem kann diese Übersicht im Konfliktfall als Beleg für eine relative Gleichbehandlung dienen.
- Klare und transparente Kriterien für die Leistungsbeurteilung der Teammitglieder, die systematisch angewandt werden, wirken einer unbewussten Bevorzugung von Mitarbeitenden in der persönlichen Nähe entgegen.

An die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden appellieren

Wichtig ist aber auch, allen Teammitgliedern immer wieder zu vermitteln, dass sie auch selbst zumindest mitverantwortlich sind, wie sichtbar sie und ihre Leistungen sind. Gerade Mitarbeitende im Homeoffice benötigen auch ein Bewusstsein dafür, dass sie zuweilen auch selbst die Initiative ergreifen müssen, um beim mobilen Arbeiten nicht in Vergessenheit zu geraten. Führungskräfte sollten deshalb in (Online-)Meetings gezielt einzelne Mitarbeitende loben, für ihre Initiative mit ihnen oder Kollegen in einen Dialog zu treten. Das wirkt sich auch auf das Verhalten der anderen Teammitglieder aus.



Konflikte zwischen Kollegen beeinflussen in der Regel auch das Arbeitsergebnis.

Bild: DDFRockstar - stock.adobe.com

KOMMUNIKATION

So moderieren Sie Konflikte im Betriebsalltag

In Unternehmen entstehen immer wieder Konflikte zwischen Mitarbeitern. Diese wirken in der Regel leistungs- und motivationsmindernd. Also sollten sie rechtzeitig erkannt und professionell bearbeitet werden.

Auf einen Blick

Vor allem wenn sich Dinge ändern, treten im Betriebsalltag Konflikte zwischen Mitarbeitern auf.

Da Führungskräfte manchmal selbst in die Konflikte involviert sind, bietet es sich an, spezielle Konfliktberater oder -lotsen im Unternehmen einzusetzen.

Die Konfliktmoderation sollte möglichst strukturiert ablaufen. Der Artikel beschreibt dazu ein Vorgehen in acht Schritten.

Konflikte treten in Unternehmen vermehrt auf, wenn sich in ihnen Dinge verändern – sei es im zwischenmenschlichen oder strukturellen Bereich. Dass sie auftreten, ist normal. Dessen ungeachtet schmälern sie in der Regel jedoch die Leistung. Deshalb sollten in jedem Unternehmen Personen existieren, die über die Kompetenz verfügen,

- Konflikte früh zu erkennen und aufzugreifen sowie
- den Mitarbeitern ein wirksames Instrumentarium zu deren Bearbeitung an die Hand zu geben.

Zuweilen können diese sogenannten Konfliktberater oder -lotsen Führungskräfte sein. Häufig können sie

vorhandene Konflikte aber nicht moderieren – zum Beispiel, wenn sie selbst (emotional) in den Konflikt involviert sind. Dann sollte eine neutrale Person die Konfliktparteien bezüglich geeigneter Lösungsstrategien beraten und/oder mit ihnen eine Lösung aushandeln – sofern gewünscht.

Diese Konfliktberater sollten mit den Methoden zur Deeskalation von Konflikten und zur Konfliktintervention vertraut sein. Zudem sind zwei Grundhaltungen wichtig:

1. Allparteilichkeit. Eine Konfliktmoderation kann nur erfolgreich sein, wenn der Konfliktberater (emotional) nicht Partei für eine Konfliktpartei und eine mögliche Lösung ergreift.
2. Vertraulichkeit. Die Konfliktparteien sprechen nur offen über ihre Gefühle, Verletzungen und Bedürfnisse, wenn sie sicher sind, dass die Gesprächsinhalte im Raum bleiben.

Ein Beispiel aus dem Betriebsalltag

Wie sieht die praktische Arbeit eines Konfliktberaters aus? Hierfür ein Beispiel: Angenommen eine Führungs-

kraft registriert, dass es zwischen zwei Mitarbeitern ihres Bereichs regelmäßig zu Reibereien kommt. Sie ist jedoch unsicher, ob nur ein Interessengegensatz oder ein Konflikt vorliegt; außerdem, ob sie und, wenn ja, wie sie hierauf reagieren soll. Dann kann sie mit einem Konfliktberater hierüber sprechen. Angenommen die Führungskraft und der Konfliktberater kommen überein: Es existiert ein leistungsmindernder Konflikt, also sollte man intervenieren. Dann können sie folgendes Vorgehen vereinbaren.

Schritt 1: Die Führungskraft klärt mit den Konfliktparteien das Problembewusstsein. Das ist wichtig. Denn zuweilen erwidern Mitarbeiter, wenn man sie auf Konflikte anspricht: „Wie kommen Sie darauf?“ Sie negieren also den Konflikt. Deshalb sollte die Führungskraft zunächst klären, ob den Beteiligten der Konflikt bewusst ist und sie bereit sind, Zeit und Energie in seine Lösung zu investieren.

Schritt 2: Die Führungskraft holt die Zustimmung für eine Konfliktmoderation ein. Angenommen die Konfliktparteien bejahen die Existenz eines Konflikts, dann kann die Führungskraft sie fragen, ob die aktuelle Situation für sie zufriedenstellend ist. Antworten sie: „Nein“,

VERFASST VON
Sabine Prohaska

Inhaberin
Seminar Consult
Prohaska

Diese und viele weitere attraktive Stellenangebote für Entscheider in Management, Produktion, Automation und Konstruktion finden Sie unter jobware.de, der Jobbörse an Ihrer Seite.



**Werkzeugmechaniker
Werkbank (m/w/d)**
Schorndorf-Weiler
Jobware-ID 040060310



FPGA Entwickler*in (w/m/d)
Oberkochen
Jobware-ID 042311586



**Schichtleiter Produktion -
Lebensmittel (w/m/d)**
Rheine, im Münsterland
Jobware-ID 042369287



**Fertigungs-/
Produktionsplaner (m/w/d)**
Reichshof-Eckenhagen
Jobware-ID 042253404

Gehen Sie auf www.jobware.de, geben Sie dort die Jobware-ID in die Suchmaske ein und lesen Sie die komplette Stellenanzeige. Viel Erfolg!

Ich hab' den Job!



 **Jobware**
... da hab' ich den Job her!

kann die Führungskraft eine Konfliktmoderation durch einen neutralen Konfliktberater oder -lotsen vorschlagen – zum Beispiel mit der Begründung: „Ich möchte, dass Sie wieder in einer positiveren Atmosphäre und somit effektiver arbeiten.“

Angenommen die Konfliktbeteiligten entscheiden sich für eine Konfliktmoderation. Dann sollte sich der Konfliktberater in einem ersten Treffen den Konfliktverlauf schildern lassen – ohne ihn zu bewerten. Anschließend sollte er den Konfliktparteien den möglichen Ablauf der Moderation erläutern. Danach kann er die „Streithähne“ bitten, sich bis zum nächsten Treffen zu überlegen, welche Verhaltensweisen sie sich vom jeweils anderen wünschen, um besser arbeiten zu können – jedoch keine Charakter-, sondern nur Verhaltensänderungen.

Die 8 Schritte einer Konfliktmoderation

Die eigentliche Konfliktmoderation kann wie folgt ablaufen.

1. Schritt: Einsteigen. Meist kommen die Mitarbeiter voller Emotionen zur Konfliktmoderation. Deshalb sollte der Konfliktberater zu Beginn einige Worte zum Thema Konflikte sagen. Zum Beispiel: Konflikte gibt es überall – nicht nur im Betrieb. Außerdem entstehen Konflikte stets aufs Neue. Zum Beispiel, weil sich die Anforderungen ändern. Also müssen immer wieder neue Lösungen gefunden werden.

Danach sollte er den „Streithähnen“ nochmals erläutern, worum es bei der Konfliktmoderation geht: um ein Lösen des Konflikts. Jedoch nicht in der Form, dass alle Emotionen und Erfahrungen der Vergangenheit bearbeitet werden. Vielmehr soll die Arbeitsbeziehung neu ausgehandelt und das Verhalten an den Schnittstellen der Tätigkeitsfelder der beiden Mitarbeiter so geregelt werden, dass beide damit leben und ihren Job besser machen können.

2. Schritt: Regeln definieren. Danach sollte der Konfliktberater mit den Konfliktpartnern Regeln für die Moderation definieren. Zum Beispiel:

- Beide stellen Forderungen an das Verhalten des jeweils anderen.
- Diese werden nach dem Prinzip „Geben und Nehmen“ ausgehandelt.
- Die Absprachen werden schriftlich fixiert.

Vereinbart werden sollte auch, was im Raum bleibt und worüber mit Dritten gesprochen werden darf.

3. Schritt: Die Aufgaben des Konfliktberaters klären. Der Konfliktberater sollte mit den Konfliktpartnern auch seine Aufgaben und seine Rolle klären – zum Beispiel:

- Ich verhalte mich als Konfliktberater neutral und achte auf das Einhalten der Regeln.
- Ich verhindere, dass über Undiskutierbares, also zum Beispiel die Ziele des Unternehmens, verhandelt wird.
- Ich achte darauf, dass keine Vereinbarungen zwischen Dritten getroffen werden.

4. Schritt: Themen/Forderungen sammeln. Nach dem Klären der Formalien kann der Konfliktberater die Beteiligten bitten, auf einem Formblatt folgende Aussagen zu ergänzen:

- „Es würde mir helfen, effektiver zu arbeiten, wenn Sie Folgendes mehr/anders tun würden: ...“
- „Es würde mir helfen, effektiver zu arbeiten, wenn Sie Folgendes weniger/nicht mehr tun würden: ...“
- „Bitte behalten Sie folgende Aktivitäten bei, die mir helfen, effektiv zu arbeiten: ...“

5. Schritt: Verständnis klären. Die ausgefüllten Formblätter sollten kopiert oder so aufgehängt werden, dass alle Beteiligten sie lesen können. Danach bittet der Konfliktberater die Konfliktpartner, die Forderungen/Wünsche des jeweils anderen mit eigenen Worten laut zu formulieren. „Sie wollen, dass ich ...“ Der andere soll die Aussage entweder bestätigen oder korrigieren. Sofern für das Verständnis nötig, bittet der Konfliktberater um Beispiele für das gewünschte Verhalten.

6. Schritt: Forderungen priorisieren und aushandeln. Danach können beide Konfliktparteien die Forderungen markieren, die ihnen besonders wichtig sind; außerdem die Forderungen, die verhandelbar sind. Anschließend unterbreiten sie sich wechselseitig Angebote. Zum Beispiel: „Wenn Sie mich zeitnah informieren, würde ich ...“ Der Konfliktberater achtet darauf, dass das Aushandeln ein Geben und Nehmen ist.

7. Schritt: Absprachen treffen und protokollieren. Der Konfliktberater notiert die Absprachen. Dass beim Aushandeln der künftigen Arbeitsbeziehung auch mal die Emotionen hochkochen, ist normal. Das sollte der Konfliktberater zulassen, damit der Druck aus dem Kessel weicht.

Dabei muss er jedoch Fingerspitzengefühl zeigen, um zu verhindern, dass sich beim Gegenüber Druck aufbaut. Nach einiger Zeit kann er zum Beispiel ruhig sagen, dass der Gefühlsausbruch zeigt, wie viel Emotionen im Spiel sind und dass solche Verletzungen sicher auf beiden Seiten existieren. Danach sollte er vorschlagen: „Lassen Sie uns wieder zu den Verhaltensweisen zurückkehren, die Sie sich wünschen.“

8. Schritt: Abschließen und Folgetermin vereinbaren. Die bei Konfliktmoderationen getroffenen Vereinbarungen erscheinen Außenstehenden oft als Kleinigkeiten oder Selbstverständlichkeiten. Für die Beteiligten sind sie jedoch wichtig, weil daran Emotionen hängen.

Vereinbart werden sollte auch, was geschieht, wenn Absprachen nicht eingehalten werden. Das müssen keine Sanktionen sein. Die Vereinbarung kann auch lauten: „Dann sprechen wir uns künftig darauf an.“ Vereinbaren sollte der Konfliktberater mit den Konfliktparteien auch einen Folgetermin, um zu überprüfen, ob die Absprachen eingehalten wurden und eventuell neue Konfliktpunkte entstanden sind. (mk)

Die bei Konfliktmoderationen getroffenen Vereinbarungen erscheinen Außenstehenden oft als Kleinigkeiten oder Selbstverständlichkeiten. Für die Beteiligten sind sie jedoch wichtig, weil daran Emotionen hängen.

Bereit für Wachstum

Growth Mindset und wie Sie es erreichen – Das Growth Mindset, auf deutsch auch Wachstumsdenken genannt, entscheidet darüber, wie Menschen mit Problemen, Herausforderungen und Aufgaben umgehen. Unternehmerinnen mit einem sogenannten Growth Mindset glauben daran, dass sie fast alles erreichen und lernen können, wenn sie sich durchbeißen, üben und sich nur genug anstrengen. Wie ist das bei Ihnen?



Haben Sie einen „Growth Mindset“? „Ich kann ...“ beziehungsweise „Wir können das noch nicht!“. Na und? Glauben Sie also als selbstständige Kosmetikerin an Ihre Lern- und Veränderungsfähigkeit? Wenn ja, meistern Sie sehr wahrscheinlich die Herausforderungen, die das Leben und Ihre Selbstständigkeit an Sie stellen – sei es alleine oder mit selbstorganisierter Unterstützung. Das Wort „noch“ ist unscheinbar. Doch es birgt eine enorme Kraft in sich, wenn es um die Themen persönliches Wachstum und Veränderung geht, denn **es bringt zum Ausdruck, dass wir die Möglichkeit haben:**

- uns Kenntnisse und Fähigkeiten anzueignen, über die wir aktuell noch nicht verfügen, und
- uns so neue (Entwicklungs-)Perspektiven zu eröffnen.

UNTERSCHIEDLICHE MINDSETS

Fixed Mindset oder Growth Mindset? Die US-amerikanische Psychologin Dr. Carol S. Dweck, Professorin an der Stanford University, hat in ihren Büchern den Begriff „Growth Mindset“ geprägt. Ihm stellt sie den sogenannten „Fixed Mindset“ gegenüber.

Menschen mit einem „Growth Mindset“ glauben Dweck zufolge an ihre Lernfähigkeit. Sie erachten ihr Wissen und ihre Fähigkeiten also als ausbaufähig. Anders ist dies bei Menschen, die einen „Fixed Mindset“ haben.

Sie sind der Überzeugung, sowohl ihre geistigen als auch körperlichen Fähigkeiten seien Menschen angeboren, weshalb sie, wenn überhaupt, auch nur sehr bedingt ausbaufähig sind. Ob Menschen eher über einen „Growth“ oder „Fixed Mindset“ verfügen, zeigt sich außer in ihrem Verhalten auch in ihrer Sprache. Sagt eine Person zum Beispiel „Ich kann das NOCH nicht“, dann artikuliert sie hiermit auch, dass sie die betreffende Fähigkeit als künftig erlernbar erachtet. **Mit dem Wörtchen „noch“ signalisiert sie, dass sie:**

- ihre Fähigkeiten nicht als für ein- und allemal determiniert erachtet und
- als Person grundsätzlich offen für Veränderungen und ein Lernen ist.

EIN WORT MIT BEDEUTUNG

Das unscheinbare Wörtchen „noch“ spiegelt also die Grundannahme eines Growth Mindset wider, wonach

Fähigkeiten und Kompetenzen durch eine persönliche Anstrengung, Lernen und Erfahrung entwickelt und ausgebaut werden können. Es signalisiert zudem eine grundsätzlich positive Einstellung zum Thema persönliche Veränderung und Entwicklung. Im Gegensatz dazu deutet die Aussage „Ich kann das nicht“ auf einen „Fixed Mindset“ hin, bei dem das individuelle Können als unverän-

PRAXISBEISPIEL

Ein simples Beispiel hierfür ist der Gebrauch des Wortes „noch“.

Er kann tiefgreifende Veränderung in unserer Denkweise und der von anderen Menschen bewirken. Hierfür ein Beispiel. Angenommen, ein Kind sagt zu seinen Eltern, wenn es etwas tun soll oder möchte, „**Aber ich kann das nicht**“. **Daraufhin erwidern seine Eltern: „Stimmt, das kannst du noch nicht. Doch du kannst es lernen, wenn du ...“.**

Dadurch erinnern sie ihr Kind daran, dass ein Lernen und Sich entwickeln stets möglich ist und dass wir Menschen immer den Raum für Wachstum haben, egal in welchem Entwicklungsstadium wir uns befinden.

derlich betrachtet wird. Sie lässt also wenig Raum für Entwicklung und Veränderung.

DIE MACHT KLEINER INTERVENTIONEN

Bei meiner Arbeit als Coach, aber auch in meinem Alltagsleben stelle ich immer wieder fest: Es sind oft nicht die großen, aufwendigen Übungen sowie innovativen Tools, die wichtige Veränderungen bewirken. Manchmal geht die größte und nachhaltigste Wirkung von scheinbar sehr kleinen Interventionen aus wie etwa der Wahl der Worte.

Entsprechendes gilt im betrieblichen Kontext, etwa wenn die Mitarbeiter Ihres Kosmetikinstituts, weil Veränderungen nötig sind, klagen: „Aber das können wir nicht.“ **Auch dann können Sie zum Beispiel als deren Führungskraft, eingeleitet mit dem kleinen Wörtchen „noch“,**

- Ihren Mitarbeitern den vorhandenen Möglichkeitsraum aufzeigen und
- Ihnen so Mut zur (und im Idealfall sogar Lust auf) Veränderung machen. Das können Sie nicht nur; dies ist als Führungskraft häufig sogar ein elementarer Bestandteil Ihrer Funktion.

MÖGLICHKEITSRÄUME NUTZEN

Eine entsprechend große Bedeutung sollten Sie als Inhaberin eines Kosmetikinstituts in Ihrem Arbeitsalltag solchen kleinen, aber wirkungsvollen Interventionen wie dem zielgerichteten Gebrauch des Wörtchens „noch“ beimessen – **statt stets beispielsweise:**

- über Ihr immer anspruchsvoller und preissensibler werdende Kundenschaft oder
- über die mangelnde Veränderungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter zu klagen. Denn hierdurch vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern **das Bewusstsein** „Wir können zwar nicht alles beeinflussen und bewegen, aber sehr vieles“. Zudem erinnern Sie diese daran, dass es auch in ihrer Eigenverantwortung liegt, ihre individuellen beziehungsweise **kollektiven Gestaltungsmöglichkeiten und Ressourcen aktiv zu gebrauchen.**

Und damit beeinflussen Sie auch Ihr Mindset, das wiederum dafür verantwortlich ist, wie viel Veränderungsenergie bei ihnen entsteht.

AN DIE VERÄNDERUNGSFÄHIGKEIT GLAUBEN

Obige Aussagen bedeuten keineswegs, dass **gezielte Lern-, Trainings- und Entwicklungsprogramme und -maßnahmen** für Sie und Ihre Mitarbeiter für das Erreichen der angestrebten und erforderlichen Veränderungen sind. Sie sind und bleiben **wichtige Tools**, um uns selbst und anderen die Fähigkeiten zu vermitteln, die wir zum Beispiel für eine nachhaltige Verhaltensänderung benötigen. Wichtig für Ihre **Effizienz** ist aber, mit welcher Einstellung beziehungsweise welchem Mindset wir die **Entwicklungsmaßnahmen** und -programme angehen.

Und dies wird wiederum stark von der **Kommunikation** geprägt, die wir entweder innerlich mit uns selbst oder im Team mit unseren Kollegen über das Thema Fähigkeit und Möglichkeiten zur Veränderung führen.

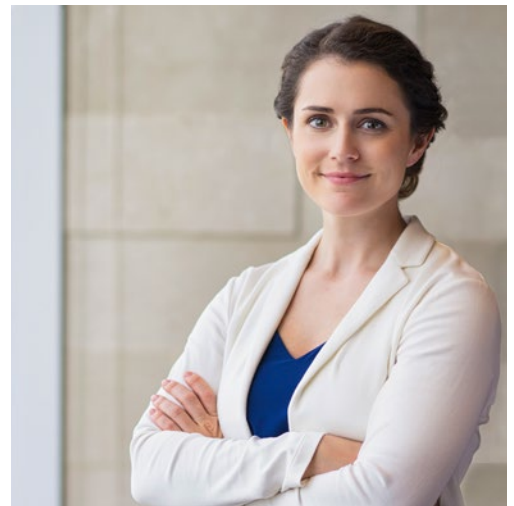
WEB-TIPP



Exklusiv für Online-Abonnenten: Nicht selten stellt sich heraus, dass es hier und da noch an Erfahrung und Know-how mangelt. Was Mitarbeiterführung eigentlich bedeutet und wie Sie diese bestmöglich in Ihrem Institut umsetzen, lesen Sie im Beitrag unter der **Nummer 155036** auf unserer Internetseite.

www.beauty-forum.com/business

Wie wir kommunizieren, hängt wiederum stark davon ab, ob wir einen Growth Mindset haben, also davon überzeugt sind, dass unser aktuelles Können stets das (Zwischen-)Ergebnis eines Lernprozesses ist, der weitergeht, wenn wir dies wollen. Dass es in diesem Entwicklungsprozess auch Rückschläge gibt, ist normal. Dessen ungeachtet sollten Sie als selbstständige Kosmetikerin jedoch **den Glauben bewahren, dass Fortschritte stets möglich sind, sofern Sie am Ball bleiben und Ihren Blick**



Alte Maximen von „Perfektion und Ergebnissen“ müssen sich ändern hin zu einer neuen Maxime des Wachstums.

trotz aller Entwicklungsbarrieren und -hindernisse stets auf das mögliche Wachstum richten.

BISHERIGE STÄRKEN SEHEN

Sie haben in Ihrem Leben schon viel gemeistert! Dabei hilft Ihnen, sich regelmäßig vor Augen zu führen, wie viele **Herausforderungen** Sie als Person und Selbstständige beziehungsweise Unternehmerin in Ihrem Leben und im Betriebsalltag schon gemeistert haben, von denen wir zunächst – zumindest zuweilen – dachten „Ich kann ...“ beziehungsweise „Ich schaffe das nicht.“

Zum Beispiel als Sie den Schritt in die Selbstständigkeit wagten. Oder während der Lockdown-Phase nach dem Ausbruch der Pandemie? Oder? **Machen Sie sich dies** in einer stillen Stunde (oder in einer Reflexionsrunde in Ihrem Team) **immer wieder bewusst**. Ich verspreche Ihnen: Es sind deutlich mehr Herausforderungen, als wir im Alltagsstress meist glauben. □

SABINE PROHASKA



Die Autorin ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens Seminar Consult Prohaska, Wien, das unter anderem Unternehmen beim Entwickeln einer neuen Lernkultur in ihrer Organisation unterstützt.
www.seminarconsult.at

Nutzen Sie die Kraft positiver Emotionen

Positive Emotionen sind der Motor für unsere persönliche Entwicklung - beruflich und privat. Also sollten wir in unserem Alltag möglichst viele Momente schaffen, in denen wir uns über unser Leben und Tun freuen.

„Lachen ist gesund.“, „ Humor ist, wenn man trotzdem lacht.“, „Lachen ist die beste Medizin.“, solche Sinnsprüche kennt jeder. In ihnen spiegelt sich die Erfahrung wider, dass Menschen, die eine positive Einstellung zu sich und ihrem Leben haben, Herausforderungen leichter meistern - beruflich und privat. Sie sind zudem gesünder und haben eine höhere Widerstandskraft. Das haben auch Medizin und Psychologie erkannt und versuchen, diese Erkenntnis wissenschaftlich zu objektivieren und gezielt zu nutzen. Auch in die betriebliche Gesundheitsprävention fließt sie zunehmend ein.

Eine Vorreiterin dieser Entwicklung war die US-amerikanische Psychologin Barbara Fredrickson. Sie stellte 1998 die Broaden-and-Build-Theorie vor. Diese geht davon aus, dass positive Emotionen wie Freude, Interesse, Zufriedenheit und Zuneigung unser Denken und Verhaltensrepertoire erweitern („Broaden“). Zudem fördern sie unsere

- geistige Flexibilität und Kreativität
- Lust, Neues zu lernen und zu entdecken
- Fähigkeit und Bereitschaft, soziale Beziehungen einzugehen und aktiv zu pflegen

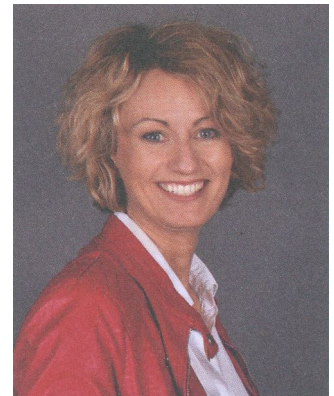
Durch dieses Offen-Sein sammeln wir wiederum neue, positive Erfahrungen - beispielsweise in Form kleiner Erfolgserlebnisse und erfreulicher Begegnungen. Und diese erzeugen wieder positive Emotionen, so dass wir mit der Zeit, so Fredrickson, eine Art Vorrat an positiven Emotionen und Erwartungen aufbauen, der es uns erleichtert, auch unangenehme Situationen zu ertragen und Herausforderungen zu meistern.

Positive Emotionen bilden für Fredrickson sozusagen den Nährstoff für persönliches Wachstum. Und wenn wir einen entsprechenden Lebensstil pflegen, gelangen wir der Broaden-and-Build-Theorie zufolge in eine Aufwärtsspirale, die zu einem immer größeren Selbstvertrauen und Wohlbefinden führt. Doch nicht nur dies. Inzwischen wiesen schon viele Forscher nach, dass positive Gefühle auch eine gesundheitsfördernde Wirkung haben:

- Das Herz-Kreislaufsystem wird gestärkt.
- Die Antikörperproduktion wird forciert.
- Entzündungsreaktionen verringern sich.

Positive Emotionen steigern also außer unserer psychischen auch unsere physische Widerstandskraft. Sie wirken wie kleine Kraftmaschinen, die unsere körperliche und geistige Gesundheit und somit unser Leistungsvermögen stärken. Also sollten wir unser Leben so gestalten, dass es möglichst viele kleine Mikro-Momente voller positiver Emotionen enthält, die wir bewusst wahrnehmen. Und Unternehmen? Sie sollten die Arbeit und das Arbeitsumfeld ihrer Mitarbeiter so gestalten, dass solche Mikro-Momente des Glücks und der Zufriedenheit auch im Job möglich sind.

Ein Manko hierbei: Positive Emotionen sind meist weniger intensiv als negative. Wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter oder Kollege unseren Führungsstil und unser Kommunikationsverhalten in einem Meeting vor versammelter Mannschaft kritisiert, schnell - bildhaft gesprochen - unser Gefühlsbarometer meist stärker nach oben, als wenn er uns öffentlich lobt. Zudem



von Sabine Prohaska

verarbeitet unser Körper die negativen Impulse priorisiert. Deshalb nehmen wir positive Emotionen seltener und zumeist weniger stark und anhaltend wahr als negative. Also sollten wir uns, wenn wir die Kraftquelle „positive Emotionen“ etwa beruflich nutzen möchten, bewusst auf diese konzentrieren. Das heißt: Wir sollten in unserem Arbeitsalltag gezielt Mikro-Momente schaffen, in denen wir positive Emotionen empfinden, und wir sollten diese Momente bewusst erleben. Das kann beispielsweise die Freude über ein positiv verlaufenes Teammeeting oder ein erreichtes Teilziel sein.

Positiv denken ist erlernbar

Inwieweit wir eher positiv denkende Menschen sind, ist teilweise genetisch bedingt. Trotzdem ist diese Eigenschaft erlernbar - wenn auch nicht von heute auf morgen. Einstellungsänderungen, aus denen Verhaltensänderungen resultieren, sind stets ein Langzeitprojekt. Und ob wir das Ziel erreichen, hängt auch davon ab, wie viel Positives wir bereits auf dem Weg dorthin erfahren und empfinden. Also sollten wir uns, wenn wir eine nachhaltige Verhaltensänderung anstreben, fragen: Wie können wir diese Verhaltensänderung mit positiven Emotionen verknüpfen? Mögliche Ansätze hierzu:

- etwas finden, das uns Spaß macht und motiviert

- auf kleine Unterschiede/Fortschritte achten, auf die wir stolz sein können
- etwas mit anderen Menschen tun
- die Aktivität möglichst attraktiv gestalten
- ein angenehmes Umfeld schaffen
- die Ansprüche an uns nicht zu hoch schrauben
- uns auch für Teilerfolge belohnen

Zudem sollten wir nicht aus einem Gefühl „Ich muss ...“, sondern „Ich sollte ...“ oder „Es tut mir gut, ...“ heraus agieren. Vermuten Sie also, wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter sachliche Einwände gegen einen Vorschlag oder eine Entscheidung von Ihnen artikuliert, dahinter nicht gleich eine negative Intention: „Der akzeptiert mich nicht als Führungskraft und verweigert die Kooperation.“ Fragen Sie sich vielmehr: Was ist das Gute daran? Zunächst: „Den Mitarbeiter tangiert das Thema offensichtlich. Er setzt sich sachlich mit ihm auseinander und sucht das Gespräch mit mir. Deshalb kann ich ihn, wenn ich ihn sachlich überzeuge, vermutlich als Mitstreiter gewinnen.“ Wenn Sie so reagieren, erscheint der Einwand beziehungsweise Widerspruch in einem anderen Licht.

Es macht einen Unterschied, ob wir mit einer Situation „zurechtkommen“ oder in ihr „aufblühen“. Manche Blumen vegetieren vor sich hin, während andere prachtvoll blühen. Es nutzt jedoch nichts, einer darbdenden Blume zu sagen: „Wachse endlich!“ Zielführender ist es, sich zu überlegen: Was bringt die Blume zum Wachsen? Alles, was ihr Wohlbefinden erhöht, also Licht, Wärme, Wasser und ein nährstoffreicher Boden. Und was beschleunigt ihr Wachstum? Dünger.

*Offen sein für emotionale Momente:
Ein unbeschwertes Kinderlachen, das
spontane Lob einer Kollegin, die gelungene
Präsentation, das leckere Eis in der
Mittagspause, ... der Alltag bietet uns
viele kleine Glücks-Erlebnisse, die uns
aufbauen und stärken können.*



Foto: Ben White / iStockphoto

In der Psychologie unterscheidet man zwischen einem hedonistischen und einem eudämonischen Wohlbefinden. Ein hedonistisches („lustvolles“) Wohlbefinden stellt sich bei uns ein, wenn wir zum Beispiel ein vorzügliches Essen oder ein Glas Wein genießen. Ein eudämonisches („sinnvolles“) Wohlbefinden empfinden wir hingegen unter anderem, wenn wir anderen etwas Gutes tun, unsere Potenziale, also Fähigkeiten und Talente, nutzen oder uns für etwas einsetzen, das uns am Herzen liegt.

Ohne das hedonistische Wohlbefinden gering zu schätzen: Ein eudämonisches Wohlbefinden hat einen stärkeren positiven Einfluss auf unsere Gesundheit. Und seine Wirkung ist nachhaltiger, denn es vermittelt uns zugleich das Gefühl von Sinn - also zum Beispiel das Bewusstsein:

- Ich gehöre einer Gemeinschaft an, lebe in Beziehung.
- Ich trage etwas zur Gemeinschaft bei.
- Ich nutze meine Talente/Fähigkeiten.

Der Dünger für unser persönliches Wachstum sind deshalb die Mikro-Momente in unserem Leben, in denen wir ein eudämonisches Wohlbefinden empfinden. Damit sich dieses Gefühl häufig einstellt und wir es bewusst erleben, ist eine entsprechende Lebenseinstellung und Lebensführung nötig. Einige Aspekte, die unser eudämonisches Wohlbefinden fördern, seien hier genannt:

Den Moment genießen: Lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit auf die drei Zeitdimensionen der meisten positiven Ereignisse:

- vorher: Vorfreude
- währenddessen: bewusstes Erleben
- danach: Reflexion (das Gedächtnis nutzen, um das positive Gefühl wieder aufzurufen)

Verbunden sein: Versuchen Sie, die Nähe und Verbundenheit mit anderen Menschen zu spüren. Fragen Sie sich zum Beispiel täglich am Abend: An welche positiven Begegnungen und Gespräche von heute erinnere ich mich? Mit wem fühlte ich mich wie verbunden?

Erfolge feiern: Fragen Sie sich zudem abends: Was habe ich heute so richtig gut gemacht? Bei der Arbeit? Zuhause? Im Umgang mit Kunden und Kollegen? Freunden und Bekannten? Worauf kann ich stolz sein?

Dankbar sein: Fragen Sie auch, was Ihnen heute durch andere Menschen, mit denen Sie

beruflich und privat in Beziehung stehen, Gutes widerfuhr? Wofür sollten Sie ihnen dankbar sein?

Mitgefühl praktizieren: Machen Sie sich bewusst, mit welchen Problemen und Herausforderungen andere Menschen konfrontiert sind. Zum Beispiel Ihr Mitarbeiter oder Kollege? Oder die Kassiererin im Supermarkt? Fragen Sie sich: Was kann ich tun, um deren „Leid“ zu verringern? Interesse zeigen? Verständnisvoll und geduldig sein? Unterstützung anbieten?

Neugierig und offen sein: Machen Sie sich immer wieder bewusst, dass das Leben bunt und vielfältig ist. Es gibt noch so Vieles zu sehen, zu lernen und zu erleben. Dann gehen Sie auch Herausforderungen beschwingter an und entdecken dabei viel Positives.

Freundlich und zugewandt sein: Nehmen Sie Ihre Mitmenschen - die Kollegin, den Kellner im Cafe, Ihren Lebenspartner - bewusst wahr. Schauen Sie ihnen in die Augen. Schenken Sie ihnen ein Lächeln. Sagen Sie danke auch für scheinbar selbstverständliche Kleinigkeiten.

Wertschätzend sein: Machen Sie sich bewusst, was Sie an Ihren Mitmenschen schätzen. Welche Stärken haben sie? Warum freuen Sie sich auf Begegnungen, Gespräche mit ihnen? Sagen Sie dies Ihren Mitmenschen auch. Und schenken Sie ihnen häufiger ein anerkennendes Wort.

Echt und ehrlich sein: Zeigen Sie den Menschen, die Ihnen wichtig sind, Ihre Gefühle. Stehen Sie auch zu Ihren Ecken und Kanten - so weit möglich. Denn nur dann werden Sie für die anderen als Mensch erfahrbar und es entsteht Verbundenheit. Das gilt nicht nur für unsere privaten, sondern auch für unsere beruflichen Beziehungen.

Meine Empfehlung: Seien Sie offen für positive Emotionen. Machen Sie sich auf den Weg, möglichst oft positive Gefühle zu erleben, möglichst vielfältige Mikro-Momente von Glück wahrzunehmen. Es lohnt sich. •

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska in Wien, das unter anderem Trainer und Coaches ausbildet. Sie ist Autorin des Buchs „Lösungsorientiertes Selbstcoaching: Ihren Zielen näherkommen - Schritt für Schritt“ (Junfermann-Verlag 2016, ISBN: 978-3-95571-407-9). www.seminarconsult.at

Psychologie als Phänomen

Konflikte bei der hybriden und virtuellen Kooperation lassen sich meistens beheben, um eine optimale Arbeitsumgebung zu schaffen.

Typische Herausforderung bei der hybriden und virtuellen Kooperation ist der sogenannte „Proximity Bias“. So wird eine Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns bezeichnet, die dazu führt, dass wir das zu bevorzugen, was uns räumlich näher ist. So mögen Menschen z.B. Personen, die ihnen räumlich näher sind, tendenziell mehr als jene, die weiter entfernt von ihnen sind. Außerdem erachten sie ihre Meinungen, Wünsche und Bedürfnisse oftmals als wichtiger und beziehen sie eher in ihre Handlungen ein. Dieses psychologische Phänomen kann im Betriebsalltag unter anderem dazu führen, dass Mitarbeitende im Home Office real benachteiligt werden oder sich, weil sie das Wahrnehmungsphänomen kennen, zumindest benachteiligt fühlen. Wie verbreitet „Proximity Bias“ ist, zeigt sich, wenn man mit Menschen spricht, die primär im Home Office oder fern der Firmenzentrale arbeiten. Dann äußern sie oft den Eindruck oder Verdacht, dass im Unternehmen Dinge besprochen und verabredet werden, von denen sie im Home Office nichts oder nur am Rande etwas hören. Unter anderem deshalb fühlen sich nicht selten außen vor gelassen.

Selbst wenn ihre Vermutung unzutreffend ist, so zeugt die Tatsache, dass sie einen solchen Verdacht artikulieren, doch von einer persönlichen Verunsicherung. Auch dies ist eine Folge des psychologischen Wahrnehmungsphänomen „Proximity Bias“, das zur Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns führt.

Jener „Proximity Bias“ kann in hybriden und virtuellen Arbeitsumgebungen zu der falschen Annahme führen, Mitarbeitende, die direkt im Office arbeiten, seien produktiver und loyaler als ihre weiter entfernt arbeitenden Teamkollegen. Wird dieses Wahrnehmungsphänomen ignoriert, riskieren Unternehmen, dass Mitarbeitende im Office bereits wegen ihrer bloßen Anwesenheit ein höheres Vertrauen ihrer Führungskräfte genießen und deshalb z.B. auch bessere (Aufstiegs-) Chancen haben. Demzufolge werden sie infolge größerer Vertrautheit mit ihnen bei der Verteilung von Verantwortlichkeiten, Beförderungen und Belohnungen eher berücksichtigt. Das wirkt sich, sofern dies die Mitarbeitenden etwa im Home Office real registrieren oder auch nur befürchten, negativ auf deren

Motivation aus. Somit gilt es das Bewusstsein der Führungskräfte und der Mitarbeitenden für das Wahrnehmungsphänomen zu schärfen, denn es spielt nicht nur in der Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter, sondern auch in der Beziehung der Mitarbeitenden untereinander eine Rolle.

Wie man „Proximity Bias“ entgegenwirken kann

- > Sowohl das Kennen als auch das Erkennen dieses Wahrnehmungsphänomens ist der erste Schritt zum Bewältigen seiner Risiken.
- > Führungskräfte sollten sich vor der Annahme hüten, dass Mitarbeitende, die im Büro sichtbar sind, zwangsläufig produktiver, loyaler, effektiver usw. sind als diejenigen, die außerhalb ihrer Sichtweite arbeiten. Zudem sollten sie ihr Verhalten diesbezüglich reflektieren.
- > Meetings sollten grundsätzlich, sofern möglich, mit allen Team-Mitgliedern auf Augenhöhe durchgeführt werden, entweder bei persönlichen Treffen oder per Video-Call.
- > Hybride Meetings, bei denen sich einige Personen z.B. im selben Raum im Betrieb befinden, und andere zuhause am heimischen Rechner sitzen, bergen Gefahren. Sie führen schnell zu einer „Zwei-Klassen-Gesellschaft“, wenn sie nicht gut moderiert werden.
- > Für das Team wichtige Infos sollten stets allgemein online geteilt werden, anstatt sie in (Online-) Meetings oder im Vorbeigehen Teilgruppen oder Einzelpersonen mitzuteilen. Dann ist gewährleistet, dass auch die Mitarbeitenden im Home Office immer gut informiert und einbezogen sind und niemand vergessen wird.
- > Eine Liste kann Führungskräften und Projektmanagern dabei helfen, einen Überblick zu bewahren, wie oft und wie lange sie mit den Team-Mitgliedern unabhängig von deren Arbeitsort kommuniziert haben. Das beugt dem Vergessen von Einzelpersonen vor. Zudem kann diese Übersicht im Konfliktfall als Beleg für eine relative Gleichbehandlung dienen.



Sabine Prohaska ist Inhaberin einer Wiener Beratungsorganisation.

FOTO: SEMINAR CONSULT PROHASKA

- > Klare und transparente Kriterien für die Leistungsbeurteilung der Team-Mitglieder, die systematisch angewandt werden, wirken einer unbewussten Bevorzugung von Mitarbeitenden in der persönlichen Nähe entgegen.

Und wichtig ist auch, allen Team-Mitgliedern immer wieder zu vermitteln, dass sie selbst zumindest mitverantwortlich sind, wie sichtbar sie und ihre erbrachten Leistungen sind. Gerade Mitarbeitende im Home Office benötigen ein Bewusstsein dafür, dass sie zuweilen alleine die Initiative ergreifen müssen, um beim mobilen Arbeiten nicht in Vergessenheit zu geraten. Loben Sie deshalb in (Online-) Meetings als Führungskraft einzelne Mitarbeitende für ihre Initiativen mit Ihnen oder Kollegen. Das wirkt sich auf das Verhalten der anderen Team-Mitglieder aus. O

SABINE PROHASKA

Informationen:
seminarconsult.at

Eine Frage der Einstellung

Haben Sie einen „Growth Mindset“? Glauben Sie also an Ihre Lern- und Veränderungsfähigkeit? Wenn ja, meistern Sie sehr wahrscheinlich die Herausforderungen, die das Leben an Sie stellt – sei es alleine oder mit selbstorganisierter Unterstützung. Von **Sabine Prohaska**

Das Wort „NOCH“ ist unscheinbar. Doch es birgt eine enorme Kraft in sich, wenn es um das Thema Veränderung geht, denn es bringt zum Ausdruck, dass wir die Möglichkeit haben, uns Kenntnisse und Fähigkeiten anzueignen, über die wir aktuell noch nicht verfügen, und uns so neue (Entwicklungs-) Perspektiven zu eröffnen.

„Fixed Mindset“ oder „Growth Mindset“?

Die US-amerikanische Psychologin Dr. Carol S. Dweck, Professorin an der Stanford University, hat in ihren Büchern den Begriff „Growth Mindset“ geprägt. Ihm stellt sie den sogenannten „Fixed Mindset“ gegenüber.

Menschen mit einem „Growth Mindset“ glauben Dweck zufolge an ihre Lernfähigkeit. Sie achten ihr Wissen und ihre Fähigkeiten also als ausbaufähig. Anders ist dies bei Menschen, die einen „Fixed Mindset“ haben. Sie sind der Überzeugung, sowohl ihre geistigen als auch körperlichen Fähigkeiten seien Menschen angeboren, weshalb sie, wenn überhaupt, auch nur sehr bedingt ausbaufähig sind.

Ob Menschen eher über einen „Growth“ oder „Fixed Mindset“ verfügen, zeigt sich außer in ihrem Verhalten, auch in ihrer Sprache. Sagt eine Person zum Beispiel „Ich kann das NOCH nicht“, dann artikuliert sie hiermit auch, dass sie die be-



treffende Fähigkeit als künftig erlernbar erachtet. Mit dem Wörtchen „NOCH“ signalisiert sie, dass sie ihre Fähigkeiten nicht als für ein- und allemal determiniert erachtet und als Person grundsätzlich offen für Veränderungen und ein Lernen ist.

Das unscheinbare Wörtchen NOCH spiegelt also die Grundannahme eines Growth Mindset wider, wonach Fähigkeiten und Kompetenzen durch eine persönliche Anstrengung, Lernen und Erfahrung entwickelt und ausgebaut werden können. Es signalisiert zudem eine grundsätzlich positive Einstellung zum Thema persönliche Veränderung und Entwicklung. Im Gegensatz dazu deutet die Aussage „Ich kann das nicht“ auf einen „Fixed Mindset“ hin, bei dem das individuelle Können als unveränderlich betrachtet wird. Sie lässt also wenig Raum für Entwicklung und Veränderung.

Die Macht kleiner Interventionen

Bei meiner Arbeit als Coach, aber auch in meinem Alltagsleben stelle ich immer wieder fest: Es sind oft nicht die großen, aufwendigen Übungen sowie innovativen Tools, die wichtige Veränderungen bewirken. Manchmal geht die größte und nachhaltigste Wirkung von scheinbar sehr kleinen Interventionen aus, wie etwa der Wahl der Worte.

Ein simples Beispiel hierfür ist der Gebrauch des Wortes „NOCH“. Es kann tiefgreifende Veränderung in unserer Denkweise und der von anderen Menschen bewirken. Hierfür ein Beispiel. Angenommen ein Kind sagt zu seinen Eltern,

wenn es etwas tun soll oder möchte „Aber ich kann das nicht“. Daraufhin erwidern seine Eltern: „Stimmt, das kannst du NOCH nicht. Doch du kannst es lernen, wenn du ...“ Dadurch erinnern sie ihr Kind daran, dass ein Lernen und Sich-Entwickeln stets möglich ist und dass wir Menschen immer den Raum für Wachstum haben, egal in welchem Entwicklungsstadium wir uns befinden.

Entsprechendes gilt im betrieblichen Kontext, etwa wenn Teammitglieder, weil Veränderungen nötig sind, klagen „Aber das können wir nicht“. Auch dann können Sie zum Beispiel als Führungskraft eingeleitet mit dem kleinen Wörtchen „noch“, ihren Mitarbeitenden den vorhandenen Möglichkeitsraum aufzeigen und ihnen so Mut zur (und im Idealfall sogar Lust auf) Veränderung machen. Das können Sie nicht nur; dies ist als Führungskraft häufig sogar ein elementarer Bestandteil Ihrer Funktion.

Den Möglichkeitsraum nutzen

Eine entsprechend große Bedeutung sollten Führungskräfte in ihrem Arbeitsalltag solchen kleinen, aber wirkungsvollen Interventionen wie dem zielgerichteten Gebrauch des Wörtchens „NOCH“ beimessen – statt stets darauf zu warten, dass zum Beispiel die Firmenzentrale endlich ein Personalentwicklungsprogramm startet,

oder über die mangelnde Veränderungsbereitschaft ihrer Mitarbeitenden zu klagen.

Denn hierdurch vermitteln sie ihren Mitarbeitenden das Bewusstsein „Wir können zwar nicht alles beeinflussen und bewegen, aber sehr vieles“. Zudem erinnern sie diese daran, dass es auch in ihrer Eigenverantwortung liegt, ihre individuellen bzw. kollektiven Gestaltungsmöglichkeiten und Ressourcen aktiv zu gebrauchen. Und damit beeinflussen sie auch ihren Mindset, der wiederum dafür verantwortlich ist, wie viel Veränderungsenergie bei ihnen entsteht.

An die Veränderungsfähigkeit glauben

Obige Aussagen bedeuten keineswegs, dass gezielte Lern-, Trainings- und Entwicklungsprogramme für das Erreichen angestrebter Veränderungen – sei es auf der individuellen oder organisationalen Ebene – ohne Bedeutung sind. Sie sind und bleiben wichtige Tools, um uns selbst und anderen die Fähigkeiten zu vermitteln, die wir für eine nachhaltige Verhaltensänderung brauchen.

Wichtig für ihre Effizienz ist aber, mit welcher Einstellung bzw. welchem Mindset wir diese Tools nutzen. Und dies wird stark von der Kommunikation beeinflusst, die wir entweder inner-


lich mit uns selbst oder im Team mit unseren Kollegen über das Thema Fähigkeit und Möglichkeiten zur Veränderung führen.

Der Tenor dieser Kommunikation hängt wiederum stark davon ab, ob wir einen Growth Mindset haben, also davon überzeugt sind, dass unser aktuelles Können stets das (Zwischen-)Ergebnis eines Lernprozesses ist, der weitergeht, wenn wir dies wollen. Dass es in diesem Entwicklungsprozess auch Rückschläge gibt, ist normal. Dessen ungeachtet sollten wir uns jedoch den Glauben bewahren, dass Fortschritte stets möglich sind, sofern wir am Ball bleiben und unseren Blick trotz aller Entwicklungsbarrieren auf das mögliche Wachstum richten.

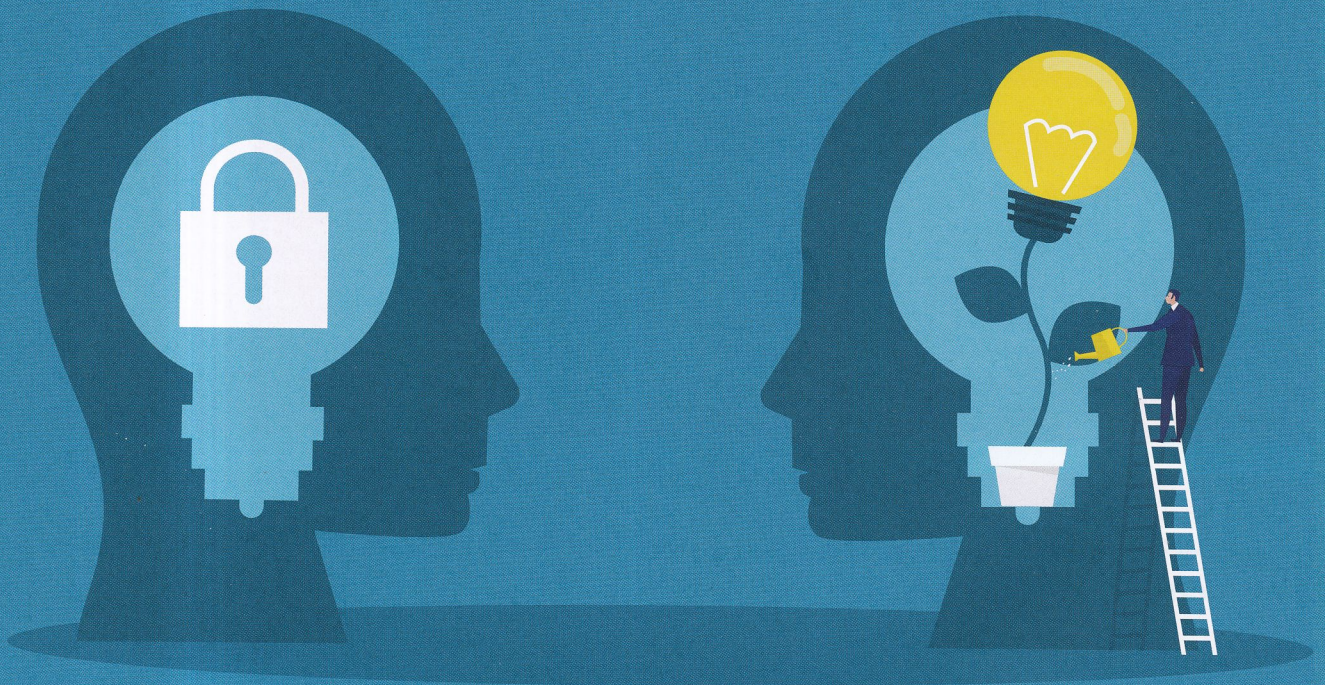
Sie haben in Ihrem Leben schon viel gemeistert!

Dabei hilft es, sich regelmäßig vor Augen zu führen, wie viele Herausforderungen wir in unserem Leben bzw. im Betriebsalltag schon gemeistert haben, von denen wir zunächst dachten „Ich kann ...“ bzw. „Ich schaffe das nicht.“ Machen Sie sich dies in einer stillen Stunde (oder in einer Reflexionsrunde in Ihrem Team) immer wieder bewusst. Ich verspreche Ihnen: Es sind deutlich mehr Herausforderungen, als wir im Alltagsstress meist glauben.

Sabine Prohaska bildet Trainer und Coaches aus und unterstützt Unternehmen beim Entwickeln einer neuen Lernkultur.

 **Klick! www.seminarconsult.at**
Auflösung „Wer hat's gesagt?": Konfuzius

GROWTH MINDSET ODER FIXED MINDSET?



Haben Sie einen „Growth Mindset“? Glauben Sie also an Ihre Lern- und Veränderungsfähigkeit? Wenn ja, meistern Sie sehr wahrscheinlich die Herausforderungen, die das Leben an Sie stellt - sei es alleine oder mit selbstorganisierter Unterstützung.

Das Wort „NOCH“ ist unscheinbar. Doch es birgt eine enorme Kraft in sich, wenn es um das Thema Veränderung geht, denn es bringt zum Ausdruck, dass wir die Möglichkeit haben,

- uns Kenntnisse und Fähigkeiten

anzueignen, über die wir aktuell noch nicht verfügen, und

- uns so neue (Entwicklungs-Perspektiven zu eröffnen.

„Fixed Mindset“ oder „Growth Mindset“?

Die US-amerikanische Psychologin Dr. Carol S. Dweck, Professorin an der Stanford University, hat in ihren Büchern den Begriff „Growth Mindset“ geprägt. Ihm stellt sie den sogenannten „Fixed Mindset“ gegenüber.

Menschen mit einem „Growth Mindset“

glauben Dweck zufolge an ihre Lernfähigkeit. Sie erachten ihr Wissen und ihre Fähigkeiten also als ausbaufähig. Anders ist dies bei Menschen, die einen „Fixed Mindset“ haben. Sie sind der Überzeugung, sowohl ihre geistigen als auch körperlichen Fähigkeiten seien Menschen angeboren, weshalb sie, wenn überhaupt, auch nur sehr bedingt ausbaufähig sind.

Ob Menschen eher über einen „Growth“ oder „Fixed Mindset“ verfügen, zeigt sich außer in ihrem Verhalten auch in ihrer Sprache. Sagt eine Person zum Beispiel „Ich kann das NOCH

nicht", dann artikuliert sie hiermit auch, dass sie die betreffende Fähigkeit als künftig erlernbar erachtet. Mit dem Wörtchen „NOCH" signalisiert sie, dass sie

- ihre Fähigkeiten nicht als für ein- und allemal determiniert erachtet und
- als Person grundsätzlich offen für Veränderungen und ein Lernen ist.

Das unscheinbare Wörtchen NOCH spiegelt also die Grundannahme eines Growth Mindset wider, wonach Fähigkeiten und Kompetenzen durch eine persönliche Anstrengung, Lernen und Erfahrung entwickelt und ausgebaut werden können. Es ist signalisiert zudem eine grundsätzlich positive Einstellung zum Thema persönliche Veränderung und Entwicklung. Im Gegensatz dazu deutet die Aussage „Ich kann das nicht" auf einen „Fixed Mindset" hin, bei dem das individuelle Können als unveränderlich betrachtet wird. Sie lässt also wenig Raum für Entwicklung und Veränderung.

Die Macht kleiner Interventionen

Bei meiner Arbeit als Coach, aber auch in meinem Alltagsleben stelle ich immer wieder fest: Es sind oft nicht die großen, aufwendigen Übungen sowie innovativen Tools, die wichtige Veränderungen bewirken. Manchmal geht die größte und nachhaltigste Wirkung von scheinbar sehr kleinen Interventionen aus, wie etwa der Wahl der Worte.

Ein simples Beispiel hierfür ist der Gebrauch des Wortes „NOCH". Er kann tiefgreifende Veränderung in unserer Denkweise und der von anderen Menschen bewirken. Hierfür ein Beispiel. Angenommen ein Kind sagt zu seinen Eltern, wenn es etwas tun soll oder möchte „Aber ich kann das nicht". Daraufhin erwidern seine Eltern: **„Stimmt, das kannst du NOCH nicht. Doch du kannst es lernen, wenn du" Dadurch erinnern sie ihr Kind** daran, dass ein Lernen und Sich-entwickeln stets möglich ist und dass wir Menschen immer den Raum für Wachstum haben, egal in welchem Entwicklungsstadium wir uns befinden.

Entsprechendes gilt im betrieblichen Kontext, etwa wenn Teammitglieder, weil Veränderungen nötig sind, klagen „Aber das können wir nicht". Auch

dann können Sie zum Beispiel als Führungskraft eingeleitet mit dem kleinen Wörtchen „noch",

- ihren Mitarbeitenden den vorhandenen Möglichkeitsraum aufzeigen und
- ihnen so Mut zur (und im Idealfall sogar Lust auf) Veränderung machen.

Das können Sie nicht nur; dies ist als Führungskraft häufig sogar ein elementarer Bestandteil Ihrer Funktion.

Den Möglichkeitsraum nutzen

Eine entsprechend große Bedeutung sollten Führungskräfte in ihrem Arbeitsalltag solchen kleinen, aber wirkungsvollen Interventionen wie dem zielgerichteten Gebrauch des Wörtchens „NOCH" beimessen - statt stets

- darauf zu warten, dass zum Beispiel die Firmenzentrale endlich ein Personalentwicklungsprogramm startet, oder
- über die mangelnde Veränderungsbereitschaft ihrer Mitarbeitenden zu klagen.

Denn hierdurch vermitteln sie ihren Mitarbeitenden das Bewusstsein „Wir können zwar nicht alles beeinflussen und bewegen, aber sehr vieles". Zudem erinnern sie diese daran, dass es auch in ihrer Eigenverantwortung liegt, ihre individuellen bzw. kollektiven Gestaltungsmöglichkeiten und Ressourcen aktiv zu gebrauchen. Und damit beeinflussen sie auch ihren Mindset, der wiederum dafür verantwortlich ist, wie viel Veränderungsenergie bei ihnen entsteht.

An die Veränderungsfähigkeit glauben

Obige Aussagen bedeuten keineswegs, dass gezielte Lern-, Trainings- und Entwicklungsprogramme für das Erreichen angestrebter Veränderungen - sei es auf der individuellen oder organisationalen Ebene - ohne Bedeutung sind. Sie sind und bleiben wichtige Tools, um uns selbst und anderen die Fähigkeiten zu vermitteln, die wir für eine nachhaltige Verhaltensänderung brauchen.

Wichtig für ihre Effizienz ist aber, mit welcher Einstellung bzw. welchem Mindset wir diese Tools nutzen. Und dies wird stark von der Kommunikation beeinflusst, die wir entweder innerlich

mit uns selbst oder im Team mit unseren Kollegen über das Thema Fähigkeit und Möglichkeiten zur Veränderung führen.

Der Tenor dieser Kommunikation hängt wiederum stark davon ab, ob wir einen Growth Mindset haben, als davon überzeugt sind, dass unser aktuelles Können stets das (Zwischen-)Ergebnis eines Lernprozesses ist, der weitergeht, wenn wir dies wollen.

Dass es in diesem Entwicklungsprozess auch Rückschläge gibt, ist normal. Dessen ungeachtet sollten wir uns jedoch den Glauben bewahren, dass Fortschritte stets möglich sind, sofern wir am Ball bleiben und unseren Blick trotz aller Entwicklungsbarrieren auf das mögliche Wachstum richten.

Sie haben in Ihrem Leben schon viel gemeistert!

Dabei hilft es uns, uns regelmäßig vor Augen zu führen, wie viele Herausforderungen wir in unserem Leben bzw. im Betriebsalltag schon gemeistert haben, von denen wir zunächst dachten „Ich kann..." bzw. „Ich schaffe das nicht." Machen Sie sich dies in einer stillen Stunde (oder in einer Reflexionsrunde in Ihrem Team) immer wieder bewusst. Ich verspreche Ihnen: Es sind deutlich mehr Herausforderungen, als wir im Alltagsstress meist glauben.



Zur Autorin: **Sabine Prohaska** ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem Trainer und Coaches ausbildet und Unternehmen beim Entwickeln einer neuen Lernkultur in ihrer Organisation unterstützt.

Internet: www.seminarconsult.at

AMS Burgenland und Seminar Consult Prohaska mit eLearning AWARD 2023 ausgezeichnet

By News-Ticker - 17. Januar 2023

Mit dem prämierten Projekt wurde in allen Regionalstellen des AMS Burgenland flächendeckend die Online-Beratung von Arbeitssuchenden per Video-Konferenz als zusätzliches Beratungsangebot etabliert.

Dem Arbeitsmarktservice Burgenland (AMS) und dem Beratungsunternehmen Seminar Consult Prohaska, Wien, wurde der eLearning AWARD 2023 in der Kategorie „Change Management“ verliehen. Ausgezeichnet wurden sie für ein gemeinsam durchgeführtes Projekt, bei dem in allen Regionalstellen des AMS Burgenland flächendeckend die Online-Beratung von Arbeitssuchenden per Video-Konferenz als zusätzliches Beratungsangebot etabliert wurde. Mit dem Award zeichnet eine Expertenjury der Fachzeitschrift eLearning jährlich eLearning-Projekte aus, die im Bereich betriebliche Aus- und Weiterbildung einen Vorbildcharakter haben.

Anlass für das prämierte Projekt war zunächst die 2020 aufgrund der Corona-Pandemie entstandene Notlage, dass das Vereinbaren von Präsenzterminen mit Arbeitssuchenden zwecks persönlicher Beratung aufgrund der geltenden Kontaktbeschränkungen nicht mehr möglich war. Deshalb erwog das AMS Burgenland seinen Kunden und Kundinnen Online-Beratungen per Videokonferenz sozusagen als Ersatz hierfür zu offerieren. Schnell erwuchs hieraus aufgrund des Bestrebens des AMS, seinen Kunden und Kundinnen ein zeitgemäßes Beratungsangebot zu unterbreiten, jedoch der Wunsch, die sogenannte Videoberatung den Arbeitssuchenden nicht nur temporär anzubieten, sondern dauerhaft flächendeckend in das AMS-Beratungsangebot zu integrieren. Deshalb beschloss das AMS Burgenland mit Unterstützung des Beratungsunternehmens Seminar Consult Prohaska im Zeitraum September 2021 bis Oktober 2022 ein solches Projekt durchzuführen.

Dabei war den Projektverantwortlichen bewusst:

- Videoberatungen lassen sich nur schwer mit dem Credo mancher AMS-Berater und -Beraterinnen vereinbaren, dass eine qualifizierte Beratung ein persönliches Treffen der Beratenden mit seinem Klienten bzw. Kundinnen voraussetzt. Und:
- Dieses Credo lässt sich vermutlich oft nur schwer auflösen, weil sich hierin auch die teils jahrzehntelange Berufserfahrung der Berater und Beraterinnen widerspiegelt, bei der die Beratungen fast ausschließlich face-to-face, also bei persönlichen Treffen erfolgten.

Diese Einschätzung wurde dadurch gestützt, dass von den 71 Beratenden des AMS Burgenland nur einzelne Vorerfahrung mit einer videobasierten Beratung hatten; auch praktische Vorerfahrungen in anderen AMS-Landesorganisationen fehlten. Deshalb bestanden erhebliche Zweifel, inwieweit alle Mitarbeitenden dazu bereit sein würden,

- sich auf eine so weitreichende Veränderung ihrer gewohnten Arbeitsweise einzulassen und
- im Beratungsbereich sozusagen für sie absolutes Neuland zu betreten.

Deshalb entschieden sich die Verantwortlichen für einen aus fünf Phasen bestehenden Projektverlauf.

Phase 1: Planung und Konzeption

Planung des Projekts mit folgenden Zielen: Die Videoberatung soll flächendeckend im Burgenland eingeführt werden. Bis Ende Juni 2022 sind 80 Prozent der AMS-Berater und Beraterinnen auf freiwilliger Basis in der Videoberatung geschult und von deren Vorzügen überzeugt. Die restlichen Beratenden, die der Videoberatung eher ablehnend gegenüber standen, sind bis dann aufgrund der positiven Erfahrungen ihrer Kollegen ebenfalls an einer entsprechenden Schulung interessiert, so dass bis Ende 2022 alle Berater und Beraterinnen als Videoberater ausgebildet sind.

Phase 2: Ausbildung von Videoberatungs-Pionieren

In dieser Phase wurden die AMS-Geschäftsstellen zunächst gebeten, in ihren Reihen Mitarbeitende zu identifizieren,

- die sich zu Videoberatern ausbilden lassen möchten und
- danach bereit sind, als Multiplikatoren in ihrer jeweiligen Geschäftsstelle zu fungieren.

Anfang Dezember 2021 fanden die ersten Online-Workshops mit den sogenannten Pionieren statt mit dem Ziel: Bis zum Ende des 1. Quartals 2022 haben die Pioniere insgesamt etwa 100 Videoberatungen durchgeführt, sodass dann

- in jeder Geschäftsstelle bereits mindestens eine Person mehrere Videoberatungen durchgeführt hat und
- ihren Kollegen und Kolleginnen von ihren (positiven) Erfahrungen hiermit und ihrer persönlichen Entwicklung berichten kann.

Phase 3: Roll-out; 80 Prozent der Beratenden werden geschult

In dieser Phase, die bis Ende Juni 2022 dauerte, wurden die angestrebten 80 Prozent der Beratenden in Online-Seminaren und -Trainings mit maximal 12 Teilnehmenden geschult. Die Schulungen waren inhaltlich in drei Blöcke gegliedert.

- 1.) Onboarding-Phase,
- 2.) Tipps und Tricks zur Technik und zum Online-Setting
- 3.) Work Place Learning (Übungseinheit).

Phase 4: Evaluation des Projekts

Der Projektverlauf und -fortschritt wurde statistisch erfasst. Zudem wurde das Feedback der Berater und Beraterinnen unmittelbar nach den Schulungen und circa 1,5 Monate später eingeholt. Außerdem wurden die Arbeitssuchenden nach Videoberatungen um ein Feedback gebeten. Zudem fand im Herbst 2022 eine Befragung der AMS-Kunden bezüglich ihrer Zufriedenheit statt.

Phase 5: Verankerung der Videoberatung im AMS

In dieser Phase wurden die Beratenden, die aufgrund ehemaliger Vorbehalte noch nicht an einer Videoberater-Schulung teilgenommen hatten, geschult, um das Ziel „Bis Ende 2022 sind alle Beratenden des AMS Burgenland geschult“ zu erreichen. Aufgrund der positiven Erfahrungen im Burgenland wird die Videoberatung künftig im AMS österreichweit als ein Standardangebot etabliert und eine entsprechende Schulung in die Grundausbildung der Berater und Beraterinnen integriert.

Im Verlauf des Projekts erkannten auch die AMS-Berater und Beraterinnen im Burgenland, die ursprünglich eine negative Einstellung zur Videoberatung hatten, aufgrund der positiven Rückmeldungen ihrer Kollegen und Kolleginnen: In der Online-Beratung per Videokonferenz ruht die Chance, unser Beratungs- und Interventionsrepertoire zu erweitern und dieses den veränderten Rahmenbedingungen in der modernen, zunehmend digitalen Welt anzupassen. Deshalb wuchs auch bei ihnen das Interesse an einer Videoberater-Ausbildung teilzunehmen und die für das Online-Beraten erforderlichen Kompetenzen zu erwerben. Dies war ein zentraler Erfolgsfaktor des Projekts, das darauf abzielte, die Videoberatung zu einem allgemein akzeptierten, dauerhaften, zusätzlichen, Beratungsangebot des AMS zu entwickeln.

Das sah auch die Expertenjury der Fachzeitschrift eLearning so. Deshalb verlieh sie dem AMS Burgenland und Seminar Consult Prohaska den eLearning AWARD 2023 in der Kategorie „Change Management“.

Mehr Interaktivität im Online-Coaching – Tipps & Tools



Lesedauer: 4 Minuten

Eine aktive Teilnahme – dies ist eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Coachings. Deshalb sollten Coaches und Führungskräfte, die zuweilen Mitarbeiter coachen, versuchen, auch ihre Online-Coachings möglichst interaktiv zu gestalten. Hierfür gibt es viele, oft kostenlose Tools.

Menschen kommunizieren gerne persönlich – also face-to-face; auch beim Coachen. Doch spätestens seit dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie wissen wir: Dies ist oft nicht möglich, aus den unterschiedlichsten Gründen. Also sollten Coaches, aber auch Führungskräfte, die zuweilen ihre Mitarbeiter auf Distanz coachen, sich fragen, wie sie ihre Lieblingsmethoden beim Coachen auch online nutzen können – so zum Beispiel die beim Coachen häufig verwendeten haptischen und visuellen Methoden von Aufstellungen über Mindmaps bis hin zu Skizzen und Skalierungen.

Mittlerweile sind die meisten selbstständigen und firmeninternen Coaches mit der Basis-Technik für Online-Events vertraut. Sie oder ihre Unternehmen haben in eine gute Ausstattung (u.a. Kameras, Mikrofone, Beleuchtung) investiert. Auch mit dem bevorzugt genutzten Webinartool (zum Beispiel Zoom, MS Teams oder Webex Meeting) sind sie vertraut. Also können sie sich verstärkt um das Bestücken ihres Online-Coaching-Methodenkoffers kümmern. Dabei gilt es zu bedenken: Beim Coachen haben wir es, anders als im Training, meist nicht mit vorgefertigten Designs zu tun. Die Coaches bzw. die als Coaches fungierenden Personen lassen sich vielmehr auf ihr Gegenüber, den

Coachee, und seine Themenstellung ein. Deshalb brauchen sie Methoden, die sie spontan und ohne große Vorbereitung sicher nutzen können.

Nachfolgend stelle ich Ihnen einige kostenfreie sowie schnell und einfach einsetzbare Tools vor. Außerdem gebe ich Ihnen Tipps für eine interaktive Gestaltung von Online-Coachings, die es Ihnen ermöglichen, beim Coachen situations- und teilnehmerabhängig sehr flexibel auf den Bedarf zu reagieren.

Kostenfreie Tools reichen meist aus!

Inzwischen gibt es eine Vielzahl von Online-Coaching-Tools und viele von ihnen sind kostenfrei. Sie genügen oft für die praktische Arbeit von Coaches und Führungskräfte, die zuweilen als Coaches fungieren.

Hier vier Tipps, um Online-Coaching-Sitzungen interaktiver zu gestalten.

1. **Arbeite mit digitalen Bildkarten!**

Bilder erregen unsere Aufmerksamkeit und wecken Emotionen. Sie ermöglichen Zugänge zu inneren, unbewussten Prozessen und zu Gefühlen, für die uns oft die Worte fehlen. Sie laden zum Gespräch ein und fördern die Kreativität und Kommunikation. Deshalb sind Bildkarten aus den Präsenz-Coachings nicht mehr wegzudenken.

Bilder und Bildkarten lassen sich auch beim Online-Coachen gut nutzen. Deshalb biete ich auf der Webseite www.s-pic.at kostenfrei zwei Varianten von Bildern an: Foto- und Impulskarten.

- *Fotokarten-Set*: Es umfasst 30 wirkungsstarke Fotos, die gezielt eingesetzt werden können, um zum Beispiel Reflektionsprozesse bei den Coachees anzustoßen.
- *Impulskarten-Set*: Es umfasst 25 Illustrationen, die mit Kurztexen wie „Nicht mit mir!“, „Alles wird gut“, „Schade“ versehen sind. Mit ihnen können die Coachees zum Beispiel Sachverhalte kommentieren und bewerten.

Solche Bildkarten kann jeder Coach – abhängig von seiner Spezialisierung (zum Beispiel als Paar-, Karriere-, Vertriebs-, Führungcoach) auch selbst erstellen und diese dann unter anderem als Einstieg in ein Thema, als Stimmungsbarometer, als Impuls für kreative Prozesse oder als Tool zur Reflexion der eigenen Stärken nutzen.

2. **Nutze ein Online-Whiteboard!**

Viele Coaches arbeiten bei Präsenz-Coachings gerne mit dem Flipchart, denn es ist flexibel einsetzbar. Außerdem kann man auf ihm komplexe Sachverhalte strukturieren und prozessbegleitend Visualisierungen erstellen als Denkkunterstützung für die Coachees. Im Online-Coaching wurde dieses Tool zu Beginn oft vermisst. Doch inzwischen gibt es kostenfreie Alternativen: zum Beispiel das Jamboard von Google.

Voraussetzung für seine Nutzung ist ein Google-Account, mit dem der Coach sich anmeldet und ein Board erstellt. Danach kann er dieses nutzen, um mit Hilfe von Notizzetteln, Bildern und Zeichnungen Ideen des Coachees zu sammeln oder Gedanken zu strukturieren. Nach einer Bildschirmfreigabe kann der Coachee dabei zusehen, wie der Coach auf dem Whiteboard arbeitet. Alternativ kann der Coach das Jamboard über einen Link auch für den Coachee freigeben. Dann kann auch der Coachee darauf schreiben und zeichnen.

Es gibt auch Bezahlvarianten der Online-Whiteboards. Sie verfügen über mehr Funktionen als zum Beispiel das Jamboard. Die bekanntesten sind Miro und Conceptboard.

Eine Alternative zur Visualisierung á la Flipchart ist der Einsatz einer Dokumentenkamera. Mit ihr lassen sich die Notizen und Visualisierungen auf dem Notizblock eines Coaches digital aufzeichnen, übertragen und teilen. Der Coachee sieht dann, wie sich zum Beispiel das Bild oder die Mindmap allmählich entwickelt. Viele Coaches erachten diese Art der Visualisierung als individueller und persönlich verbindender als das Arbeiten mit einem digitalen Whiteboard, weil der Coachee dabei ihre Handschrift und ihre händischen Zeichnungen sieht. Ein Nachteil hiervon ist: Der Coachee kann sich nicht aktiv am Prozess des Zeichnens oder Schreibens beteiligen. Bei einem digitalen Whiteboard ist dies möglich.

3. Nutze den Raum!

Coaches sind beim Online-Coachen zuweilen so auf die Technik fokussiert, dass sie vergessen, dass viele Dinge, die sie in Präsenz-Coachings machen, auch online möglich sind. So können Coaches ihre Coachees zum Beispiel auffordern etwas auf einem Blatt Papier zu visualisieren. Das entstandene Bild können diese dann in die Kamera halten und erläutern. Auch Meditations- und Entspannungsübungen kann man gut online mit Coachees oder Klienten durchführen. Testen Sie doch mit Kollegen oder Freunden einmal, was wie auch online funktioniert.

Der Raum, in dem das Online-Coaching stattfindet, ist kein realer Raum, der mit den für ein (Präsenz-)Coaching nötigen Utensilien ausgestattet wurde. Deshalb sollten Sie, wenn Sie online coachen, mit dem Coachee zu Beginn kurz darüber sprechen, wie der virtuelle Raum technisch ausgestattet ist und welche Kommunikations- und Visualisierungsmöglichkeiten in ihm bestehen; außerdem darüber, wie der Coachee sich organisieren und was er bereithalten sollte. Besprechen sollten Sie mit ihm auch, ob er beispielsweise in Nachdenkphasen oder bei Übungen, die er zunächst alleine macht, das Mikro und die Kamera ausschalten möchte. So entsteht nochmal ein ganz anderer (Rückzugs-)„Raum“.

4. Verwende eine digitale Pinnwand!

Viele Coaches arbeiten gerne mit Handouts oder kurzen Selbstchecks, die sie den Coachees zur Verfügung stellen und die dann gemeinsam reflektiert bzw. besprochen werden. In manchen Online-Tools wie Zoom gibt es die Möglichkeit, diese Dokumente dem Coachee spontan via Chat zu senden. Dies ist jedoch nicht bei allen Webinar-Plattformen der Fall. Dann empfiehlt es sich, zusätzlich eine digitale Pinnwand zu nutzen.

Die Padlet-App bietet hierfür eine kostenfreie Basisvariante. Mit ihr können Sie ausprobieren,

inwieweit sich der Einsatz einer digitalen Pinnwand in Ihren Coachings lohnt.

Außer den hier vorgestellten Tools zum interaktiven Gestalten von Coachingprozessen werden im Internet inzwischen viele weitere angeboten. So gibt es mittlerweile zum Beispiel auch Online-Tools zum Erstellen und Arbeiten mit Aufstellungen; zum Beispiel das Online-Systembrett.

Schritt für Schritt vorgehen

Wenn Coaches oder Führungskräfte, die zuweilen auch als Coaches agieren, ihre Online-Coachings interaktiver gestalten möchten, sollten sie schrittweise vorgehen. Sie sollten also ein Tool, das sie anspricht, auswählen und sich mit ihm vertraut machen. Danach sollten sie es beispielsweise mit Kollegen testen und erst anschließend bei ihren Coachings einsetzen.

Lernen funktioniert nach dem „Use it or lose it“-Prinzip. Deshalb sollten Coaches nicht eine Vielzahl von Tools zur interaktiven Gestaltung von Online-Coachings zeitgleich in ihren Werkzeugkoffer integrieren, denn wenn man ein Tool nicht regelmäßig nutzt, verankert sich das erworbene Wissen über dessen Einsatzmöglichkeiten und praktische Anwendung nicht. Dies ist aber wichtig, damit man als Coach das Tool im Coachingprozess auch wirklich spontan sicher nutzen kann und sich nicht immer wieder fragt: Wie funktioniert das noch mal? Ansonsten ist der Coach mehr mit der Technik als mit dem Coachee beschäftigt.

Autorin: Sabine Prohaska

Sabine Prohaska

<https://www.3minutencoach.com/weiterbildung-sabine-prohaska-2429>

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska. Sie ist Autorin der Bücher „Erfolgreich im Training - Praxishandbuch“ und „Coaching in der Praxis – Tipps, Übungen und Methoden für unterschiedliche Coaching-Anlässe“.

11.02.2023

Kultur & Lifestyle

Vorsätze für 2023 fassen und umsetzen

Zum Jahreswechsel fassen wir oft viele gute Vorsätze. Zum Beispiel: 2023 nehme ich mir mehr Zeit für mich und meine Freunde und Verwandten. 2023 achte ich stärker auf meine Gesundheit. Doch kurze Zeit später sind die Vorsätze meist wieder vergessen, weil sie nicht in einer Lebensvision verankert sind.

[Sabine Prohaska](#)
[seminar consult](#)
[prohaska e.U.](#)



Bild von OpenClipart-Vectors auf Pixabay

Ziehe ich der Karriere wegen von Hamburg nach Wien oder sind mir meine Freunde wichtiger? Spare ich 200 Euro pro Monat fürs Alter oder fliege ich nach Hawaii? Will ich mit meinem Partner Kinder haben oder ist mir meine Unabhängigkeit wichtiger? Vor solchen Fragen, bei denen wir uns entscheiden müssen, stehen wir in unserem Leben oft. Denn es ist eine Illusion anzunehmen, alles sei zugleich möglich.

Ja sagen, heißt stets auch Nein sagen

Sich zu entscheiden, fällt vielen Menschen schwer. Denn: Wenn wir uns für etwas entscheiden, müssen wir andere Möglichkeiten verwerfen. Das können wir nur, wenn wir wissen, was uns wichtig ist. Sonst fassen wir zwar viele Vorsätze, doch wenige Tage später sind sie vergessen. Denn unsere Vorsätze sind nicht in einer Lebensvision verankert.

Hinzu kommt: Was in unserem Leben wirklich wichtig ist, ist nie dringend. Es ist zum Beispiel nie dringend, joggen zu gehen. Es wäre aber gut für unsere Gesundheit. Und es ist nie dringend, sich Zeit für ein Gespräch mit dem Partner zu nehmen. Es

wäre aber wichtig für die Beziehung.

Weil die wirklich wichtigen Dinge nie dringend sind, schieben wir sie oft vor uns her. Oder wir hegen die Illusion: Wenn ich alles schneller erledige, habe ich auch dafür Zeit. Die einzige Konsequenz: Wir führen ein Leben im High-Speed-Tempo. Und irgendwann stellen wir resigniert fest: Nun führe ich zwar ein (noch) ge-füllteres Leben, aber kein er-fülltes Leben.

Herausforderung: Die Balance im Leben wahren

Eine solche Schiefelage ist kein Einzelschicksal. Immer mehr Menschen plagt das Gefühl: Mein Leben ist nicht im Lot. Das war schon vor dem Ausbruch der Corona-Pandemie so. Eine Ursache hierfür ist: Bezogen auf ihre berufliche Laufbahn haben die meisten Menschen eine klare Perspektive. Anders sieht es in den Lebensbereichen „Sinn/Kultur“, „Körper/Gesundheit“ und „Familie/Beziehung“ aus. Hier fehlen ihnen häufig klare Ziele.

In der Alltagshektik übersehen wir zudem oft, dass die vier Lebensbereiche in einer Wechselbeziehung zueinander stehen. Deshalb verliert, wer zum Beispiel den Bereich „Arbeit/Beruf“ längerfristig überbetont, auf Dauer neben seiner Lebensfreude, auch seine Leistungskraft. Denn:

- Wer krank ist, kann weder sein Leben in vollen Zügen genießen, noch ist er voller Leistungskraft.
- Wer einsam ist, ist weder „quietsch-vergnügt“, noch kann er seine volle Energie auf seinen Job verwenden.
- Wer in einer Sinnkrise steckt, ist weder lebensfroh, noch sehr leistungsfähig. Denn hinter allem Tun steht die Frage: Was soll das Ganze?

Damit wir ein erfülltes Leben führen, müssen wir also für die rechte Balance zwischen den vier Lebensbereichen sorgen. Hierfür benötigen wir eine Vision unseres künftigen Lebens. Diese brauchen wir auch, weil heute viele Anforderungen an uns gestellt werden, die sich nur bedingt miteinander vereinbaren lassen. Das werden fast alle berufstätigen Mütter und Väter sofort bestätigen.

So sind zum Beispiel in den meisten höher qualifizierten Jobs unregelmäßige Arbeitszeiten normal. Zumindest für alleinerziehende Mütter und Väter bedeutet dies: Sie können nicht mehr täglich beispielsweise Punkt 16 Uhr das Büro verlassen. Was sollen sie also tun, wenn der Kindergarten um 16 Uhr schließt? Noch ein Beispiel: Vielen Führungskräften fällt es aufgrund der vielen Fäden, die auf ihren Schreibtischen zusammenlaufen, zunehmend schwer, regelmäßige private Termine wahrzunehmen. Denn immer wieder gilt es im Büro noch schnell etwas Wichtiges zu erledigen. Also sind (Interessen-)Konflikte vorprogrammiert.

Herausforderung: das eigene Leben managen

Hieraus resultiert eine weitere Herausforderung: Wir müssen sozusagen Manager unseres eigenen Lebens werden – also Personen, die durch ihr heutiges Handeln dafür sorgen, dass sie auch künftig ein glückliches und erfülltes Leben führen. Der erste Schritt hierzu besteht darin, dass wir eine Vision von unserem künftigen Leben entwickeln. Setzen Sie sich deshalb zum Beispiel zwischen den Jahren oder am Neujahrmorgen hin und fragen Sie sich bezogen auf die vier Lebensbereiche:

- Was ist mir wirklich wichtig?
- Worin zeigt sich für mich ein erfülltes Leben? Und:
- Was sollte ich heute tun, damit ich auch in Zukunft ein glückliches Leben führe?

Fragen Sie sich zudem (regelmäßig): Gibt es in meinem Lebensumfeld Anzeichen dafür, dass künftig die Balance in meinem Leben bedroht sein könnte? Das ist gerade in den aktuellen Corona-Zeiten extrem wichtig, da sich in ihnen in unserem Lebensumfeld so viel ändert.

Solche Warnsignale können sein:

- Zwischen Ihnen und Ihrem Lebenspartner herrscht zunehmend Schweigen. Auch wichtige Freunde melden sich nicht mehr.
- In Ihrem Betrieb lautet die oberste Maxime plötzlich „Sparen“.
- Sie fragen sich immer häufiger: Was soll das Ganze?
- Sie spüren ab und zu ein Stechen in der Herzgegend.

Heute die Basis für ein erfülltes Leben morgen schaffen

Haben Sie diese Fragen für sich beantwortet, dann können Sie konkrete Vorsätze fassen und einen Maßnahmenplan entwerfen, wie Sie diese realisieren. Und zwar ohne dass die Gefahr besteht, dass Sie Ihre Vorsätze schon wieder vergessen haben, kaum sind die Silvesterraketen verglüht. Denn Ihre Vorsätze sind nun in einer Vision von Ihrem künftigen Leben verankert.



09.02.2023

Ausland, Dienstleistungen

eLearning AWARD 2023 für Arbeitsmarktservice Burgenland

Der Arbeitsmarktservice Burgenland führte mit dem Beratungsunternehmen Seminar Consult Prohaska die Beratung von Arbeitssuchenden per Videokonferenz als Standardangebot ein. Dieses Projekt wurde mit jetzt dem eLearning AWARD 2023 ausgezeichnet.



Sabine Prohaska , E-Akademie

Foto:Seminar Consult Prohaska, Wien

Das Burgenland ist ein ländlich geprägtes Bundesland mit weiten Lauf- und Fahrwegen. Das gilt auch für die An- und Abreise zu den Regionalstellen des Arbeitsmarktservice (AMS) Burgenland. Nach dem Ausbruch der Corona-Pandemie Anfang 2020 waren in Österreich sozusagen über Nacht sowohl die Arbeitssuchenden als auch die Mitarbeitenden des AMS mit der Situation konfrontiert, dass keine Präsenztermine für Beratungsgespräche mehr möglich waren. Zwar fanden vereinzelt noch telefonische Beratungen statt, doch Präsenztermine waren aufgrund der geltenden Kontaktbeschränkungen kaum noch möglich. Deshalb gelangten die Verantwortlichen beim AMS Burgenland zum Entschluss: Wir müssen die Arbeitsprozesse in unserer Organisation überdenken. Also kontaktierten sie das Beratungsunternehmen Seminar Consult Prohaska, Wien, um mit ihm einen Weg zu suchen, wie man den Arbeitssuchenden auch in Pandemie-Zeiten eine qualitativ hochwertige Beratung bieten kann – mit Hilfe online durchgeführter Videokonferenzen.

In den Gesprächen mit Sabine Prohaska, der Inhaberin des Beratungsunternehmens, zeigte sich rasch: Die beim AMS bereits vorhandene Webex Meeting-Software eignet sich technisch, um Online-Beratungen per Videokonferenzen in der gewünschten Form anzubieten. Zugleich wuchs jedoch der Wunsch, die hierfür geschaffene Infrastruktur nicht nur während der Covid-Krise zu nutzen, sondern das Beratungsangebot des AMS grundsätzlich, um die neue Dienstleistung Online- bzw. Videoberatung zu erweitern.

Herausforderung: Die BeraterInnen als MitstreiterInnen gewinnen

Beim Planen des hierfür erforderlichen Projekts war der Projektgruppe klar: Videoberatungen lassen sich nur schwer mit dem Credo vieler AMS-BeraterInnen vereinbaren, dass eine qualifizierte Beratung ein persönliches Treffen des Beraters mit seinem Klienten voraussetzt. Und: Dieses Credo lässt sich vermutlich

oft nur schwer auflösen, weil sich hierin nicht selten auch die teils jahrzehntelange Berufserfahrung der BeraterInnen widerspiegelt, bei der die Beratungen fast ausschließlich face-to-face, also bei persönlichen Treffen erfolgten.

Deshalb bestanden erhebliche Zweifel, inwieweit alle BeraterInnen dazu bereit sein würden, sich auf eine so weitreichende Veränderung ihrer gewohnten Arbeitsweise einzulassen und im Beratungsbereich sozusagen absolutes Neuland zu betreten. Deshalb integrierte der stellvertretende Leiter der Abteilung Service für Arbeitskräfte beim AMS Burgenland Günther Hack die Beraterin Anita Zetthofer aus der regionalen Geschäftsstelle in Mattersburg in das Projekt, da sie zu den wenigen der insgesamt 71 BeraterInnen im Burgenland zählte, die schon praktische Erfahrung mit der Videoberatung hatte.

PionierInnen fungieren in dem Projekt als MultiplikatorInnen

Beschlossen wurde ein Projekt zur Einführung der Videoberatung, das sich in fünf Phasen gliederte.

Phase 1: Planung und Konzeption

In dieser Phase erfolgte die Planung der Einführung der von der Geschäftsführung gewünschten Videoberatung. Dabei lautete eine Vorgabe: Der AMS Burgenland möchte generell den Digitalisierungsprozess in seiner Organisation vorantreiben. Deshalb soll das Beratungsangebot des AMS dauerhaft um das digitale Angebot Videoberatung erweitert werden.

Als mittelfristiges Projektziel wurde zudem ursprünglich formuliert: Bis Ende Juni 2022 sollen alle AMS-BeraterInnen in der Videoberatung geschult und von dieser Beratungsform überzeugt sein. Diese Zielvorgabe wurde, wie Sabine Prohaska erläutert, auf 80 Prozent reduziert, um eine „Zwangsbeschulung“ einzelner BeraterInnen zu vermeiden und dem Entstehen unnötiger Widerstände vorzubeugen. Den skeptischen BeraterInnen sollte stattdessen die Möglichkeit geboten werden, den Veränderungsprozess neugierig zu beobachten, um dann aufgrund der Erfahrungen ihrer KollegInnen ihre Einstellung eventuell zu revidieren.

Phase 2: Ausbildung von Videoberatung-PionierInnen

In dieser Phase wurden die regionalen AMS-Geschäftsstellen zunächst gebeten, in ihren Reihen Mitarbeitende zu identifizieren, die einer Videoberatung offen gegenüber stehen, daran interessiert sind, sich zu VideoberaterInnen ausbilden zu lassen, und nach ihrer Ausbildung bereit sind, als MultiplikatorInnen in ihrer jeweiligen Geschäftsstelle zu fungieren. Jede Geschäftsstelle sollte entsprechende MitarbeiterInnen benennen, die fortan PionierInnen genannt wurden.

Anfang Dezember 2021 fand der erste einer Reihe von Online-Workshops mit diesen PionierInnen statt. Eine Zielvorgabe für diese Projektphase lautete: Bis zum Ende des 1. Quartals 2022 sollen die PionierInnen insgesamt etwa 100 Videoberatungen durchgeführt haben, sodass dann in jeder Geschäftsstelle bereits mindestens ein Mitarbeitender mehrere Videoberatungen durchgeführt hat und seinen KollegInnen von seinen (positiven) Erfahrungen hiermit berichten kann.

Phase 3: Roll-out - 80 Prozent der BeraterInnen werden geschult

In dieser Phase, die bis Ende Juni 2022 dauerte, wurden die angestrebten 80 Prozent der BeraterInnen geschult. Bei den Schulungen handelte es sich um drei-stündige Online-Seminare und -Trainings mit maximal 12 Teilnehmenden. Diese fanden via Webex Meeting statt und wurden von Günther Hack, Anita Zetthofer und Sabine Prohaska moderiert. Gegen Ende jeder Schulung wurde eine Checkliste erstellt, die die BeraterInnen im Nachgang unterstützen und ihnen im Arbeitsalltag Sicherheit und Orientierung bieten sollte.

Phase 4: Evaluation des Projekts

Zur Steuerung und Evaluierung des Projekts wurden relevante statistische Daten erhoben. Außerdem wurde unmittelbar nach den Schulungen und circa 1,5 Monate später das Feedback der BeraterInnen eingeholt. Auch die KundInnen wurden nach den Videoberatungen, um ein Feedback zu dieser Beratungsform gebeten. Zudem fand im Herbst 2022 eine allgemeine Befragung der AMS-Kunden statt, um deren Zufriedenheit zu erfassen.

Phase 5: Verankerung der Videoberatung im AMS

In der letzten Phase lautete das Ziel: Auch die BeraterInnen sollen für eine Videoberatung-Schulung gewonnen werden, die bisher aufgrund bestehender Vorbehalte noch nicht hieran teilnahmen, damit das ursprüngliche Ziel „Bis Ende 2022 sind alle BeraterInnen in der Videoberatung geschult“ erreicht wird. Dieses

Ziel wurde erreicht. Zudem wurde in die Grundausbildung neuer BeraterInnen eine entsprechende Schulung integriert, damit die Videoberatung nicht nur ein Standardangebot der AMS ist, sondern auch bleibt.

Der AMS Burgenland: ein Vorreiter bei der Videoberatung

Bis Juli 2022 wurden in ganz Österreich vom AMS 727 Videoberatungen von Erwerbssuchenden durchgeführt – davon 45 Prozent im AMS Burgenland. Damit zählten dessen regionale Geschäftsstellen zu den Vorreitern in Sachen Videoberatung in Österreich. Deutlich spürbar war laut Aussagen von Sabine Prohaska im Projektverlauf wie

- sich die ursprünglichen Vorbehalte der eher skeptisch eingestellten BeraterInnen gegenüber der Videoberatung zunehmend auflösten und
- ihr Interesse stieg, selbst ebenfalls an einer entsprechenden Schulung teilzunehmen, um sich für diese Form der Beratung zu qualifizieren.

Und nach der Schulung waren ihre ursprünglichen Vorbehalte fast immer restlos verschwunden. Das beweisen den Projektverantwortlichen zufolge ihre in der Regel äußerst positiven Rückmeldungen – sowohl nach der Schulung als auch Wochen später. Ein ähnliches Bild ergab die im Herbst 2022 durchgeführte KundInnen-Umfrage: Sie zeigte eine hohe Akzeptanz und Zufriedenheit mit dieser Beratungsform, und das bei einer bezogen auf ihre Affinität zur Digitaltechnik sehr heterogenen Zielgruppe.

Mitte 2020, also wenige Monate nach Ausbruch der Corona-Pandemie, stuften noch fast 60 Prozent der Coaches und BeraterInnen, die Menschen bei Lösen persönlicher Problemstellungen unterstützen, im deutschsprachigen Raum videobasierte Beratungen als einen minderwertigen Ersatz für eine persönliche Beratung bei Präsenzterminen ein. Je mehr praktische Erfahrung sie jedoch mit der Videoberatung sammelten, umso mehr trat an die Stelle dieser negativen Einstellung eine differenziertere Betrachtung. Die Online-Beratung wurde von ihnen zunehmend als Chance erkannt, ihr Interventionsrepertoire zu erweitern und den veränderten Rahmenbedingungen in der modernen, zunehmend digitalen Welt anzupassen.

Jury stuft das AMS-Projekt als „vorbildlich“ ein

Eine ähnliche Entwicklung durchliefen in dem Projekt die AMS-BeraterInnen. Dieser Change setzte jedoch eine hohe Sensibilität für ihre Bedürfnislage sowie Fingerspitzengefühl und Geduld voraus. Als richtig erwies sich denn auch die Entscheidung, die Beraterinnen nicht zu einer Teilnahme an den Online-Schulungen zu nötigen, sondern auf die positive Wirkung zu vertrauen, die von den positiven Rückmeldungen ihrer KollegInnen, die als PilotInnen fungierten, ausgeht. Nur so konnte sich die Videoberatung zu einem allgemein akzeptierten zusätzlichen, dauerhaften Beratungsangebot des AMS entwickeln. Dieses stößt auch bei den Erwerbssuchenden auf eine immer größere Nachfrage, unter anderem weil hierdurch für sie oft lange Anfahrtswege entfallen und Ressourcen gespart werden, wovon auch die Umwelt profitiert.

Aufgrund des Projektdesigns und der erreichten Ziele entschied denn auch die Jury des eLearning Award, den die Zeitschrift eLearning Journal jährlich vergibt: Das AMS Burgenland und Seminar Consult Prohaska werden mit dem eLearning Award 2023 in der Kategorie „Change Management“ ausgezeichnet.

Autor: Silas Koch arbeitet u. a. als (Online-)Journalist für die PRofilberater GmbH, Darmstadt. Er ist auf Management- und Digitalisierungsthemen spezialisiert.

Mit diesen Tools wird Online-Coaching interaktiv

von Sabine Prohaska



Eine aktive Teilnahme – dies ist eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Coachings. Deshalb sollten Coaches und Führungskräfte, die zuweilen Mitarbeiter coachen, versuchen, auch ihre Online-Coachings möglichst interaktiv zu gestalten. Hierfür gibt es viele, oft kostenlose Tools.

Menschen kommunizieren gerne persönlich – also face-to-face; auch beim Coachen. Doch spätestens seit dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie wissen wir: Dies ist oft nicht möglich, aus den unterschiedlichsten Gründen. Also sollten Coaches, aber auch Führungskräfte, die zuweilen ihre Mitarbeiter auf Distanz coachen, sich fragen, wie sie ihre Lieblingsmethoden beim Coachen auch online nutzen können – so zum Beispiel die beim Coachen häufig verwendeten haptischen und visuellen Methoden von Aufstellungen über Mindmaps bis hin zu Skizzen und Skalierungen.

Mittlerweile sind die meisten selbstständigen und firmeninternen Coaches mit der Basis-Technik für Online-Events vertraut. Sie oder ihre Unternehmen haben in eine gute Ausstattung (u.a. Kameras, Mikrofone, Beleuchtung) investiert. Auch mit dem bevorzugt genutzten Webinartool (zum Beispiel Zoom, MS Teams oder Webex Meeting) sind sie vertraut. Also können sie sich verstärkt um das Bestücken ihres Online-Coaching-Methodenkoffers kümmern. Dabei gilt es zu bedenken: Beim Coachen haben wir es, anders als im Training, meist nicht mit vorgefertigten Designs zu tun. Die Coaches bzw. die als Coaches fungierenden Personen las: Datenschutz

auf ihr Gegenüber, den Coachee, und seine Themenstellung ein. Deshalb brauchen sie Methoden, die sie spontan und ohne große Vorbereitung sicher nutzen können.

Nachfolgend stelle ich Ihnen einige kostenfreie sowie schnell und einfach einsetzbare Tools vor. Außerdem gebe ich Ihnen Tipps für eine interaktive Gestaltung von Online-Coachings, die es Ihnen ermöglichen, beim Coachen situations- und teilnehmerabhängig sehr flexibel auf den Bedarf zu reagieren.

Kostenfreie Tools reichen meist aus!

Die Inhalte des Beitrags [Ausblenden]

Kostenfreie Tools reichen meist aus!
Schritt für Schritt vorgehen

Inzwischen gibt es eine Vielzahl von Online-Coaching-Tools und viele von ihnen sind kostenfrei. Sie genügen oft für die praktische Arbeit von Coaches und Führungskräfte, die zuweilen als Coaches fungieren.

Hier vier Tipps, um Online-Coaching-Sitzungen interaktiver zu gestalten.

1. Arbeite mit digitalen Bildkarten!

Bilder erregen unsere Aufmerksamkeit und wecken Emotionen. Sie ermöglichen Zugänge zu inneren, unbewussten Prozessen und zu Gefühlen, für die uns oft die Worte fehlen. Sie laden zum Gespräch ein und fördern die Kreativität und Kommunikation. Deshalb sind Bildkarten aus den Präsenz-Coachings nicht mehr wegzudenken.

Bilder und Bildkarten lassen sich auch beim Online-Coachen gut nutzen. Deshalb biete ich auf der Webseite www.s-pic.at kostenfrei zwei Varianten von Bildern an: Foto- und Impulskarten.

- *Fotokarten-Set*: Es umfasst 30 wirkungsstarke Fotos, die gezielt eingesetzt werden können, um zum Beispiel Reflektionsprozesse bei den Coachees anzustoßen.
- *Impulskarten-Set*: Es umfasst 25 Illustrationen, die mit Kurztexen wie „Nicht mit mir!“, „Alles wird gut“, „Schade“ versehen sind. Mit ihnen können die Coachees zum Beispiel Sachverhalte kommentieren und bewerten.

Solche Bildkarten kann jeder Coach – abhängig von seiner Spezialisierung (zum Beispiel als Paar-, Karriere-, Vertriebs-, Führungcoach) auch selbst erstellen und diese dann unter anderem als Einstieg in ein Thema, als Stimmungsbarometer, als Impuls für kreative Prozesse oder als Tool zur Reflexion der eigenen Stärken nutzen.

2. Nutze ein Online-Whiteboard!

Viele Coaches arbeiten bei Präsenz-Coachings gerne mit dem Flipchart, denn es ist flexibel einsetzbar. Außerdem kann man auf ihm komplexe Sachverhalte strukturieren und prozessbegleitend Visualisierungen erstellen als Denkkunterstützung für die Coachees. Im Online-Coaching wurde dieses Tool zu Beginn oft vermisst. Doch inzwischen gibt es kostenfreie Alternativen: zum Beispiel das Jamboard von Google.

Voraussetzung für seine Nutzung ist ein Google-Account, mit dem der Coach sich anmeldet und ein Board erstellt. Danach kann er dieses nutzen, um mit Hilfe von Notizzetteln, Bildern und Zeichnungen Ideen des Coachees zu sammeln oder Gedanken zu strukturieren. Nach einer Bildschirmfreigabe kann der Coachee dabei zusehen, wie der Coach auf dem Whiteboard arbeitet. Alternativ kann der Coach das Jamboard über einen Link auch für den Coachee freigeben. Dann kann auch der Coachee darauf schreiben und zeichnen.

Es gibt auch Bezahlvarianten der Online-Whiteboards. Sie verfügen über mehr Funktionen als zum Beispiel das Jamboard. Die bekanntesten sind Miro und Conceptboard.

Eine Alternative zur Visualisierung á la Flipchart ist der Einsatz einer Dokumentenkamera. Mit ihr lassen sich die Notizen und Visualisierungen auf dem Notizblock eines Coaches digital aufzeichnen, übertragen und teilen. Der Coachee sieht dann, wie sich zum Beispiel das Bild oder die Mindmap allmählich entwickelt. Viele Coaches erachten diese Art der Visualisierung als individueller und persönlich verbindender als das Arbeiten mit einem digitalen Whiteboard, weil der Coachee dabei ihre Handschrift und ihre händischen Zeichnungen sieht. Ein Nachteil hiervon ist: Der Coachee kann sich nicht aktiv am Prozess des Zeichnens oder Schreibens beteiligen. Bei einem digitalen Whiteboard ist dies möglich.

3. Nutze den Raum!

Coaches sind beim Online-Coachen zuweilen so auf die Technik fokussiert, dass sie vergessen, dass viele Dinge, die sie in Präsenz-Coachings machen, auch online möglich sind. So können Coaches ihre Coachees zum Beispiel auffordern etwas auf einem Blatt Papier zu visualisieren. Das entstandene Bild können diese dann in die Kamera halten und erläutern. Auch Meditations- und Entspannungsübungen kann man gut online mit Coachees oder Klienten durchführen. Testen Sie doch mit Kollegen oder Freunden einmal, was wie auch online funktioniert.

Der Raum, in dem das Online-Coaching stattfindet, ist kein realer Raum, der mit den für ein (Präsenz-)Coaching nötigen Utensilien ausgestattet wurde. Deshalb sollten Sie, wenn Sie online coachen, mit dem Coachee zu Beginn kurz darüber sprechen, wie der virtuelle Raum technisch ausgestattet ist und welche Kommunikations- und Visualisierungsmöglichkeiten in ihm bestehen; außerdem darüber, wie der Coachee sich organisieren und was er bereithalten sollte. Besprechen sollten Sie mit ihm auch, ob er beispielsweise in Nachdenkphasen oder bei Übungen, die er zunächst alleine macht, das Mikro und die Kamera ausschalten möchte. So entsteht nochmal ein ganz anderer (Rückzugs-)„Raum“.

4. Verwende eine digitale Pinnwand!

Viele Coaches arbeiten gerne mit Handouts oder kurzen Selbstchecks, die sie den Coachees zur Verfügung stellen und die dann gemeinsam reflektiert bzw. besprochen werden. In manchen Online-Tools wie Zoom gibt es die Möglichkeit, diese Dokumente dem Coachee spontan via Chat zu senden. Dies ist jedoch nicht bei allen Webinar-Plattformen der Fall. Dann empfiehlt es sich, zusätzlich eine digitale Pinnwand zu nutzen.

Die **Padlet**-App bietet hierfür eine kostenfreie Basisvariante. Mit ihr können Sie ausprobieren, inwieweit sich der Einsatz einer digitalen Pinnwand in Ihren Coachings lohnt.

Außer den hier vorgestellten Tools zum interaktiven Gestalten von Coachingprozessen werden im Internet inzwischen viele weitere angeboten. So gibt es mittlerweile zum Beispiel auch Online-Tools zum Erstellen und Arbeiten mit Aufstellungen; zum Beispiel das Online-Systembrett.

Schritt für Schritt vorgehen

Wenn Coaches oder Führungskräfte, die zuweilen auch als Coaches agieren, ihre Online-Coachings interaktiver gestalten möchten, sollten sie schrittweise vorgehen. Sie sollten also ein Tool, das sie anspricht, auswählen und sich mit ihm vertraut machen. Danach sollten sie es beispielsweise mit Kollegen testen und erst anschließend bei ihren Coachings einsetzen.

Lernen funktioniert nach dem „Use it or loose it“-Prinzip. Deshalb sollten Coaches nicht eine Vielzahl von Tools zur interaktiven Gestaltung von Online-Coachings zeitgleich in ihren Werkzeugkoffer integrieren, denn wenn man ein Tool nicht regelmäßig nutzt, verankert sich das erworbene Wissen über dessen Einsatzmöglichkeiten und praktische Anwendung nicht. Dies ist aber wichtig, damit man als Coach das Tool im Coachingprozess auch wirklich spontan sicher nutzen kann und sich nicht immer wieder fragt: Wie funktioniert das noch mal? Ansonsten ist der Coach mehr mit der Technik als mit dem Coachee beschäftigt.

Autorin: Sabine Prohaska

Sabine Prohaska

<http://www.weiterbildungsmarkt.net/trainer-wien-sabine-prohaska-27>

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska. Sie ist Autorin der Bücher „Erfolgreich im Training - Praxishandbuch“ und "Coaching in der Praxis – Tipps, Übungen und Methoden für unterschiedliche Coaching-Anlässe". Ende April erscheint im Junfermann-Verlag ihr neuestes Buch „Training und Seminare im digitalen Wandel: Der E-Learning-Kompass für erfolgreiche Schulungskonzepte“. Sie ist Mitglied des Verbands der Vereinigung der Businesstrainer Österreich (VBT)

2 konkrete Beispiele x 2 Tools (ChatGPT & dall.e) | Wie kann KI Weiterbildungner unterstützen?

17feb2023 🍋 von Sabine PROHASKA (<https://www.hrweb.at/author/prohaska/>) 🍋 2 min



Hier **2 konkrete Anwendungsbeispiele für künstlicher Intelligenz (KI)** mit je maximal 5 Minuten Aufwand: **ChatGPT** (<https://openai.com/blog/chatgpt/>) & **dall.e** (<https://openai.com/dall-e-2/>)

Bilder erstellen

Beitragsbilder für Postings oder Blogbeiträge unterliegen dem Urheberrecht. Allerdings gilt dies nicht für Bilder, die von einer KI generiert wurden. Auch dieses Beitragsbild habe ich mit Hilfe von KI erzeugt.

Zuerst habe ich ChatGPT genutzt, um durch die KI eine perfekte Anweisung für DALL-E, eine weitere KI Anwendung, zu bekommen.

Hier meine Konversation mit ChatGPT:

Sabine: Schreibe bitte (man will ja höflich sein J) eine Anweisung für dall.e für ein Bild mit folgenden Eigenschaften: es geht um KI in der Weiterbildung, es sollen Menschen vorkommen in einem modernen Umfeld, sie lernen gemeinsam, eine farbige Zeichnung

ChatGPT: „Ein Illustration mit einem modernen Umfeld, welches KI und Weiterbildung zeigt. Stelle mindestens zwei Menschen dar, die zusammen lernen und arbeiten. Verwende farbige Zeichnungen, um die Dynamik und Freude am Lernen zu vermitteln. Die Menschen sollen einen konzentrierten und motivierten Ausdruck auf ihren Gesichtern haben, während sie von Technologie umgeben sind, die sie beim Lernen unterstützt.“

Diese Anweisung habe ich mit Copy und Paste bei dall.e eingefügt und 3 unterschiedliche Bilder erhalten. Eines davon ist dieses Beitragsbild.

Multiple Choice Fragen erstellen

KI Programme können aus fertigen Texten Multiple Choice- bzw. Quizfragen und Antworten

generieren und das in vielen verschiedenen Sprachen. Die folgenden Multiple-Choice-Fragen, basierend auf einem Blog-Text von mir, wurden mit Hilfe von ChatGPT binnen Sekunden erstellt. Das Ergebnis war zwar nicht zu 100% brauchbar, aber mit ein paar kurzen Korrekturen waren die Fragen schnell fertig.

Was ist ein Vorteil der Verwendung von KI-Systemen in der Bildung?

- a) Zeitersparnis
- b) bessere Zugänglichkeit für Lernende mit Beeinträchtigung
- c) mehr Zeit für die Arbeit mit Teilnehmenden
- d) Alle Antworten sind richtig

Antwort: d

Was ist eine Herausforderung bei der Integration von KI in den Bildungsbereich?

- a) Ethische und soziale Verantwortung
- b) Technik noch nicht ausgereift
- c) Texte sind sehr fehlerhaft
- d) Alle Antworten sind richtig

Antwort: a

Mein Fazit

Mit diesen Anwendungsmöglichkeiten sparen wir wertvolle Zeit, die wir für kreative Ideen und für die Arbeit mit den Teilnehmenden nutzen können. In Zukunft wird es noch viele weitere Möglichkeiten geben, KI-Systeme in den Bereich der Weiterbildung zu integrieren.



(<https://www.hrweb.at/autoren-team/sabine-prohaska/>)

Mag. Sabine Prohaska | Teil unseres fixen Autoren-Teams

Sabine Prohaska ist Inhaberin von seminar consult. Die Wirtschaftspsychologin ist erfolgreich als Managementtrainerin und Coach für namhafte Unternehmen vielfältiger Branchen tätig. Sie hat langjährige Erfahrung in der Beratung und Begleitung von E-Learning Projekten und unterstützt Organisationen dabei, professionelle (Online-)Trainingskonzepte zu erstellen und umzusetzen.

Mit Humor Spannungen lösen

LEADERSHIP

17.03.2023

Manchmal geraten wir – beruflich und privat – in Gesprächssituationen, in denen scheinbar nichts mehr geht. Dann ist Humor häufig ein probates Mittel, um die Spannung zu lösen und das Gespräch in neue Bahnen zu lenken.



© iStock / Getty Images Plus

„Lachen ist gesund.“ Diese Volksweisheit hat einen wahren Kern, wie auch zahlreiche wissenschaftliche Studien belegen. Lachen kann Schmerzen lindern,

das Immunsystem stärken und Heilungsprozesse beschleunigen.

Doch Humor heilt nicht nur, er wirkt auch entkrampfend – zum Beispiel in Gesprächen und Situationen, in denen alles festgefahren scheint. Zum Beispiel, wenn der Lebenspartner sich überfordert fühlt. Oder wenn ein Kollege in einem Stimmungstief steckt. Dann kann eine humorvolle Aussage die Situation entschärfen und neue Perspektiven eröffnen. Denn Humor schafft eine emotionale Distanz zu Problemen und lässt sie in einem helleren Licht erscheinen. Und er löst die Zuversicht aus, die zum Bewältigen von Problemen nötig ist.

Doch Vorsicht! Falsch eingesetzt wirkt Humor destruktiv. Steht zum Beispiel die Beziehung zum Gegenüber auf wackeligen Füßen, wird ein Scherz schnell als Schadenfreude oder als mangelndes Mitgefühl empfunden. Doch stimmen die Voraussetzungen, dann ist Humor als „Spannungslöser“ sehr wirkungsvoll.

Methode 1: das Welt- oder Selbstbild sanft karikieren

Eine Technik, die wir bei Freunden und Verwandten, oft intuitiv anwenden, ist das „liebervoll auf die Schippe nehmen“. Ein Beispiel: Ein Ehemann jammert seit Tagen, er werde alt und gebrechlich. Seine Frau hört ihm geduldig zu, versucht ihn vom Gegenteil zu überzeugen und bemitleidet ihn – ohne Erfolg. Intuitiv greift sie deshalb irgendwann zur „Medizin Humor“. Sie erwidert auf sein Jammern augenzwinkernd: „Ich habe mich schon für einen Kurs ‚Pflege von älteren Angehörigen‘ angemeldet. Außerdem sollten wir dir einen Rollstuhl besorgen....“ Die Frau steigt also in das Welt- und Selbstbild ihres Ehemanns ein und überzeichnet es. Dadurch wird ihm im Idealfall klar, dass sein Selbstmitleid überzogen ist, und er denkt über sein Verhalten nach.

Ein Beispiel aus dem Berufsalltag: Sachbearbeiter Müller vertraut seiner Führungskraft an, er leide darunter, dass er so gutmütig sei und zu oft vorschnell „Ja“ sage. Und dies nutzten seine Kollegen aus. Immer wieder würden Arbeiten bei ihm abgeladen. Hier könnte eine humorvolle Intervention seines Chefs sein – vorausgesetzt die Beziehung stimmt: „Herr Müller, Ihre Kollegen freuen sich sicher darüber, dass Sie so hilfsbereit wie ein Heiliger sind. Ich möchte Sie jedoch daran erinnern, dass das Leben der Heiligen früher meist grausam endete. Bevor Sie einen Burnout erleiden, empfehle ich Ihnen ...“ Eine solche Überzeichnung könnte ein Anstoß für eine Verhaltensänderung sein.

Methode 2: Negatives umdeuten

Ist ein Glas halb leer oder halb voll? Das ist Ansichtssache! Denn wenn wir eine (scheinbar) negative Situation aus einem anderen positiveren Blickwinkel betrachten, dann erscheint sie meist in einem helleren Licht. Dieses Umdeuten fällt uns in Krisensituationen aber oft schwer. Denn dann stecken wir in einer Perspektive fest. Also brauchen wir einen Anstoß von außen.

Ein Beispiel: Frau Müller, eine 45-jährige Bürokauffrau, lässt sich beraten. Denn sie ist seit einem Jahr arbeitslos und völlig frustriert. Sie wird zwar regelmäßig zu Bewerbungsgesprächen eingeladen, erhält aber nie eine Zusage. Die Atmosphäre in der Beratung wird immer düsterer, je länger Frau Müller erzählt. Und nebenbei klagt sie auch noch darüber, dass sie Single sei und gerne wieder einen Partner hätte. An diesem Punkt ergreift die Beraterin das Wort und fragt Frau Müller: „Führen Sie die meisten Vorstellungsgespräche mit Männern?“ Diese erwidert erstaunt: „Ja“. Daraufhin schlägt die Beraterin vor: „Betrachten Sie die Bewerbungsgespräche doch als ‚Blind Dates‘. Nehmen Sie den Interviewer ebenfalls unter die Lupe: Trägt er einen Ehering? Hält er beim Sprechen Blickkontakt? Ist er ein sportlicher Typ? Zum ersten Mal in der Beratungsstunde muss Frau Müller herzlich lachen.

Dieses Umdeuten hat zumindest die Beratungssituation aufgelockert. Vielleicht hat es aber auch eine nachhaltigere Wirkung. Vielleicht denkt Frau Müller im nächsten Bewerbungsgespräch an das Stichwort „Partnersuche“ und geht entspannter ins Gespräch. Dadurch verbessert sich ihre Ausstrahlung und ihre Chance auf eine Jobzusage steigt.

Methode 3: das Problem verschlimmern

Ein weiteres Mittel, um festgefahrene Sichtweisen zu lösen, sind paradoxe Fragen und Aussagen. Also statt zu fragen „Wie lösen wir das Problem?“ beispielsweise zu fragen: „Wie verschärfen wir das Problem?“ Das löst beim Gegenüber oft eine problemlösende Gegenreaktion aus. Eine Erfahrung, die auch Eltern oft sammeln: Bitten sie ihre Kinder, mit dem Schreien aufzuhören, bewirkt dies oft nichts. Fordern sie ihre Kinder hingegen auf, noch lauter zu schreien, herrscht bald Ruhe.

Fragen Sie Ihre „jammernden“ oder „schwarz-sehenden“ Gesprächspartner also zum Beispiel: „Was müsstest Du tun, damit Du endlich einen Burnout erleidest?“ Oder: „Wie erreichen Sie es totsicher, dass Ihr Chef Sie entlässt?“

Methode 4: dem „Gummibaum“ lauschen

Hilfreich ist oft auch eine Betrachtung von außen und sich beispielsweise zu fragen: „Wie sehen mich andere?“ Auch hierdurch eröffnen sich neue Sichtweisen und werden Reflexionsprozesse in Gang gesetzt – eine wichtige Voraussetzung, um festgefügte Denk- und Verhaltensstrukturen

aufzubrechen.

Stellen Sie also zuweilen Fragen wie: „Was glauben Sie, was Ihr Kollege x über dieses Problem denkt?“ Oder: „Was würde Ihr Chef zu diesem Problem sagen?“. Oder: „Was würde Ihnen Ihre Mutter in dieser Situation raten?“

Zu diesen eher ernsten Fragen gibt es humorvolle Alternativen wie: „Was würde mir der Gummibaum in Ihrem Büro über die Kommunikation in Ihrer Abteilung erzählen?“ Oder: „Wie würde Ihre Katze Sie beschreiben?“

Humor nur selektiv und gezielt einsetzen

All diese Methoden, um einer Person eine neue Sichtweise zu eröffnen, haben eins gemein: Es ist enorm wichtig, ein Gespür dafür zu haben, wann sie genutzt werden können. Denn humorvoll gemeinte Aussagen können auch verletzend wirken. Prüfen Sie deshalb, bevor Sie in heiklen (Gesprächs-)Situationen auf die „Medizin Humor“ setzen, genau:

- Wie tragfähig ist die Beziehung zu meinem Gegenüber?
- In welcher mentalen Verfassung ist er? Und:
- Was verrät mir seine Körpersprache?

Ist er beispielsweise kurz vorm „Platzen“, dann verzichten Sie auf Humor. Setzen Sie Humor generell nur ein, wenn Sie todsicher sind: Dies ist der Situation und Beziehung angemessen. Denn Humor ist kein einfach zu handhabendes Interventionsinstrument. Doch manchmal – und mit der erforderlichen Übung – ein sehr wirkungsvolles.

Zur Autorin: Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens [seminar consult prohaska](#), das unter anderem Trainer, Coaches und Konfliktberater ausbildet.

Kraft- und Energiequelle „Positive Emotionen“

28.4.2023 – Positive Emotionen fördern die geistige Flexibilität und Kreativität, bilden den Nährstoff für persönliches Wachstum und führen zu mehr Selbstvertrauen und Wohlbefinden. Wie man positives Denken erlernt und was das Wohlbefinden fördert, beschreibt die Autorin Sabine Prohaska im folgenden Gastbeitrag.



Autorin Sabine Prohaska
(Bild: Prohaska)

„Lachen ist gesund.“ „Lachen ist die beste Medizin.“ „Humor ist, wenn man trotzdem lacht.“ Solche Sinnsprüche kennt jeder. In ihnen spiegelt sich die menschliche Erfahrung wider, dass Menschen, die eine positive Einstellung zu sich und ihrem Leben haben, Herausforderungen leichter meistern – beruflich und privat.

Sie sind zudem gesünder und haben eine höhere Widerstandskraft. Das haben auch die Medizin und Psychologie erkannt und versuchen, diese Erkenntnis wissenschaftlich zu objektivieren und gezielt zu nutzen. Auch in die betriebliche Gesundheitsprävention fließt sie zunehmend ein.

Einen Vorrat positiver Emotionen aufbauen

Ein Vorreiter dieser Entwicklung war die US-amerikanische Psychologin Barbara Fredrickson. Sie stellte 1998 die Broaden-and-Build-Theorie vor. Diese geht davon aus, dass positive Emotionen wie Freude, Interesse, Zufriedenheit und Zuneigung unser Denk- und Verhaltensrepertoire erweitern („Broaden“).

Sie fördern zudem

- unsere geistige Flexibilität und Kreativität,
- unsere Lust, Neues zu lernen und zu entdecken, sowie
- unsere Fähigkeit und Bereitschaft, soziale Beziehungen einzugehen und aktiv zu pflegen.

Durch dieses Offen-sein sammeln wir wiederum neue, positive Erfahrungen – beispielsweise in Form kleiner Erfolgserlebnisse und erfreulicher Begegnungen.

Und diese erzeugen wiederum positive Emotionen, so dass wir mit der Zeit, so Fredrickson, eine Art Vorrat positiver Emotionen und Erwartungen aufbauen, der es uns erleichtert, auch unangenehme Situationen zu ertragen und Herausforderungen zu meistern.

Positive Emotionen stärken unsere Widerstandskraft

Positive Emotionen bilden für Fredrickson sozusagen den Nährstoff für persönliches Wachstum. Und wenn wir einen entsprechenden Lebensstil pflegen? Dann gelangen wir der Broaden-and-Build-Theorie zufolge in eine Aufwärtsspirale, die zu einem immer größeren Selbstvertrauen und Wohlbefinden führt.

Doch nicht nur dies. Inzwischen wiesen schon viele Forscher nach, dass positive Gefühle auch eine gesundheitsfördernde Wirkung haben:

- Das Herzkreislaufsystem wird gestärkt,
- die Antikörperproduktion wird forciert und
- die Entzündungsreaktionen verringern sich.

Positive Emotionen steigern also außer unserer psychischen auch unsere physische Widerstandskraft. Sie wirken wie kleine Kraftmaschinen, die unsere körperliche und geistige Gesundheit und somit unsere

Leistungsvermögen stärken.

Also sollten wir unser Leben so gestalten, dass es möglichst viele kleine Mikro-Momente voller positiver Emotionen enthält, die wir bewusst wahrnehmen. Und Unternehmen? Sie sollten die Arbeit und das Arbeitsumfeld ihrer Mitarbeiter so gestalten, dass solche Mikro-Momente des Glücks und der Zufriedenheit möglich sind.

Mikro-Momente von Glück schaffen und erleben

Ein Manko hierbei ist: Positive Emotionen sind meist weniger intensiv als negative. Wenn uns zum Beispiel unser Chef vor versammelter Mannschaft „anpflaumt“, schnell – bildhaft gesprochen – unser Gefühlsbarometer stärker nach oben, als wenn er uns öffentlich lobt.

Zudem verarbeitet unser Körper die negativen Emotionen priorisiert. Deshalb nehmen wir positive Emotionen seltener und zumeist weniger stark und anhaltend als negative wahr. Also sollten wir, wenn wir die Kraftquelle „Positive Emotionen“ zum Beispiel beruflich nutzen möchten, uns bewusst auf diese konzentrieren. Das heißt,

- wir sollten in unserem Arbeitsalltag gezielt Mikro-Momente schaffen, in denen wir positive Emotionen empfinden, und
- wir sollten diese Momente bewusst erleben.

Das kann zum Beispiel die Freude über ein nettes Gespräch mit Kollegen oder eine erledigte (Teil-)Aufgabe sein.

Positives Denken ist erlernbar

Inwieweit wir eher positiv denkende Menschen sind, ist teilweise auch genetisch bedingt. Trotzdem ist diese Eigenschaft erlernbar – jedoch nicht von heute auf morgen. Einstellungsänderungen, aus denen Verhaltensänderungen resultieren, sind stets ein Langzeitprojekt.

Und ob wir das Ziel erreichen, hängt auch davon ab, wie viel Positives wir bereits auf dem Weg dorthin erfahren und empfinden. Also sollten wir uns, wenn wir eine nachhaltige Verhaltensänderung anstreben, fragen: Wie können wir die Verhaltensänderung mit positiven Emotionen verknüpfen?

Mögliche Ansätze hierzu sind:

- Etwas finden, das uns Spaß macht und motiviert,
- auf kleine Unterschiede/Fortschritte achten, auf die wir stolz sein können,
- etwas mit anderen Menschen tun,
- die Aktivität möglichst attraktiv gestalten,
- ein angenehmes Umfeld schaffen,
- die Ansprüche an uns nicht zu hochschrauben,
- uns auch für Teilerfolge belohnen.

Zudem sollten wir nicht aus einem Gefühl „Ich muss...“, sondern „Ich sollte...“ oder „Es tut mir gut, ...“ heraus agieren. Vermuten Sie also zum Beispiel, wenn Ihr Chef Ihnen eine neue, anspruchsvollere Aufgabe überträgt, dahinter nicht gleich eine böse Absicht: „Der will mich fertigmachen.“

Fragen Sie sich vielmehr: Was ist das Gute daran? Zunächst: Ihr Chef traut Ihnen das Erledigen der Aufgabe offensichtlich zu. Vielleicht eröffnet Ihnen die neue Aufgabe auch den nötigen Spielraum für eine Gehaltserhöhung oder mittelfristig eine neue Position.... Wenn Sie so reagieren, erscheint die neue Herausforderung in einem anderen Licht.

Als Person aufblühen

Es macht einen Unterschied, ob wir mit einer Situation „zurechtkommen“ oder in ihr „aufblühen“. Manche Blumen vegetieren vor sich hin, während andere prachtvoll blühen. Es nutzt jedoch nichts, einer darbanden Blume zu sagen: „Wachse endlich!“

Zielführender ist es, sich zu überlegen: Was bringt die Blume zum Wachsen? Alles, was ihr Wohlbefinden erhöht: zum Beispiel: Licht, Wärme, Wasser und ein nährstoffreicher Boden. Und was beschleunigt ihr Wachstum? Dünger.

In der Psychologie unterscheidet man zwischen einem hedonistischen und einem eudämonischen Wohlbefinden. Ein hedonistisches Wohlbefinden stellt sich bei uns ein, wenn wir zum Beispiel ein vorzügliches Essen oder Glas Wein genießen.

Ein eudämonisches Wohlbefinden empfinden wir hingegen unter anderem, wenn

- wir anderen etwas Gutes tun,
- unsere Potenziale, also Fähigkeiten und Talente, nutzen oder
- uns für etwas einsetzen, das uns am Herzen liegt.

Wohlbefinden vermittelt das Gefühl von Sinn

Ein eudämonisches Wohlbefinden hat einen stärkeren positiven Einfluss auf unsere Gesundheit – ohne das

hedonistische Wohlbefinden gering zu schätzen. Und seine Wirkung ist nachhaltiger, denn es vermittelt uns zugleich das Gefühl von Sinn – also zum Beispiel das Bewusstsein

- Ich gehöre einer Gemeinschaft an, lebe in Beziehung,
- ich trage etwas zur Gemeinschaft bei und
- ich nutze meine Talente/Fähigkeiten.

Der Dünger für unser persönliches Wachstum sind deshalb die Mikro-Momente in unserem Leben, in denen wir ein eudämonisches Wohlbefinden empfinden.

Damit sich dieses Gefühl häufig einstellt und wir es bewusst erleben, ist eine entsprechende Lebenseinstellung und -führung nötig. Einige Aspekte, die unser eudämonisches Wohlbefinden fördern, seien im Folgenden genannt.

Was das Wohlbefinden fördert

- **Den Moment genießen:** Die Aufmerksamkeit auf die positiven Ereignisse lenken – vorher: Vorfreude; währenddessen: bewusstes Erleben; danach: Reflexion (das Gedächtnis nutzen, um das positive Gefühl wieder aufzurufen).
- **Verbunden sein:** Die Nähe und Verbundenheit mit anderen Menschen spüren. Fragen Sie sich zum Beispiel täglich am Abend: An welche positiven Begegnungen, Gespräche heute erinnere ich mich und mit wem fühlte ich mich wie verbunden?
- **Erfolge feiern:** Fragen Sie sich zudem abends: Was habe ich heute so richtig gut gemacht? Bei der Arbeit? Zuhause? Im Umgang mit Kunden und Kollegen? Freunden und Bekannten? Worauf kann ich stolz sein?
- **Dankbar sein:** Fragen Sie auch, was ihnen durch andere Menschen, mit denen Sie beruflich und privat in Beziehung stehen, Gutes widerfuhr? Wofür sollten Sie ihnen dankbar sein?
- **Mitgefühl praktizieren:** Machen Sie sich bewusst, mit welchen Problemen, Herausforderungen andere Menschen konfrontiert sind? Zum Beispiel Ihr Chef oder Kollege? Oder die Kassiererin im Supermarkt? Fragen Sie sich: Was kann ich tun, um „ihr Leid“ zu verringern? Zum Beispiel Interesse zeigen? Verständnisvoll und geduldig sein? Unterstützung anbieten?
- **Neugierig und offen sein:** Machen Sie sich immer wieder bewusst, dass das Leben bunt und vielfältig ist. Es gibt noch so vieles zu sehen, zu lernen und zu erleben. Dann gehen Sie auch Herausforderungen beschwingt an und entdecken dabei viel Positives.
- **Freundlich und zugewandt sein:** Nehmen Sie Ihre Mitmenschen – Ihre Kollegen, den Kassierer im Supermarkt, Ihren Lebenspartner – bewusst wahr. Schauen Sie Ihnen in die Augen. Schenken Sie Ihnen ein Lächeln. Sagen Sie danke auch für scheinbar selbstverständliche Kleinigkeiten.
- **Wertschätzend sein:** Machen Sie sich bewusst, was Sie an Ihren Mitmenschen schätzen. Welche Stärken haben sie? Warum freuen Sie sich auf Begegnungen, Gespräche mit ihnen? Sagen Sie dies Ihren Mitmenschen auch. Und schenken Sie ihnen häufiger ein anerkennendes Wort.
- **Echt und ehrlich sein:** Zeigen Sie den Menschen, die Ihnen wichtig sind, Ihre Gefühle. Stehen Sie auch zu Ihren Ecken und Kanten – soweit möglich. Denn nur dann werden Sie für die anderen als Mensch erfahrbar und es entsteht Verbundenheit. Das gilt nicht nur für unsere privaten, sondern auch beruflichen Beziehungen.

Machen Sie sich auf den Weg! Es lohnt sich.

[Sabine Prohaska](#)

Die Autorin ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens [seminar consult prohaska](#), Wien, das unter anderem Trainer und Coaches ausbildet. Sie ist Autorin des Buchs „Lösungsorientiertes Selbstcoaching: Ihren Zielen näherkommen – Schritt für Schritt“.

Humorvoll intervenieren

📅 27. April 2023 👤 Sabine Prohaska



Coaches, aber auch Führungskräfte und Projektmanager geraten bei ihrer Arbeit nicht selten in Situationen, in denen scheinbar nichts mehr geht. Dann hilft eine humorvolle Intervention oft, die vorhandenen Blockaden aus dem Weg zu räumen. Zudem eröffnet eine Prise Humor dem Gegenüber häufig neue Perspektiven.

„Lachen ist gesund“ – das belegen zahlreiche Studien. Lachen lindert Schmerzen, stärkt das Immunsystem und beschleunigt Heilungsprozesse. Deshalb spielt Humor in vielen psychotherapeutischen Ansätzen eine wichtige Rolle. Zum Beispiel in der Existenzanalyse von Viktor Frankl, einem der Pioniere einer therapeutischen Anwendung des Humors. Bei seiner bekanntesten Humormethode, der paradoxen Intention, soll sich der Klient genau das wünschen, was bei ihm besonders angstbesetzt ist. Und diese übersteigerte, unbegründete Angst soll er unter anderem dadurch überwinden, dass er sie auslacht. Ähnlich ist es bei der Provokativen Therapie von Frank Farrelly.

Ziel: Blockaden und Spannungen lösen

Menschen neigen in Problemsituationen dazu, nur noch die Probleme zu sehen. Und oft fühlen sie sich als Opfer widriger Umstände – ohne Handlungsspielraum. Gerade dann ist oft ein Querdenken nötig, um das festgefahrene Denken wieder ins Fließen zu bringen, so dass neue Handlungsperspektiven am Horizont erscheinen.

Humor kann dabei helfen – sowohl im Beratungs-, als auch Führungs- und Projektalltag. Doch Vorsicht! Falsch eingesetzt, wirkt Humor destruktiv. Steht zum Beispiel die Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter auf tönernen Füßen, wird ein gut gemeinter Scherz schnell als Schadenfreude interpretiert. Ähnlich ist es, wenn eine Person in dunklen Gedanken gefangen ist. Dann wird eine humorvoll gemeinte Aussage oft als mangelnde Empathie interpretiert. Denn was Menschen als humorvoll empfinden, ist individuell sehr verschieden. Zudem hängt es vom momentanen Befinden einer Person ab, ob sie etwas als lustig oder nicht erlebt. Dies gilt es beim Einsatz von Humor als „Interventionsinstrument“ zu bedenken.

Humor gezielt und wohldosiert einsetzen

Für alle Methoden, um einer Person (oder Personengruppe) mit Humor neue Sichtweisen zu eröffnen, gilt: Es ist enorm wichtig, ein Gefühl dafür zu entwickeln, wann sie (nicht) genutzt werden können. Denn Humor als Interventionsinstrument zu nutzen, ist stets eine Gratwanderung. Prüfen Sie deshalb, bevor Sie sich für den Einsatz dieses Instruments entscheiden, stets:

- Wie tragfähig ist meine Beziehung zum Gegenüber?
- In welcher mentalen Verfassung ist er bzw. sie? Und:
- Was verrät mir seine/ihre Körpersprache?

Ist der Klient, Kollege oder Mitarbeiter beispielsweise innerlich kurz vorm „Platzen“, dann sollten Sie auf Humor verzichten. Dasselbe gilt, wenn Sie unsicher sind, ob Humor wirklich das geeignete Instrument ist, um beim Gegenüber Spannungen zu lösen. Auch dann sollten Sie auf seinen Einsatz verzichten. Denn Humor ist kein einfach zu handhabendes Interventionsinstrument – aber oft sehr wirkungsvoll.

Humor ist auch ein wirkungsvolles Präventionsinstrument gegen einen Burnout professioneller Helfer wie Therapeuten. Dasselbe gilt für Projektmanager und Führungskräfte. Denn auch sie dürfen im Kontakt mit Kollegen, Mitarbeitern, aber auch Vorgesetzten oft nicht ihren spontanen, emotionalen Impulsen und Bedürfnissen folgen. Humor kann dann ein Vehikel sein, um trotzdem bei sich selbst zu bleiben und Persönlichkeit zu zeigen.

Folgende humorvollen Interventionsstrategien können Berater, aber auch Führungskräfte und Projektmanager in Situationen, in denen scheinbar nichts mehr geht, zum Beispiel nutzen.

1 Das Welt- oder Selbstbild liebevoll karikieren

Eine Technik, die wir im Alltag bei Freunden und Verwandten oft intuitiv anwenden, ist das „liebevoll

auf die Schippe nehmen“. Hierfür ein Beispiel: Ein Ehemann jammert seit Tagen, er werde alt und sei immer weniger leistungsfähig. Seine Frau versucht ihn zunächst geduldig vom Gegenteil zu überzeugen und bemitleidet ihn – ohne Erfolg. Intuitiv greift sie deshalb irgendwann zur „Medizin Humor“, um sein Selbstmitleid zu stoppen. Als er erneut jammert, erwidert sie augenzwinkernd: „Ich habe mich schon für einen Kurs ‚Pflege älterer Angehöriger‘ angemeldet. Und vielleicht sollten wir dir schon mal einen Rollator besorgen.“

In dem Beispiel steigt die Frau in das Welt- beziehungsweise Selbstbild ihres Ehemanns ein und überzeichnet es sanft – sprich mit einem Augenzwinkern. Dadurch wird ihrem Mann im Idealfall klar, dass sein Selbstmitleid überzogen ist. Er wird wachgerüttelt und denkt über sein Verhalten nach.

Was spricht dagegen diese „Interventionsmethode“ auch mal anzuwenden, wenn ein Kollege endlos über seine hohe Arbeitsbelastung klagt? Oder wenn ein Mitarbeiter ohne Unterlass über die zahlreichen Veränderungen jammert? Oder wenn er verbal immer wieder verkündet „Ich bin der Größte; mir kann keiner das Wasser reichen“? Stets vorausgesetzt: die Beziehung zwischen Ihnen und dem Kollegen oder Mitarbeiter stimmt – auch emotional.

2: Negatives Umdeuten – humorvolles Reframing

Ist ein Glas halb leer oder halb voll? Wie wir eine Situation bewerten, hängt von uns ab. Für fast jede negative Situation gilt: Wenn wir sie aus einer anderen Perspektive betrachten, erscheint sie in einem anderen Licht. Ähnlich wie ein Bild, das in einem neuen Rahmen steckt: Es wirkt anders. Dieses Umdeuten fällt uns in Krisensituationen oft schwer. Denn dann stecken wir in einer Perspektive fest. Also brauchen wir einen Anstoß von außen.

Ein Beispiel wie hilfreich ein humorvolles Umdeuten sein kann. Eine Führungskraft im Außendienst spricht mit einer Mitarbeiterin. Nennen wir sie Frau Mayer. Sie ist total frustriert. Denn sie hat zwar regelmäßig Kundentermine. Doch trotz professioneller Vor- und Nachbereitung zieht sie selten Aufträge an Land. Die Gesprächsatmosphäre wird immer düsterer, je länger Frau Mayer die erlittenen emotionalen Verletzungen schildert. Und nebenbei beklagt sie auch noch, dass sie Single sei und gerne wieder einen Partner hätte.

An diesem Punkt ergreift die Führungskraft das Wort und fragt Frau Mayer: „Führen Sie die meisten Kundengespräche mit Männern?“ Diese ist erstaunt über die Frage, bejaht sie aber. Daraufhin schlägt die Führungskraft der perplexen Außendienstmitarbeiterin schmunzelnd vor: „Betrachten Sie die Kundengespräche doch als ‚Blind Dates‘ im Rahmen Ihrer Partnersuche. Nehmen Sie die

Kunden so unter die Lupe, wie Sie dies bei einem potenziellen Lebenspartner tun würden.“ Frau Mayer solle zum Beispiel schauen: Trägt der Kunde einen Ehering? Hält er beim Sprechen Blickkontakt? Ist er ein sportlicher Typ? Und zum ersten Mal im Gespräch muss Frau Huber herzlich lachen.

Dieses Umdeuten hat zumindest die Gesprächssituation aufgelockert. Vielleicht hat es sogar eine nachhaltigere Wirkung. Vielleicht denkt Frau Huber beim nächsten Kundenbesuch tatsächlich an das Stichwort „Partnersuche“ und geht relaxter in das Gespräch. Dadurch verbessert sich ihre Ausstrahlung. Und dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sie einen emotionalen Draht zum Kunden findet, was wiederum ihre Chance auf einen Auftrag erhöht.

3: Das Problem verschlimmern – paradoxes Arbeiten

Ein weiteres Mittel, um festgefahrene Sichtweisen zu lockern, sind paradoxe Fragen und Aussagen. Also statt zu fragen „Wie lösen wir das Problem?“, beispielsweise zu fragen: „Wie verstärken wir das Problem?“ Eine solche Intervention löst beim Gegenüber oft eine problemlösende Gegenreaktion aus. Eine Erfahrung, die zum Beispiel Eltern oft sammeln. Wer schreiende Kinder bittet, mit dem Schreien aufzuhören, hat meist wenig Erfolg. Wer sie hingegen auffordert, lauter zu schreien, merkt in der Regel bald: Das Schreien verebbt.

Überraschen Sie als Führungskraft oder Projektmanager in heiklen oder festgefahrenen Situationen Ihren Gesprächspartner zuweilen mit scheinbar paradoxen Fragen oder Aufforderungen. Fragen Sie zum Beispiel:

- „Was müssten Sie tun, damit Sie endlich einen Burnout erleiden?“ Oder:
- „Wie erreichen Sie es todsicher, dass Ihr Kollege nicht mehr mit Ihnen spricht?“ Oder:
- „Wie fahren wir das Projekt endgültig an die Wand?“

4: Dem „Gummibaum“ lauschen – Dissoziation zum Perspektivenwechsel

Hilfreich für einen Perspektivwechsel sind auch Dissoziationen. Das heißt, sich als Person quasi von außen zu betrachten und zu fragen: „Wie sehen mich andere?“ Dadurch wird ein schärferes Bewusstsein für die eigenen Verhaltensweisen erreicht. Dieses setzt wiederum Reflexionsprozesse in Gang. Das ist wichtig, um festgefügte Denk- und Verhaltensstrukturen aufzubrechen.

Dissoziative Fragen wären zum Beispiel:

- „Was glauben Sie, was Ihr Kollege denkt, wenn er Sie so in Rage sieht?“ Oder:
- „Was würde unser Chef zu dem Problem sagen?“. Oder:

- „Was würde Ihnen Ihre Mutter in dieser Situation raten?“

Zu dieser eher ernsten Betrachtungsweise gibt es humorvolle Alternativen. Zum Beispiel:

- „Was würde mir der Gummibaum in Ihrem Büro über die Kommunikation in Ihrer Abteilung erzählen?“ Oder:
- „Wie würde die Kaffeetasse auf Ihrem Schreibtisch Sie beschreiben?“

Mit allen genannten Methoden können Sie das Denken Ihrer Gesprächspartner oft in eine andere, zielführendere Richtung lenken. Probieren Sie es doch einfach mal aus.



Sabine Prohaska

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens seminar consult prohaska (www.seminarconsult.at), das u.a. Online-Trainer ausbildet und eine hybride Konfliktberater-Ausbildung anbietet. Sie ist Mitglied des Vorstands der Vereinigung der Businessstrainer Österreich (VBT).

www.seminarconsult.at

Humorvoll intervenieren

by Fabienne Du Pont • 17. April 2023

Coaches, aber auch Führungskräfte und Projektmanager geraten bei ihrer Arbeit nicht selten in Situationen, in denen scheinbar nichts mehr geht. Dann hilft eine humorvolle Intervention oft, die vorhandenen Blockaden aus dem Weg zu räumen, Zudem eröffnet eine Prise Humor dem Gegenüber häufig neue Perspektiven.



„Lachen ist gesund“ – das belegen zahlreiche Studien. Lachen lindert Schmerzen, stärkt das Immunsystem und beschleunigt Heilungsprozesse. Deshalb spielt Humor in vielen psychotherapeutischen Ansätzen eine wichtige Rolle. Zum Beispiel in der Existenzanalyse von Viktor Frankl, einem der Pioniere einer therapeutischen Anwendung des Humors. Bei seiner bekanntesten Humormethode, der paradoxen Intention, soll sich der Klient genau das wünschen, was bei ihm besonders angstbesetzt ist. Und diese übersteigerte, unbegründete Angst soll er unter anderem dadurch überwinden, dass er sie auslacht. Ähnlich ist es bei der Provokativen Therapie von Frank Farrelly.

Ziel: Blockaden und Spannungen lösen

Menschen neigen in Problemsituationen dazu, nur noch die Probleme zu sehen. Und oft fühlen sie sich als Opfer widriger Umstände – ohne Handlungsspielraum. Gerade dann ist oft ein Querdenken nötig, um das festgefahrene Denken wieder ins Fließen zu bringt, so dass neue Handlungsperspektiven am Horizont

erscheinen.

Humor kann dabei helfen – sowohl im Beratungs-, als auch Führungs- und Projektalltag. Doch Vorsicht! Falsch eingesetzt, wirkt Humor destruktiv. Steht zum Beispiel die Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter auf tönernen Füßen, wird ein gut gemeinter Scherz schnell als Schadenfreude interpretiert. Ähnlich ist es, wenn eine Person in dunklen Gedanken gefangen ist. Dann wird eine humorvoll gemeinte Aussage oft als mangelnde Empathie interpretiert. Denn was Menschen als humorvoll empfinden, ist individuell sehr verschieden. Zudem hängt es vom momentanen Befinden einer Person ab, ob sie etwas als lustig oder nicht erlebt. Dies gilt es beim Einsatz von Humor als „Interventionsinstrument“ zu bedenken.

Humor gezielt und wohldosiert einsetzen

Für alle Methoden, um einer Person (oder Personengruppe) mit Humor neue Sichtweisen zu eröffnen, gilt: Es ist enorm wichtig, ein Gefühl dafür zu entwickeln, wann sie (nicht) genutzt werden können. Denn Humor als Interventionsinstrument zu nutzen, ist stets eine Gratwanderung. Prüfen Sie deshalb, bevor Sie sich für den Einsatz dieses Instruments entscheiden, stets:

- Wie tragfähig ist meine Beziehung zum Gegenüber?
- In welcher mentalen Verfassung ist er bzw. sie? Und:
- Was verrät mir seine/ihre Körpersprache?

Ist der Klient, Kollege oder Mitarbeiter beispielsweise innerlich kurz vorm „Platzen“, dann sollten Sie auf Humor verzichten. Dasselbe gilt, wenn Sie unsicher sind, ob Humor wirklich das geeignete Instrument ist, um beim Gegenüber Spannungen zu lösen. Auch dann sollten Sie auf seinen Einsatz verzichten. Denn Humor ist kein einfach zu handhabendes Interventionsinstrument – aber oft sehr wirkungsvoll.

Humor ist auch ein wirkungsvolles Präventionsinstrument gegen einen Burnout professioneller Helfer wie Therapeuten. Dasselbe gilt für Projektmanager und Führungskräfte. Denn auch sie dürfen im Kontakt mit Kollegen, Mitarbeitern, aber auch Vorgesetzten oft nicht ihren spontanen, emotionalen Impulsen und Bedürfnissen folgen. Humor kann dann ein Vehikel sein, um trotzdem bei sich selbst zu bleiben und Persönlichkeit zu zeigen.

Folgende humorvollen Interventionsstrategien können Berater, aber auch Führungskräfte und Projektmanager in Situationen, in denen scheinbar nichts mehr geht, zum Beispiel nutzen.

Methode 1: Das Welt- oder Selbstbild liebevoll karikieren

Eine Technik, die wir im Alltag bei Freunden und Verwandten oft intuitiv anwenden, ist das „liebevoll auf die Schippe nehmen“. Hierfür ein Beispiel: Ein Ehemann jammert seit Tagen, er werde alt und sei immer weniger leistungsfähig. Seine Frau versucht ihn zunächst geduldig vom Gegenteil zu überzeugen und bemitleidet ihn – ohne Erfolg. Intuitiv greift sie deshalb irgendwann zur „Medizin Humor“, um sein Selbstmitleid zu stoppen. Als er erneut jammert, erwidert sie augenzwinkernd: „Ich habe mich schon für einen Kurs ‚Pflege älterer Angehöriger‘ angemeldet. Und vielleicht sollten wir dir schon mal einen Rollator besorgen.“

In dem Beispiel steigt die Frau in das Welt- beziehungsweise Selbstbild ihres Ehemanns ein und überzeichnet es sanft – sprich mit einem Augenzwinkern. Dadurch wird ihrem Mann im Idealfall klar, dass sein Selbstmitleid überzogen ist. Er wird wachgerüttelt und denkt über sein Verhalten nach.

Was spricht dagegen diese „Interventionsmethode“ auch mal anzuwenden, wenn ein Kollege endlos über seine hohe Arbeitsbelastung klagt? Oder wenn ein Mitarbeiter ohne Unterlass über die zahlreichen Veränderungen

jammert? Oder wenn er verbal immer wieder verkündet „Ich bin der Größte; mir kann keiner das Wasser reichen“? Stets vorausgesetzt: die Beziehung zwischen Ihnen und dem Kollegen oder Mitarbeiter stimmt – auch emotional.

Methode 2: Negatives Umdeuten – humorvolles Reframing

Ist ein Glas halb leer oder halb voll? Wie wir eine Situation bewerten, hängt von uns ab. Für fast jede negative Situation gilt: Wenn wir sie aus einer anderen Perspektive betrachten, erscheint sie in einem anderen Licht. Ähnlich wie ein Bild, das in einem neuen Rahmen steckt: Es wirkt anders. Dieses Umdeuten fällt uns in Krisensituationen oft schwer. Denn dann stecken wir in einer Perspektive fest. Also brauchen wir einen Anstoß von außen.

Ein Beispiel wie hilfreich ein humorvolles Umdeuten sein kann. Eine Führungskraft im Außendienst spricht mit einer Mitarbeiterin. Nennen wir sie Frau Mayer. Sie ist total frustriert. Denn sie hat zwar regelmäßig Kundentermine. Doch trotz professioneller Vor- und Nachbereitung zieht sie selten Aufträge an Land. Die Gesprächsatmosphäre wird immer düsterer, je länger Frau Mayer die erlittenen emotionalen Verletzungen schildert. Und nebenbei beklagt sie auch noch, dass sie Single sei und gerne wieder einen Partner hätte.

An diesem Punkt ergreift die Führungskraft das Wort und fragt Frau Mayer: „Führen Sie die meisten Kundengespräche mit Männern?“ Diese ist erstaunt über die Frage, bejaht sie aber. Daraufhin schlägt die Führungskraft der perplexen Außendienstmitarbeiterin schmunzelnd vor: „Betrachten Sie die Kundengespräche doch als ‚Blind Dates‘ im Rahmen Ihrer Partnersuche. Nehmen Sie die Kunden so unter die Lupe, wie Sie dies bei einem potenziellen Lebenspartner tun würden.“ Frau Mayer solle zum Beispiel schauen: Trägt der Kunde einen Ehering? Hält er beim Sprechen Blickkontakt? Ist er ein sportlicher Typ? Und zum ersten Mal im Gespräch muss Frau Huber herzlich lachen.

Dieses Umdeuten hat zumindest die Gesprächssituation aufgelockert. Vielleicht hat es sogar eine nachhaltigere Wirkung. Vielleicht denkt Frau Huber beim nächsten Kundenbesuch tatsächlich an das Stichwort „Partnersuche“ und geht relaxter in das Gespräch. Dadurch verbessert sich ihre Ausstrahlung. Und dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sie einen emotionalen Draht zum Kunden findet, was wiederum ihre Chance auf einen Auftrag erhöht.

Methode 3: Das Problem verschlimmern – paradoxes Arbeiten

Ein weiteres Mittel, um festgefahrene Sichtweisen zu lockern, sind paradoxe Fragen und Aussagen. Also statt zu fragen „Wie lösen wir das Problem?“, beispielsweise zu fragen: „Wie verstärken wir das Problem?“ Eine solche Intervention löst beim Gegenüber oft eine problemlösende Gegenreaktion aus. Eine Erfahrung, die zum Beispiel Eltern oft sammeln. Wer schreiende Kinder bittet, mit dem Schreien aufzuhören, hat meist wenig Erfolg. Wer sie hingegen auffordert, lauter zu schreien, merkt in der Regel bald: Das Schreien verebbt.

Überraschen Sie als Führungskraft oder Projektmanager in heiklen oder festgefahrenen Situationen Ihren Gesprächspartner zuweilen mit scheinbar paradoxen Fragen oder Aufforderungen. Fragen Sie zum Beispiel:

- „Was müssten Sie tun, damit Sie endlich einen Burnout erleiden?“ Oder:
- „Wie erreichen Sie es todsicher, dass Ihr Kollege nicht mehr mit Ihnen spricht?“ Oder:
- „Wie fahren wir das Projekt endgültig an die Wand?“

Methode 4: Dem „Gummibaum“ lauschen – Dissoziation zum Perspektivenwechsel

Hilfreich für einen Perspektivwechsel sind auch Dissoziationen. Das heißt, sich als Person quasi von außen zu betrachten und zu fragen: „Wie sehen mich andere?“ Dadurch wird ein schärferes Bewusstsein für die eigenen

Verhaltensweisen erreicht. Dieses setzt wiederum Reflexionsprozesse in Gang. Das ist wichtig, um festgefügte Denk- und Verhaltensstrukturen aufzubrechen.

Dissoziative Fragen wären zum Beispiel:

- „Was glauben Sie, was Ihr Kollege denkt, wenn er Sie so in Rage sieht?“ Oder:
- „Was würde unser Chef zu dem Problem sagen?“. Oder:
- „Was würde Ihnen Ihre Mutter in dieser Situation raten?“

Zu dieser eher ernsten Betrachtungsweise gibt es humorvolle Alternativen. Zum Beispiel:

- „Was würde mir der Gummibaum in Ihrem Büro über die Kommunikation in Ihrer Abteilung erzählen?“
Oder:
- „Wie würde die Kaffeetasche auf Ihrem Schreibtisch Sie beschreiben?“

Mit allen genannten Methoden können Sie das Denken Ihrer Gesprächspartner oft in eine andere, zielführendere Richtung lenken. Probieren Sie es doch einfach mal aus.

Sabine Prohaska

Zur Autorin: Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem Trainer, Coaches und Konfliktberater ausbildet. 2022 erschien ihr neuestes Buch „Der frühe Vogel fängt den Wurm – Ansichten & Lösungsideen zur Konfliktarbeit in Organisationen“

(Tel.: +43/664-3851767; Email: prohaska@seminarconsult.at; Internet: www.seminarconsult.at).

Wenn Teams in Seminare geschickt werden | Trainer-Tipps: konstruktives Arbeiten mit Widerstand

13apr2023 🍊 von Sabine PROHASKA (<https://www.hrweb.at/author/prohaska/>) 🍊
2 min



Unternehmen entscheiden sich manchmal dafür, Seminare von oben anzuordnen. Das kann verschiedene Gründe haben, zum Beispiel gesetzliche Auflagen, Vorbereitung auf Veränderungen oder Verbesserung von Fähigkeiten.

Für Trainierende ist die Arbeit mit unfreiwilligen Teams eine besondere Herausforderung. Wenig Motivation und Vorbehalte gegenüber dem Seminar sind vorprogrammiert. Mit Widerstand und Desinteresse lässt sich schwer konstruktiv arbeiten. Es ist dennoch möglich, positive Ergebnisse zu erzielen.

Hilfreiche Ansätze

Hier sind einige Ansätze und Beispielfragen, die dabei helfen können:

Zeigen Sie Verständnis für die Bedenken und versuchen Sie, die Teilnehmenden aktiv in den Lernprozess einzubeziehen, indem Sie ihre Meinungen erfragen.

- Sie haben mich nicht um meinen Beitrag gebeten. Wessen Idee war es, dass ich herkomme?
- Sie haben sicher gute Gründe, so darüber zu denken, erzählen Sie mir davon?
- Was wäre das Beste, das im Laufe dieser Veranstaltung passieren könnte?

Es ist wichtig, klare Botschaften an die Teilnehmenden zu kommunizieren und ihnen den möglichen Nutzen des Trainings zu verdeutlichen.

- Angenommen, Sie tun etwas, um die Veränderung in Gang zu setzen, was wäre dabei Ihr Gewinn?
- Welches Ergebnis unserer Veranstaltung wäre dafür ausschlaggebend, dass Sie doch bereit wären, über die Situation nachzudenken?
- Woran würden Sie merken, dass der heutige Tag für Sie doch sinnvoll war?
- Wie könnte mein Engagement für Sie nützlich sein?

Stellen Sie sicher, dass die Inhalte für die Teilnehmenden relevant und praxisnah sind.

Die Arbeit mit Teams, die geschickt wurden, ist zweifellos anspruchsvoll. Durch entsprechendes Vorgehen können Trainer dennoch dazu beitragen, dass das Team wertvolle Lernerfahrungen macht.

Es ist jedoch unbestreitbar, dass eine offene Kommunikation im Unternehmen vorab, um den Nutzen für den Workshop zu betonen, einen deutlichen Unterschied machen kann. Idealerweise sollten Unternehmen darauf achten, dass die Teilnahme an Schulungen auf Freiwilligkeit basiert und dass die Mitarbeitenden frühzeitig in den Entscheidungsprozess einbezogen werden.



(<https://www.hrweb.at/autoren-team/sabine-prohaska/>)

Mag. Sabine Prohaska | Teil unseres fixen Autoren-Teams

Sabine Prohaska ist Inhaberin von seminar consult. Die Wirtschaftspsychologin ist erfolgreich als Managementtrainerin und Coach für namhafte Unternehmen vielfältiger Branchen tätig. Sie hat langjährige Erfahrung in der Beratung und Begleitung von E-Learning Projekten und unterstützt Organisationen dabei, professionelle (Online-)Trainingskonzepte zu erstellen und umzusetzen.

▶ **Autoren-Profil**
(<https://www.hrweb.at/autoren-team/sabine-prohaska/>)

▶ **Beiträge @ HRweb**
(<https://www.hrweb.at/author/prohaska/>)

(<mailto:prohaska@seminarconsult.at>)

Positive Emotionen: Kraft- und Energiequelle auch im Job

; UqVMHfU j cb GUMjYDfc\Ug UpS, "S) "&&&

Positive Emotionen sind der Motor für unsere persönliche Entwicklung – beruflich und privat. Also sollten wir möglichst viele Momente schaffen, in denen wir uns über unser Leben und Tun freuen.

Thema: [Leadership](#)



Positives Denken - ein Erfolgsfaktor für Beruf und Leben

© iStockphoto

„Lachen ist gesund.“ „Lachen ist die beste Medizin.“ „Humor ist, wenn man trotzdem lacht.“ Solche Sinnsprüche kennt jeder. In ihnen spiegelt sich die menschliche Erfahrung wider, dass Menschen, die eine positive Einstellung zu sich und ihrem Leben haben, Herausforderungen leichter meistern – beruflich und privat. Sie sind zudem gesünder und haben eine höhere Widerstandskraft. Das haben auch die Medizin und Psychologie erkannt und versuchen, diese Erkenntnis wissenschaftlich zu objektivieren und gezielt zu nutzen. Auch in die betriebliche Gesundheitsprävention fließt sie zunehmend ein.

Ein Vorreiter dieser Entwicklung war die US-amerikanische Psychologin **Barbara Fredrickson**. Sie stellte 1998 die **Broaden-and-Build-Theorie** vor. Diese geht davon aus, dass positive Emotionen wie Freude, Interesse, Zufriedenheit und Zuneigung unser Denk- und Verhaltensrepertoire erweitern

(„Broaden“). Sie fördern zudem

- unsere geistige Flexibilität und Kreativität,
- unsere Lust, Neues zu lernen und zu entdecken, sowie
- unsere Fähigkeit und Bereitschaft, soziale Beziehungen einzugehen und aktiv zu pflegen.

Durch dieses Offen-sein sammeln wir wiederum neue, positive Erfahrungen – beispielsweise in Form kleiner Erfolgserlebnisse und erfreulicher Begegnungen. Und diese erzeugen wiederum positive Emotionen, so dass wir mit der Zeit, so Fredrickson, eine Art Vorrat positiver Emotionen und Erwartungen aufbauen, der es uns erleichtert, auch unangenehme Situationen zu ertragen und Herausforderungen zu meistern.

Positive Emotionen stärken unsere Widerstandskraft

Positive Emotionen bilden für Fredrickson sozusagen den Nährstoff für persönliches Wachstum. Und wenn wir einen entsprechenden Lebensstil pflegen? Dann gelangen wir der Broaden-and-Build-Theorie zufolge in eine **Aufwärtsspirale**, die zu einem immer größeren **Selbstvertrauen und Wohlbefinden** führt.

Doch nicht nur dies. Inzwischen wiesen schon viele Forscher nach, dass positive Gefühle auch eine gesundheitsfördernde Wirkung haben:

Von gutem Manager zu saugutem?

Leadership for Transformation – Ihre Mailserie zum Erfolg. Holen Sie sich jetzt für kurze Zeit die **kostenlosen** Inhalte zum Thema: Konfliktmanagement.

[Jetzt entdecken](#)

- Das Herzkreislaufsystem wird gestärkt,
- die Antikörperproduktion wird forciert und
- die Entzündungsreaktionen verringern sich.

Positive Emotionen steigern also außer unserer **psychischen auch unsere physische Widerstandskraft**. Sie wirken wie kleine Kraftmaschinen, die unsere körperliche und geistige Gesundheit und somit unsere Leistungsvermögen stärken. Also sollten wir unser Leben so gestalten, dass es möglichst viele kleine Mikro-Momente voller positiver Emotionen enthält, die wir bewusst wahrnehmen. Und Unternehmen? Sie sollten die Arbeit und das Arbeitsumfeld ihrer Mitarbeiter so gestalten, dass solche Mikro-Momente des Glücks und der Zufriedenheit möglich sind.

Positive Emotionen beruflich nutzen

Ein Manko hierbei ist: Positive Emotionen sind meist weniger intensiv als negative. Wenn uns zum Beispiel unser Chef vor versammelter Mannschaft „anpflaumt“ schnell – bildhaft gesprochen – unser Gefühlsbarometer stärker nach oben, als wenn er uns öffentlich lobt. Zudem verarbeitet unser Körper die negativen Emotionen priorisiert. Deshalb nehmen wir positive Emotionen seltener und zumeist weniger stark und anhaltend als negative wahr.

Also sollten wir, wenn wir die Kraftquelle „Positive Emotionen“ zum Beispiel beruflich nutzen möchten, uns bewusst auf diese konzentrieren. Das heißt,

- wir sollten in unserem Arbeitsalltag gezielt Mikro-Momente schaffen, in denen wir positive Emotionen empfinden, und
- wir sollten diese Momente bewusst erleben.

Das kann zum Beispiel die Freude über ein nettes Gespräch mit Kollegen oder eine erledigte (Teil-)Aufgabe sein.

Inwieweit wir eher positiv denkende Menschen sind, ist teilweise auch genetisch bedingt. Trotzdem ist diese Eigenschaft erlernbar – jedoch nicht von heute auf morgen. Einstellungsänderungen, aus denen Verhaltensänderungen resultieren, sind stets ein Langzeitprojekt. Und ob wir das Ziel erreichen, hängt auch davon ab, wie viel Positives wir bereits auf dem Weg dorthin erfahren und empfinden. Also sollten wir uns, wenn wir eine nachhaltige Verhaltensänderung anstreben, fragen: Wie können wir die Verhaltensänderung mit positiven Emotionen verknüpfen? Mögliche Ansätze hierzu sind:

- Etwas finden, das uns Spaß macht und motiviert,
- auf kleine Unterschiede/Fortschritte achten, auf die wir stolz sein können,
- etwas mit anderen Menschen tun,
- die Aktivität möglichst attraktiv gestalten,
- ein angenehmes Umfeld schaffen
- die Ansprüche an uns nicht zu hoch schrauben,
- uns auch für Teilerfolge belohnen.

Zudem sollten wir nicht aus einem Gefühl „Ich muss...“, sondern „Ich sollte...“ oder „Es tut mir gut, ...“ heraus agieren. Vermuten Sie also zum Beispiel, wenn Ihr Chef Ihnen eine neue, anspruchsvollere Aufgabe überträgt, dahinter nicht gleich eine böse Absicht: „Der hat mich auf dem Kieker und will mich fertigmachen.“ Fragen Sie sich vielmehr: Was ist das Gute daran? Zunächst: Ihr Chef traut Ihnen das Erledigen der Aufgabe offensichtlich zu. Vielleicht eröffnet Ihnen die neue Aufgabe auch den nötigen

Spielraum für eine Gehaltserhöhung oder mittelfristig eine neue Position.... Wenn Sie so reagieren, erscheint die neue Herausforderung in einem anderen Licht.

Als Person aufblühen

Es macht einen Unterschied, ob wir mit einer Situation „zurechtkommen“ oder in ihr „aufblühen“. Manche Blumen vegetieren vor sich hin, während andere prachtvoll blühen. Es nutzt jedoch nichts einer darbedenden Blume zu sagen: „Wachse endlich!“. Zielführender ist es, sich zu überlegen: Was bringt die Blume zum Wachsen? Alles, was ihr Wohlbefinden erhöht: zum Beispiel: Licht, Wärme, Wasser und ein nährstoffreicher Boden. Und was beschleunigt ihr Wachstum? Dünger.

In der Psychologie unterscheidet man zwischen einem **hedonistischen** und einem **eudämonischen Wohlbefinden**. Ein hedonistisches Wohlbefinden stellt sich bei uns ein, wenn wir zum Beispiel ein vorzügliches Essen oder Glas Wein genießen. Ein eudämonisches Wohlbefinden empfinden wir hingegen unter anderem, wenn

- wir anderen etwas Gutes tun,
- unsere Potenziale, also Fähigkeiten und Talente, nutzen oder
- uns für etwas einsetzen, das uns am Herzen liegt.

Ein eudämonisches Wohlbefinden hat einen stärkeren positiven Einfluss auf unsere Gesundheit – ohne das hedonistische Wohlbefinden gering zu schätzen. Und seine Wirkung ist nachhaltiger, denn es vermittelt uns zugleich das Gefühl von Sinn – also zum Beispiel das Bewusstsein

- Ich gehöre einer Gemeinschaft an, lebe in Beziehung,
- ich trage etwas zur Gemeinschaft bei und
- ich nutze meine Talente/Fähigkeiten.

Der Dünger für unser persönliches Wachstum sind deshalb die Mikro-Momente in unserem Leben, in denen wir ein eudämonisches Wohlbefinden empfinden. Damit sich dieses Gefühl häufig einstellt und wir es bewusst erleben, ist eine entsprechende Lebenseinstellung und -führung nötig. Einige Aspekte, die unser eudämonisches Wohlbefinden fördern, seien hier genannt.

- **Den Moment genießen:** Die Aufmerksamkeit auf die drei Zeitdimensionen meisten positiven Ereignisse lenken – vorher: Vorfreude; währenddessen: bewusstes Erleben; danach: Reflexion (das Gedächtnis nutzen, um das positive Gefühl wieder aufzurufen).
- **Verbunden sein:** Die Nähe und Verbundenheit mit anderen Menschen spüren. Fragen Sie sich zum Beispiel täglich am Abend: An welche positiven Begegnungen, Gespräche heute erinnere ich mich und mit wem fühlte ich mich wie verbunden?
- **Erfolge feiern:** Fragen Sie sich zudem abends: Was habe ich heute so richtig gut gemacht? Bei der Arbeit? Zuhause? Im Umgang mit Kunden und Kollegen? Freunden und Bekannten? Worauf kann ich stolz sein?
- **Dankbar sein:** Fragen Sie auch, was ihnen durch andere Menschen, mit denen Sie beruflich und privat in Beziehung stehen, Gutes widerfuhr? Wofür sollten Sie ihnen dankbar sein?
- **Mitgefühl praktizieren:** Machen Sie sich bewusst, mit welchen Problemen, Herausforderungen andere Menschen konfrontiert sind? Zum Beispiel Ihr Chef oder Kollege? Oder die Kassiererin im Supermarkt? Fragen Sie sich: Was kann ich tun, um „ihr Leid“ zu verringern? Zum Beispiel Interesse zeigen? Verständnisvoll und geduldig sein? Unterstützung anbieten?
- **Neugierig und offen sein:** Machen Sie sich immer wieder bewusst, dass das Leben bunt und vielfältig ist. Es gibt noch so vieles zu sehen, zu lernen und zu erleben. Dann gehen Sie auch Herausforderungen beschwingter an und entdecken dabei viel Positives.
- **Freundlich und zugewandt sein:** Nehmen Sie Ihre Mitmenschen – Ihre Kollegen, den Kassierer im Supermarkt, Ihren Lebenspartner – bewusst wahr. Schauen Sie Ihnen in die Augen. Schenken Sie Ihnen ein Lächeln. Sagen Sie danke auch für scheinbar selbstverständliche Kleinigkeiten.
- **Wertschätzend sein:** Machen Sie sich bewusst, was Sie an Ihren Mitmenschen schätzen. Welche Stärken haben sie? Warum freuen Sie sich auf Begegnungen, Gespräche mit ihnen? Sagen Sie dies Ihren Mitmenschen auch. Und schenken Sie ihnen häufiger ein anerkennendes Wort.
- **Echt und ehrlich sein:** Zeigen Sie den Menschen, die Ihnen wichtig sind, Ihre Gefühle. Stehen Sie auch zu Ihren Ecken und Kanten – soweit möglich. Denn nur dann werden Sie für die anderen als Mensch erfahrbar und es entsteht Verbundenheit. Das gilt nicht nur für unsere privaten, sondern auch beruflichen Beziehungen.

Machen Sie sich auf den Weg! Es lohnt sich.

DIE AUTORIN





Sabine Prohaska

© beigestellt

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens [seminar consult prohaska](#), das u.a. Online- und Blended-Learning-Trainer ausbildet und eine hybride Ausbildung zum Konfliktberater mit dem Titel „Lösungsorientiert in einer hybriden Arbeitswelt“ anbietet. Sie ist Mitglied des Verstands der Vereinigung der Businessstrainer Österreich (VBT).

2021 erschien ihr neuestes Buch „[Training und Seminare im digitalen Wandel: Der E-Learning-Kompass für erfolgreiche Schulungskonzepte](#)“. Darin beschreibt sie die Notwendigkeit digitaler Konzepte im Bildungs- und Weiterbildungssektor und bietet eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für die professionelle Umsetzung von Lernprojekten.

Warum positive Emotionen so wichtig sind

Sabine Prohaska 2. Mai 2023



*Kleine Erfolgserlebnisse und erfreuliche Begegnungen erzeugen positive Emotionen wie Freude und Zufriedenheit.
Foto: KieferPix - shutterstock.com*

"Lachen ist gesund." "Lachen ist die beste Medizin." "Humor ist, wenn man trotzdem lacht." Solche Sinnsprüche kennt jeder. In ihnen spiegelt sich die menschliche Erfahrung wider, dass Menschen, die eine positive Einstellung zu sich und ihrem Leben haben, Herausforderungen leichter meistern - beruflich und privat.

Sie sind zudem gesünder und haben eine höhere Widerstandskraft. Das haben auch die Medizin und Psychologie erkannt und versuchen, diese Erkenntnis wissenschaftlich zu objektivieren und gezielt zu nutzen. Auch in die betriebliche Gesundheitsprävention fließt sie zunehmend ein.

Ein Vorreiter dieser Entwicklung war die US-amerikanische Psychologin [Barbara Fredrickson](#). Sie stellte 1998 die [Broaden-and-Build-Theorie](#) vor. Diese geht davon aus, dass positive Emotionen wie Freude, Interesse, Zufriedenheit und Zuneigung unser Denk- und Verhaltensrepertoire erweitern ("Broaden"). Sie fördern zudem unsere geistige Flexibilität und Kreativität, unsere Lust, Neues zu

[lernen](#) und zu entdecken, sowie unsere Fähigkeit und Bereitschaft, soziale Beziehungen einzugehen und

aktiv zu pflegen.

Durch dieses Offen-sein sammeln wir wiederum neue, positive Erfahrungen - beispielsweise in Form kleiner Erfolgserlebnisse und erfreulicher Begegnungen. Und diese erzeugen wiederum positive Emotionen, so dass wir mit der Zeit, so Fredrickson, eine Art Vorrat positiver Emotionen und Erwartungen aufbauen, der es uns erleichtert, auch unangenehme Situationen zu ertragen und Herausforderungen zu meistern.

Positive Emotionen bilden für Fredrickson sozusagen den Nährstoff für persönliches Wachstum. Und wenn wir einen entsprechenden Lebensstil pflegen? Dann gelangen wir der Broaden-and-Build-Theorie zufolge in eine Aufwärtsspirale, die zu einem immer größeren Selbstvertrauen und Wohlbefinden führt.

Doch nicht nur dies. Inzwischen wiesen schon viele Forscher nach, dass positive Gefühle auch eine gesundheitsfördernde Wirkung haben:

- das Herzkreislaufsystem wird gestärkt,
- die Antikörperproduktion wird forciert und
- die Entzündungsreaktionen verringern sich.

Positive Emotionen steigern also außer unserer psychischen auch unsere physische Widerstandskraft. Sie wirken wie kleine Kraftmaschinen, die unsere körperliche und geistige Gesundheit und somit unsere Leistungsvermögen stärken. Also sollten wir unser Leben so gestalten, dass es möglichst viele kleine Mikro-Momente voller positiver Emotionen enthält, die wir bewusst wahrnehmen. Und Unternehmen? Sie sollten die Arbeit und das Arbeitsumfeld ihrer

[Mitarbeiter](#) so gestalten, dass solche Mikro-Momente des Glücks und der Zufriedenheit möglich sind.

Ein Manko hierbei ist: Positive Emotionen sind meist weniger intensiv als negative. Wenn uns zum Beispiel unser

[Chef](#) vor versammelter Mannschaft "anpflaumt", schnell - bildhaft gesprochen - unser Gefühlsbarometer stärker nach oben, als wenn er uns öffentlich lobt. Zudem verarbeitet unser Körper die negativen Emotionen priorisiert. Deshalb nehmen wir positive Emotionen seltener und zumeist weniger stark und anhaltend als negative wahr.

1. Kommunikative Kompetenz

Ihre Kommunikationsfähigkeit hilft Ihnen, Konsens herzustellen und Verständnis für Ihre Ziele und Wünsche zu erzeugen.

Foto: Monkey Business Images - shutterstock.com

Also sollten wir, wenn wir die Kraftquelle "positive Emotionen" zum Beispiel beruflich nutzen möchten, uns bewusst auf diese konzentrieren. Das heißt, wir sollten in unserem Arbeitsalltag gezielt Mikro-Momente

schaffen, in denen wir positive Emotionen empfinden, und, wir sollten diese Momente bewusst erleben. Das kann zum Beispiel die Freude über ein nettes Gespräch mit Kollegen oder eine erledigte (Teil-)Aufgabe sein.

Inwieweit wir eher positiv denkende Menschen sind, ist teilweise auch genetisch bedingt. Trotzdem ist diese Eigenschaft erlernbar - jedoch nicht von heute auf morgen. Einstellungsänderungen, aus denen Verhaltensänderungen resultieren, sind stets ein Langzeitprojekt. Und ob wir das Ziel erreichen, hängt auch davon ab, wie viel Positives wir bereits auf dem Weg dorthin erfahren und empfinden. Also sollten wir uns, wenn wir eine nachhaltige Verhaltensänderung anstreben, fragen: Wie können wir die Verhaltensänderung mit positiven Emotionen verknüpfen? Mögliche Ansätze hierzu sind:

- etwas finden, das uns Spaß macht und motiviert,
- auf kleine Unterschiede/Fortschritte achten, auf die wir stolz sein können,
- etwas mit anderen Menschen tun,
- die Aktivität möglichst attraktiv gestalten,
- ein angenehmes Umfeld schaffen,
- die Ansprüche an uns nicht zu hoch schrauben,
- uns auch für Teilerfolge belohnen.

Zudem sollten wir nicht aus einem Gefühl "Ich muss...", sondern "Ich sollte..." oder "Es tut mir gut, ..." heraus agieren. Vermuten Sie also zum Beispiel, wenn Ihr Chef Ihnen eine neue, anspruchsvollere Aufgabe überträgt, dahinter nicht gleich eine böse Absicht: "Der hat mich auf dem Kieker und will mich fertig machen." Fragen Sie sich vielmehr: Was ist das Gute daran? Zunächst: Ihr Chef traut Ihnen das Erledigen der Aufgabe offensichtlich zu. Vielleicht eröffnet Ihnen die neue Aufgabe auch den nötigen Spielraum für eine Gehaltserhöhung oder mittelfristig eine neue Position.... Wenn Sie so reagieren, erscheint die neue

[Herausforderung](#) in einem anderen Licht.



Offizielles Magazin
des Wettbewerbes
„Großer Preis
des Mittelstandes“

PT-MAGAZIN

für Wirtschaft und Gesellschaft

13.05.2023

Kultur & Lifestyle

Positive Emotionen als Motor für die persönliche Entwicklung – beruflich und privat

Menschen, die eine positive Einstellung zu sich und ihrem Leben haben, meistern Herausforderungen leichter. Sie sind zudem gesünder und haben eine höhere Widerstandskraft. Das haben auch die Medizin und die Psychologie erkannt und versuchen, diese Erkenntnis wissenschaftlich zu objektivieren und gezielt zu nutzen.

[Sabine Prohaska](#)
[seminar consult](#)
[prohaska e.U.](#)



© gpointstudio auf Freepik



© gpointstudios auf Freepik



©Freepik



©cookie_studio auf Freepik

Ein Vorreiter dieser Entwicklung war die US-amerikanische Psychologin Barbara Fredrickson. Sie stellte 1998 die Broaden-and-Build-Theorie vor. Diese geht davon aus, dass positive Emotionen wie Freude, Interesse, Zufriedenheit und Zuneigung unser Denk- und Verhaltensrepertoire erweitern („Broaden“). Sie fördern zudem

- unsere geistige Flexibilität und Kreativität,
- unsere Lust, Neues zu lernen und zu entdecken, sowie
- unsere Fähigkeit und Bereitschaft, soziale Beziehungen einzugehen und aktiv zu pflegen.

Durch dieses Offen-sein sammeln wir wiederum neue, positive Erfahrungen – beispielsweise in Form kleiner Erfolgserlebnisse und erfreulicher Begegnungen. Und diese erzeugen wiederum positive Emotionen, so dass wir mit der Zeit, so Fredrickson, eine Art Vorrat positiver Emotionen und Erwartungen aufbauen, der es uns erleichtert, auch unangenehme Situationen zu ertragen und Herausforderungen zu meistern.

Positive Emotionen stärken unsere Widerstandskraft

Positive Emotionen bilden für Fredrickson sozusagen den Nährstoff für persönliches Wachstum. Und wenn wir einen entsprechenden Lebensstil pflegen? Dann gelangen wir der Broaden-and-Build-Theorie zufolge in eine Aufwärtsspirale, die zu einem immer

größeren Selbstvertrauen und Wohlbefinden führt.

Doch nicht nur dies: mittlerweile wiesen schon viele Forscher nach, dass positive Gefühle auch eine gesundheitsfördernde Wirkung haben:

- Das Herzkreislaufsystem wird gestärkt,
- die Antikörperproduktion wird forciert und
- die Entzündungsreaktionen verringern sich.

Positive Emotionen steigern also außer unserer psychischen auch unsere physische Widerstandskraft. Sie wirken wie kleine Kraftmaschinen, die unsere körperliche und geistige Gesundheit und somit unsere Leistungsvermögen stärken. Also sollten wir unser Leben so gestalten, dass es möglichst viele kleine Mikro-Momente voller positiver Emotionen enthält, die wir bewusst wahrnehmen. Und Unternehmen? Sie sollten die Arbeit und das Arbeitsumfeld ihrer Mitarbeiter so gestalten, dass solche Mikro-Momente des Glücks und der Zufriedenheit möglich sind.

Mikro-Momente von Glück schaffen und erleben

Ein Manko hierbei ist: Positive Emotionen sind meist weniger intensiv als negative. Wenn uns zum Beispiel unser Chef vor versammelter Mannschaft „anpflaumt“ schnellst – bildhaft gesprochen – unser Gefühlsbarometer stärker nach oben, als wenn er uns öffentlich lobt. Zudem verarbeitet unser Körper die negativen Emotionen priorisiert. Deshalb nehmen wir positive Emotionen seltener und zumeist weniger stark und anhaltend als negative wahr. Also sollten wir, wenn wir die Kraftquelle „Positive Emotionen“ zum Beispiel beruflich nutzen möchten, uns bewusst auf diese konzentrieren. Das heißt,

- wir sollten in unserem Arbeitsalltag gezielt Mikro-Momente schaffen, in denen wir positive Emotionen empfinden, und
- wir sollten diese Momente bewusst erleben.

Das kann zum Beispiel die Freude über ein nettes Gespräch mit Kollegen oder eine erledigte (Teil-)Aufgabe sein.

Inwieweit wir eher positiv denkende Menschen sind, ist teilweise auch genetisch bedingt. Trotzdem ist diese Eigenschaft erlernbar – jedoch nicht von heute auf morgen. Einstellungsänderungen, aus denen Verhaltensänderungen resultieren, sind stets ein Langzeitprojekt. Und ob wir das Ziel erreichen, hängt auch davon ab, wie viel Positives wir bereits auf dem Weg dorthin erfahren und empfinden. Also sollten wir uns, wenn wir eine nachhaltige Verhaltensänderung anstreben, fragen: Wie können wir die Verhaltensänderung mit positiven Emotionen verknüpfen? Mögliche Ansätze hierzu sind:

- Etwas finden, das uns Spaß macht und motiviert,
- auf kleine Unterschiede/Fortschritte achten, auf die wir stolz sein können,
- etwas mit anderen Menschen tun,
- die Aktivität möglichst attraktiv gestalten,
- ein angenehmes Umfeld schaffen,
- die Ansprüche an uns nicht zu hoch schrauben,

- uns auch für Teilerfolge belohnen.

Zudem sollten wir nicht aus einem Gefühl „Ich muss...“, sondern „Ich sollte...“ oder „Es tut mir gut, ...“ heraus agieren. Vermuten Sie also zum Beispiel, wenn Ihr Chef Ihnen eine neue, anspruchsvollere Aufgabe überträgt, dahinter nicht gleich eine böse Absicht: „Der hat mich auf dem Kieker und will mich fertigmachen.“ Fragen Sie sich vielmehr: Was ist das Gute daran? Zunächst: Ihr Chef traut Ihnen das Erledigen der Aufgabe offensichtlich zu. Vielleicht eröffnet Ihnen die neue Aufgabe auch den nötigen Spielraum für eine Gehaltserhöhung oder mittelfristig eine neue Position.... Wenn Sie so reagieren, erscheint die neue Herausforderung in einem anderen Licht.

Als Person aufblühen

Es macht einen Unterschied, ob wir mit einer Situation „zurechtkommen“ oder in ihr „aufblühen“. Manche Blumen vegetieren vor sich hin, während andere prachtvoll blühen. Es nutzt jedoch nichts einer darbdenden Blume zu sagen: „Wachse endlich!“. Zielführender ist es, sich zu überlegen: Was bringt die Blume zum Wachsen? Alles, was ihr Wohlbefinden erhöht: zum Beispiel: Licht, Wärme, Wasser und ein nährstoffreicher Boden. Und was beschleunigt ihr Wachstum? Dünger.

In der Psychologie unterscheidet man zwischen einem hedonistischen und einem eudämonischen Wohlbefinden. Ein hedonistisches Wohlbefinden stellt sich bei uns ein, wenn wir zum Beispiel ein vorzügliches Essen oder Glas Wein genießen. Ein eudämonisches Wohlbefinden empfinden wir hingegen unter anderem, wenn

- wir anderen etwas Gutes tun,
- unsere Potenziale, also Fähigkeiten und Talente, nutzen oder
- uns für etwas einsetzen, das uns am Herzen liegt.

Ein eudämonisches Wohlbefinden hat einen stärkeren positiven Einfluss auf unsere Gesundheit – ohne das hedonistische Wohlbefinden gering zu schätzen. Und seine Wirkung ist nachhaltiger, denn es vermittelt uns zugleich das Gefühl von Sinn – also zum Beispiel das Bewusstsein

- Ich gehöre einer Gemeinschaft an, lebe in Beziehung,
- ich trage etwas zur Gemeinschaft bei und
- ich nutze meine Talente/Fähigkeiten.

Der Dünger für unser persönliches Wachstum sind deshalb die Mikro-Momente in unserem Leben, in denen wir ein eudämonisches Wohlbefinden empfinden. Damit sich dieses Gefühl häufig einstellt und wir es bewusst erleben, ist eine entsprechende Lebenseinstellung und -führung nötig. Einige Aspekte, die unser eudämonisches Wohlbefinden fördern, seien hier genannt.

Den Moment genießen: Die Aufmerksamkeit auf die drei Zeitdimensionen meisten positiven Ereignisse lenken – vorher: Vorfreude; währenddessen: bewusstes Erleben; danach: Reflexion (das Gedächtnis nutzen, um das positive Gefühl wieder aufzurufen).

Verbunden sein: Die Nähe und Verbundenheit mit anderen Menschen spüren. Fragen Sie sich zum Beispiel täglich am Abend: An welche positiven Begegnungen, Gespräche heute erinnere ich mich und mit wem fühlte ich mich wie verbunden?

Erfolge feiern: Fragen Sie sich zudem abends: Was habe ich heute so richtig gut gemacht? Bei der Arbeit? Zuhause? Im Umgang mit Kunden und Kollegen? Freunden und Bekannten? Worauf kann ich stolz sein?

Dankbar sein: Fragen Sie auch, was ihnen durch andere Menschen, mit denen Sie beruflich und privat in Beziehung stehen, Gutes widerfuhr? Wofür sollten Sie ihnen dankbar sein?

Mitgefühl praktizieren: Machen Sie sich bewusst, mit welchen Problemen, Herausforderungen andere Menschen konfrontiert sind? Zum Beispiel Ihr Chef oder Kollege? Oder die Kassiererin im Supermarkt? Fragen Sie sich: Was kann ich tun, um „ihr Leid“ zu verringern? Zum Beispiel Interesse zeigen? Verständnissvoll und geduldig sein? Unterstützung anbieten?

Neugierig und offen sein: Machen Sie sich immer wieder bewusst, dass das Leben bunt und vielfältig ist. Es gibt noch so vieles zu sehen, zu lernen und zu erleben. Dann gehen Sie auch Herausforderungen beschwingter an und entdecken dabei viel Positives.

Freundlich und zugewandt sein: Nehmen Sie Ihre Mitmenschen – Ihre Kollegen, den Kassierer im Supermarkt, Ihren Lebenspartner – bewusst wahr. Schauen Sie Ihnen in die Augen. Schenken Sie Ihnen ein Lächeln. Sagen Sie danke auch für scheinbar selbstverständliche Kleinigkeiten.

Wertschätzend sein: Machen Sie sich bewusst, was Sie an Ihren Mitmenschen schätzen. Welche Stärken haben sie? Warum freuen Sie sich auf Begegnungen, Gespräche mit ihnen? Sagen Sie dies Ihren Mitmenschen auch. Und schenken Sie ihnen häufiger ein anerkennendes Wort.

Echt und ehrlich sein: Zeigen Sie den Menschen, die Ihnen wichtig sind, Ihre Gefühle. Stehen Sie auch zu Ihren Ecken und Kanten – soweit möglich. Denn nur dann werden Sie für die anderen als Mensch erfahrbar und es entsteht Verbundenheit. Das gilt nicht nur für unsere privaten, sondern auch beruflichen Beziehungen.

Machen Sie sich auf den Weg! Es lohnt sich.

Zur Autorin:

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem Trainer und Coaches ausbildet. Sie ist Autorin des Buchs „Lösungsorientiertes Selbstcoaching: Ihren Zielen näherkommen – Schritt für Schritt“ (Internet: www.seminarconsult.at).

Weitere Artikel in dieser Kategorie

Kraft- und Energiequelle „Positive Emotionen

by Fabienne Du Pont • 12. Mai 2023

Positive Emotionen sind der Motor für unsere persönliche Entwicklung – beruflich und privat. Also sollten wir in unserem Alltag möglichst viele Momente schaffen, in denen wir uns über unser Leben und Tun freuen.



„Lachen ist gesund.“ „Lachen ist die beste Medizin.“ „Humor ist, wenn man trotzdem lacht.“ Solche Sinnsprüche kennt jeder. In ihnen spiegelt sich die menschliche Erfahrung wider, dass Menschen, die eine positive Einstellung zu sich und ihrem Leben haben, Herausforderungen leichter meistern – beruflich und privat. Sie sind zudem gesünder und haben eine höhere Widerstandskraft. Das haben auch die Medizin und Psychologie erkannt und versuchen, diese Erkenntnis wissenschaftlich zu objektivieren und gezielt zu nutzen. Auch in die betriebliche Gesundheitsprävention fließt sie zunehmend ein.

Ein Vorreiter dieser Entwicklung war die US-amerikanische Psychologin Barbara Fredrickson. Sie stellte 1998 die Broaden-and-Build-Theorie vor. Diese geht davon aus, dass positive Emotionen wie Freude, Interesse, Zufriedenheit und Zuneigung unser Denk- und Verhaltensrepertoire erweitern („Broaden“). Sie fördern zudem

- unsere geistige Flexibilität und Kreativität,
- unsere Lust, Neues zu lernen und zu entdecken, sowie
- unsere Fähigkeit und Bereitschaft, soziale Beziehungen einzugehen und aktiv zu pflegen.

Durch dieses Offen-sein sammeln wir wiederum neue, positive Erfahrungen – beispielsweise in Form kleiner Erfolgserlebnisse und erfreulicher Begegnungen. Und diese erzeugen wiederum positive Emotionen, so dass wir mit der Zeit, so Fredrickson, eine Art Vorrat positiver Emotionen und Erwartungen aufbauen, der es uns erleichtert, auch unangenehme Situationen zu ertragen und Herausforderungen zu meistern.

Positive Emotionen stärken unsere Widerstandskraft

Positive Emotionen bilden für Fredrickson sozusagen den Nährstoff für persönliches Wachstum. Und wenn wir einen entsprechenden Lebensstil pflegen? Dann gelangen wir der Broaden-and-Build-Theorie zufolge in eine Aufwärtsspirale, die zu einem immer größeren Selbstvertrauen und Wohlbefinden führt.

Doch nicht nur dies. Inzwischen wiesen schon viele Forscher nach, dass positive Gefühle auch eine gesundheitsfördernde Wirkung haben:

- Das Herzkreislaufsystem wird gestärkt,
- die Antikörperproduktion wird forciert und
- die Entzündungsreaktionen verringern sich.

Positive Emotionen steigern also außer unserer psychischen auch unsere physische Widerstandskraft. Sie wirken wie kleine Kraftmaschinen, die unsere körperliche und geistige Gesundheit und somit unsere Leistungsvermögen stärken. Also sollten wir unser Leben so gestalten, dass es möglichst viele kleine Mikro-Momente voller positiver Emotionen enthält, die wir bewusst wahrnehmen. Und Unternehmen? Sie sollten die Arbeit und das Arbeitsumfeld ihrer Mitarbeiter so gestalten, dass solche Mikro-Momente des Glücks und der Zufriedenheit möglich sind.

Mikro-Momente von Glück schaffen und erleben

Ein Manko hierbei ist: Positive Emotionen sind meist weniger intensiv als negative. Wenn uns zum Beispiel unser Chef vor versammelter Mannschaft „anpflaumt“ schnell – bildhaft gesprochen – unser Gefühlsbarometer stärker nach oben, als wenn er uns öffentlich lobt. Zudem verarbeitet unser Körper die negativen Emotionen priorisiert. Deshalb nehmen wir positive Emotionen seltener und zumeist weniger stark und anhaltend als negative wahr. Also sollten wir, wenn wir die Kraftquelle „Positive Emotionen“ zum Beispiel beruflich nutzen möchten, uns bewusst auf diese konzentrieren. Das heißt,

- wir sollten in unserem Arbeitsalltag gezielt Mikro-Momente schaffen, in denen wir positive Emotionen empfinden, und
- wir sollten diese Momente bewusst erleben.

Das kann zum Beispiel die Freude über ein nettes Gespräch mit Kollegen oder eine erledigte (Teil-)Aufgabe sein.

Inwieweit wir eher positiv denkende Menschen sind, ist teilweise auch genetisch bedingt. Trotzdem ist diese Eigenschaft erlernbar – jedoch nicht von heute auf morgen. Einstellungsänderungen, aus denen Verhaltensänderungen resultieren, sind stets ein Langzeitprojekt. Und ob wir das Ziel erreichen, hängt auch davon ab, wie viel Positives wir bereits auf dem Weg dorthin erfahren und empfinden. Also sollten wir uns, wenn wir eine nachhaltige Verhaltensänderung anstreben, fragen: Wie können wir die Verhaltensänderung mit positiven Emotionen verknüpfen? Mögliche Ansätze hierzu sind:

- Etwas finden, das uns Spaß macht und motiviert,
- auf kleine Unterschiede/Fortschritte achten, auf die wir stolz sein können,
- etwas mit anderen Menschen tun,
- die Aktivität möglichst attraktiv gestalten,

- ein angenehmes Umfeld schaffen,
- die Ansprüche an uns nicht zu hoch schrauben,
- uns auch für Teilerfolge belohnen.

Zudem sollten wir nicht aus einem Gefühl „Ich muss...“, sondern „Ich sollte...“ oder „Es tut mir gut, ...“ heraus agieren. Vermuten Sie also zum Beispiel, wenn Ihr Chef Ihnen eine neue, anspruchsvollere Aufgabe überträgt, dahinter nicht gleich eine böse Absicht: „Der hat mich auf dem Kieker und will mich fertigmachen.“ Fragen Sie sich vielmehr: Was ist das Gute daran? Zunächst: Ihr Chef traut Ihnen das Erledigen der Aufgabe offensichtlich zu. Vielleicht eröffnet Ihnen die neue Aufgabe auch den nötigen Spielraum für eine Gehaltserhöhung oder mittelfristig eine neue Position.... Wenn Sie so reagieren, erscheint die neue Herausforderung in einem anderen Licht.

Als Person aufblühen

Es macht einen Unterschied, ob wir mit einer Situation „zurechtkommen“ oder in ihr „aufblühen“. Manche Blumen vegetieren vor sich hin, während andere prachtvoll blühen. Es nutzt jedoch nichts einer darbdenden Blume zu sagen: „Wachse endlich!“. Zielführender ist es, sich zu überlegen: Was bringt die Blume zum Wachsen? Alles, was ihr Wohlbefinden erhöht: zum Beispiel: Licht, Wärme, Wasser und ein nährstoffreicher Boden. Und was beschleunigt ihr Wachstum? Dünger.

In der Psychologie unterscheidet man zwischen einem hedonistischen und einem eudämonischen Wohlbefinden. Ein hedonistisches Wohlbefinden stellt sich bei uns ein, wenn wir zum Beispiel ein vorzügliches Essen oder Glas Wein genießen. Ein eudämonisches Wohlbefinden empfinden wir hingegen unter anderem, wenn

- wir anderen etwas Gutes tun,
- unsere Potenziale, also Fähigkeiten und Talente, nutzen oder
- uns für etwas einsetzen, das uns am Herzen liegt.

Ein eudämonisches Wohlbefinden hat einen stärkeren positiven Einfluss auf unsere Gesundheit – ohne das hedonistische Wohlbefinden gering zu schätzen. Und seine Wirkung ist nachhaltiger, denn es vermittelt uns zugleich das Gefühl von Sinn – also zum Beispiel das Bewusstsein

- Ich gehöre einer Gemeinschaft an, lebe in Beziehung,
- ich trage etwas zur Gemeinschaft bei und
- ich nutze meine Talente/Fähigkeiten.

Der Dünger für unser persönliches Wachstum sind deshalb die Mikro-Momente in unserem Leben, in denen wir ein eudämonisches Wohlbefinden empfinden. Damit sich dieses Gefühl häufig einstellt und wir es bewusst erleben, ist eine entsprechende Lebenseinstellung und -führung nötig. Einige Aspekte, die unser eudämonisches Wohlbefinden fördern, seien hier genannt.

Den Moment genießen: Die Aufmerksamkeit auf die drei Zeitdimensionen meisten positiven Ereignisse lenken – vorher: Vorfreude; währenddessen: bewusstes Erleben; danach: Reflexion (das Gedächtnis nutzen, um das positive Gefühl wieder aufzurufen).

Verbunden sein: Die Nähe und Verbundenheit mit anderen Menschen spüren. Fragen Sie sich zum Beispiel täglich am Abend: An welche positiven Begegnungen, Gespräche heute erinnere ich mich und mit wem fühlte ich mich wie verbunden?

Erfolge feiern: Fragen Sie sich zudem abends: Was habe ich heute so richtig gut gemacht? Bei der Arbeit?

Zuhause? Im Umgang mit Kunden und Kollegen? Freunden und Bekannten? Worauf kann ich stolz sein?

Dankbar sein: Fragen Sie auch, was ihnen durch andere Menschen, mit denen Sie beruflich und privat in Beziehung stehen, Gutes widerfuhr? Wofür sollten Sie ihnen dankbar sein?

Mitgefühl praktizieren: Machen Sie sich bewusst, mit welchen Problemen, Herausforderungen andere Menschen konfrontiert sind? Zum Beispiel Ihr Chef oder Kollege? Oder die KassiererIn im Supermarkt? Fragen Sie sich: Was kann ich tun, um „Ihr Leid“ zu verringern? Zum Beispiel Interesse zeigen? Verständnisvoll und geduldig sein? Unterstützung anbieten?

Neugierig und offen sein: Machen Sie sich immer wieder bewusst, dass das Leben bunt und vielfältig ist. Es gibt noch so vieles zu sehen, zu lernen und zu erleben. Dann gehen Sie auch Herausforderungen beschwingter an und entdecken dabei viel Positives.

Freundlich und zugewandt sein: Nehmen Sie Ihre Mitmenschen – Ihre Kollegen, den Kassierer im Supermarkt, Ihren Lebenspartner – bewusst wahr. Schauen Sie Ihnen in die Augen. Schenken Sie Ihnen ein Lächeln. Sagen Sie danke auch für scheinbar selbstverständliche Kleinigkeiten.

Wertschätzend sein: Machen Sie sich bewusst, was Sie an Ihren Mitmenschen schätzen. Welche Stärken haben sie? Warum freuen Sie sich auf Begegnungen, Gespräche mit ihnen? Sagen Sie dies Ihren Mitmenschen auch. Und schenken Sie ihnen häufiger ein anerkennendes Wort.

Echt und ehrlich sein: Zeigen Sie den Menschen, die Ihnen wichtig sind, Ihre Gefühle. Stehen Sie auch zu Ihren Ecken und Kanten – soweit möglich. Denn nur dann werden Sie für die anderen als Mensch erfahrbar und es entsteht Verbundenheit. Das gilt nicht nur für unsere privaten, sondern auch beruflichen Beziehungen.

Machen Sie sich auf den Weg! Es lohnt sich.

Sabine Prohaska

Zur Autorin: Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem Trainer und Coaches ausbildet. Sie ist Autorin des Buchs „Lösungsorientiertes Selbstcoaching: Ihren Zielen näherkommen – Schritt für Schritt“ (Internet: www.seminarconsult.at).

Kraft- und Energiequelle „Positive Emotionen“

Von **Sabine Prohaska** - 29. Mai 2023



Kraft- und Energiequelle „Positive Emotionen“ - Foto: © Kiattisak - stock.adobe.com

Positive Emotionen sind der Motor für unsere persönliche Entwicklung – beruflich und privat. Also sollten wir in unserem Alltag möglichst viele Momente schaffen, in denen wir uns über unser Leben und Tun freuen.

„Lachen ist gesund.“ „Lachen ist die beste Medizin.“ „Humor ist, wenn man trotzdem lacht.“ Solche Sinnsprüche kennt jeder. In ihnen spiegelt sich die menschliche Erfahrung wider, dass Menschen, die eine positive Einstellung zu sich und ihrem Leben haben, Herausforderungen leichter meistern – beruflich und privat. **Sie sind zudem gesünder und haben eine höhere Widerstandskraft.** Das haben auch die Medizin und Psychologie erkannt und versuchen, diese Erkenntnis wissenschaftlich zu objektivieren und gezielt zu nutzen. Auch in die betriebliche Gesundheitsprävention fließt sie zunehmend ein.

Ein Vorreiter dieser Entwicklung war die US-amerikanische Psychologin Barbara Fredrickson. **Sie stellte 1998 die Broaden-and-Build-Theorie vor.** Diese geht davon aus, dass positive Emotionen wie Freude, Interesse, Zufriedenheit und Zuneigung unser Denk- und Verhaltensrepertoire erweitern („Broaden“). Sie fördern zudem

- unsere geistige Flexibilität und Kreativität,
- unsere Lust, Neues zu lernen und zu entdecken, sowie
- unsere Fähigkeit und Bereitschaft, soziale Beziehungen einzugehen und aktiv zu pflegen.

Durch dieses Offen-sein sammeln wir wiederum neue, positive Erfahrungen – beispielsweise **in Form kleiner Erfolgserlebnisse und erfreulicher Begegnungen.** Und diese erzeugen wiederum positive Emotionen, so dass wir mit der Zeit, so Fredrickson, eine Art Vorrat positiver Emotionen und Erwartungen aufbauen, der es

uns erleichtert, auch unangenehme Situationen zu ertragen und Herausforderungen zu meistern.

Positive Emotionen stärken unsere Widerstandskraft

Positive Emotionen bilden für Fredrickson sozusagen den Nährstoff für persönliches Wachstum. Und wenn wir einen entsprechenden Lebensstil pflegen? Dann gelangen wir der Broaden-and-Build-Theorie zufolge in eine Aufwärtsspirale, **die zu einem immer größeren Selbstvertrauen und Wohlbefinden führt.**

Doch nicht nur dies. Inzwischen wiesen schon viele Forscher nach, dass positive Gefühle auch eine gesundheitsfördernde Wirkung haben:

- Das Herz-Kreislaufsystem wird gestärkt,
- die Antikörperproduktion wird forciert und
- die Entzündungsreaktionen verringern sich.

Positive Emotionen steigern also außer unserer psychischen auch unsere physische Widerstandskraft. **Sie wirken wie kleine Kraftmaschinen**, die unsere körperliche und geistige Gesundheit und somit unsere Leistungsvermögen stärken. **Also sollten wir unser Leben so gestalten, dass es möglichst viele kleine Mikro-Momente voller positiver Emotionen enthält**, die wir bewusst wahrnehmen. Und Unternehmen? Sie sollten die Arbeit und das Arbeitsumfeld ihrer Mitarbeiter so gestalten, dass solche Mikro-Momente des Glücks und der Zufriedenheit möglich sind.

Mikro-Momente von Glück schaffen und erleben

Ein Manko hierbei ist: **Positive Emotionen sind meist weniger intensiv als negative.** Wenn uns zum Beispiel unser Chef vor versammelter Mannschaft „anpflaumt“ schnell – bildhaft gesprochen – unser Gefühlsbarometer stärker nach oben, als wenn er uns öffentlich lobt. Zudem verarbeitet unser Körper die negativen Emotionen priorisiert. **Deshalb nehmen wir positive Emotionen seltener und zumeist weniger stark und anhaltend als negative wahr.** Also sollten wir, wenn wir die Kraftquelle „Positive Emotionen“ zum Beispiel beruflich nutzen möchten, uns bewusst auf diese konzentrieren. Das heißt,

- wir sollten in unserem Arbeitsalltag gezielt Mikro-Momente schaffen, in denen wir positive Emotionen empfinden, und
- wir sollten diese Momente bewusst erleben.

Das kann zum Beispiel die Freude über ein nettes Gespräch mit Kollegen oder eine erledigte (Teil-)Aufgabe sein.

Inwieweit wir eher positiv denkende Menschen sind, ist teilweise auch genetisch

bedingt. **Trotzdem ist diese Eigenschaft erlernbar – jedoch nicht von heute auf morgen.** Einstellungsänderungen, aus denen Verhaltensänderungen resultieren, sind stets ein Langzeitprojekt. Und ob wir das Ziel erreichen, hängt auch davon ab, wie viel Positives wir bereits auf dem Weg dorthin erfahren und empfinden. Also sollten wir uns, wenn wir eine nachhaltige Verhaltensänderung anstreben, fragen: Wie können wir die Verhaltensänderung mit positiven Emotionen verknüpfen? Mögliche Ansätze hierzu sind:

- Etwas finden, das uns Spaß macht und motiviert,
- auf kleine Unterschiede/Fortschritte achten, auf die wir stolz sein können,
- etwas mit anderen Menschen tun,
- die Aktivität möglichst attraktiv gestalten,
- ein angenehmes Umfeld schaffen,
- die Ansprüche an uns nicht zu hoch schrauben,
- uns auch für Teilerfolge belohnen.

Zudem sollten wir nicht aus einem Gefühl „Ich muss...“, sondern „Ich sollte...“ oder „Es tut mir gut, ...“ heraus agieren. Vermuten Sie also zum Beispiel, wenn Ihr Chef Ihnen eine neue, anspruchsvollere Aufgabe überträgt, dahinter nicht gleich eine böse Absicht: „Der hat mich auf dem Kieker und will mich fertigmachen.“ Fragen Sie sich vielmehr: Was ist das Gute daran? Zunächst: Ihr Chef traut Ihnen das Erledigen der Aufgabe offensichtlich zu. Vielleicht eröffnet Ihnen die neue Aufgabe auch den nötigen Spielraum für eine Gehaltserhöhung oder mittelfristig eine neue Position.... Wenn Sie so reagieren, erscheint die neue Herausforderung in einem anderen Licht.

Als Person aufblühen

Es macht einen Unterschied, ob wir mit einer Situation „zurechtkommen“ oder in ihr „aufblühen“. Manche Blumen vegetieren vor sich hin, während andere prachtvoll blühen. Es nutzt jedoch nichts einer darhenden Blume zu sagen: „Wachse endlich!“. **Zielführender ist es, sich zu überlegen:** Was bringt die Blume zum Wachsen? Alles, was ihr Wohlbefinden erhöht: zum Beispiel: Licht, Wärme, Wasser und ein nährstoffreicher Boden. Und was beschleunigt ihr Wachstum? Dünger.

In der Psychologie unterscheidet man zwischen einem hedonistischen und einem eudämonischen Wohlbefinden. **Ein hedonistisches Wohlbefinden stellt sich bei uns ein, wenn wir zum Beispiel ein vorzügliches Essen oder Glas Wein genießen.** Ein eudämonisches Wohlbefinden empfinden wir hingegen unter anderem, wenn

- wir anderen etwas Gutes tun,
- unsere Potenziale, also Fähigkeiten und Talente, nutzen oder
- uns für etwas einsetzen, das uns am Herzen liegt.

Ein eudämonisches Wohlbefinden hat einen stärkeren positiven Einfluss auf unsere Gesundheit – **ohne das hedonistische Wohlbefinden gering zu schätzen.** Und seine

Wirkung ist nachhaltiger, denn es vermittelt uns zugleich das Gefühl von Sinn – also zum Beispiel das Bewusstsein

- Ich gehöre einer Gemeinschaft an, lebe in Beziehung,
- ich trage etwas zur Gemeinschaft bei und
- ich nutze meine Talente/Fähigkeiten.

Der Dünger für unser persönliches Wachstum sind deshalb die Mikro-Momente in unserem Leben, in denen wir ein eudämonisches Wohlbefinden empfinden. **Damit sich dieses Gefühl häufig einstellt und wir es bewusst erleben, ist eine entsprechende Lebenseinstellung und -führung nötig.** Einige Aspekte, die unser eudämonisches Wohlbefinden fördern, seien hier genannt.

Den Moment genießen: Die Aufmerksamkeit auf die drei Zeitdimensionen meisten positiven Ereignisse lenken – vorher: Vorfreude; währenddessen: bewusstes Erleben; danach: Reflexion (das Gedächtnis nutzen, um das positive Gefühl wieder aufzurufen).

Verbunden sein: Die Nähe und Verbundenheit mit anderen Menschen spüren. Fragen Sie sich zum Beispiel täglich am Abend: An welche positiven Begegnungen, Gespräche heute erinnere ich mich und mit wem fühlte ich mich wie verbunden?

Erfolge feiern: Fragen Sie sich zudem abends: Was habe ich heute so richtig gut gemacht? Bei der Arbeit? Zuhause? Im Umgang mit Kunden und Kollegen? Freunden und Bekannten? Worauf kann ich stolz sein?

Dankbar sein: Fragen Sie auch, was ihnen durch andere Menschen, mit denen Sie beruflich und privat in Beziehung stehen, Gutes widerfuhr? Wofür sollten Sie ihnen dankbar sein?

Mitgefühl praktizieren: Machen Sie sich bewusst, mit welchen Problemen, Herausforderungen andere Menschen konfrontiert sind? Zum Beispiel Ihr Chef oder Kollege? Oder die Kassiererin im Supermarkt? Fragen Sie sich: Was kann ich tun, um „ihr Leid“ zu verringern? Zum Beispiel Interesse zeigen? Verständnisvoll und geduldig sein? Unterstützung anbieten?

Neugierig und offen sein: Machen Sie sich immer wieder bewusst, dass das Leben bunt und vielfältig ist. Es gibt noch so vieles zu sehen, zu lernen und zu erleben. Dann gehen Sie auch Herausforderungen beschwingter an und entdecken dabei viel Positives.

Freundlich und zugewandt sein: Nehmen Sie Ihre Mitmenschen – Ihre Kollegen, den Kassierer im Supermarkt, Ihren Lebenspartner – bewusst wahr. Schauen Sie Ihnen in die Augen. Schenken Sie Ihnen ein Lächeln. Sagen Sie danke auch für scheinbar selbstverständliche Kleinigkeiten.

Wertschätzend sein: Machen Sie sich bewusst, was Sie an Ihren Mitmenschen schätzen. Welche Stärken haben sie? Warum freuen Sie sich auf Begegnungen, Gespräche mit ihnen? Sagen Sie dies Ihren Mitmenschen auch. Und schenken Sie ihnen häufiger ein anerkennendes Wort.

Echt und ehrlich sein: Zeigen Sie den Menschen, die Ihnen wichtig sind, Ihre Gefühle. Stehen Sie auch zu Ihren Ecken und Kanten – soweit möglich. Denn nur dann werden Sie für die anderen als Mensch erfahrbar und es entsteht Verbundenheit. Das gilt nicht nur für unsere privaten, sondern auch beruflichen Beziehungen.



Wie man positive Emotionen als Kraftquelle nutzt

Erstellt von A&W Online am 25. Mai 2023 - 2:07



Positive Emotionen sind der Motor für unsere persönliche Entwicklung. Also sollten wir danach streben, in unser Leben möglichst viele kleine Momente zu integrieren, in denen wir uns freuen. Wie das gelingen kann, erklärt Sabine Prohaska* im folgenden Gastbeitrag.

„Lachen ist gesund.“ „Lachen ist die beste Medizin.“ Solche Sinnsprüche kennt jeder. Sie spiegeln die Erfahrung wider, dass Menschen mit einer positiven Einstellung zu sich und ihrem Leben Herausforderungen leichter meistern. Sie sind zudem gesünder und haben eine höhere Widerstandskraft. Das haben inzwischen auch Medizin und Psychologie erkannt.

Ein Meilenstein in dieser Entwicklung war die [Broaden-and-Build-Theorie](#), die die US-amerikanische Psychologin Barbara Fredrickson 1998 vorstellte. Sie besagt, dass positive Emotionen wie Freude, Interesse, Zufriedenheit und Liebe unser Denk- und Verhaltensrepertoire erweitern („Broaden“). Sie fördern zudem

- unsere geistige Flexibilität und Kreativität,
- unsere Lust, Neues zu entdecken, und
- unsere Fähigkeit, soziale Beziehungen einzugehen.

Positive Emotionen stärken die Widerstandskraft

Positive Emotionen sind sozusagen der Nährstoff für persönliches Wachstum. Und wenn wir einen entsprechenden Lebensstil pflegen, gelangen wir in eine Aufwärtsspirale, die zu einem immer größeren Selbstvertrauen und Wohlbefinden führt.

Doch nicht nur dies. Studien belegen, dass positive Gefühle auch eine gesundheitsfördernde Wirkung haben: Das Herzkreislaufsystem wird gestärkt, die Antikörperproduktion wird forciert und die Entzündungsreaktionen verringern sich. Positive Emotionen steigern also unsere [psychische und physische Widerstandskraft](#). Sie wirken wie kleine Kraftmaschinen, die unsere Gesundheit und Leistungskraft fördern.

Mikro-Momente von Glück schaffen

Doch leider empfinden wir positive Emotionen meist weniger intensiv als solche negativen wie Angst, Wut, Einsamkeit, Ohnmacht und Verzweiflung. Deshalb nehmen wir sie weniger stark und anhaltend wahr. Also sollten wir, wenn wir die Kraftquelle „Positive Emotionen“ nutzen möchten,

danach streben, sie bewusster wahrzunehmen. Außerdem sollten wir in unserem Alltag gezielt Mikro-Momente schaffen, in denen wir positive Emotionen empfinden – zum Beispiel, indem wir

- häufiger Dinge tun, die uns Spaß machen und motivieren,
- stärker auf Kleinigkeiten achten, über die wir uns freuen können,
- unser Lebens- und Arbeitsumfeld angenehm gestalten,
- die Ansprüche an uns nicht zu hoch schrauben und
- uns auch für Teilerfolge belohnen.

Als Person aufblühen und gedeihen

Jeder Gärtner weiß: Es nutzt wenig einer darhenden Blume zu sagen „Wachse endlich“. Zielführender ist es, sich zu überlegen: Was bringt die Blume zum Wachsen? Alles, was ihr Wohlbefinden erhöht! Zum Beispiel Licht, Wärme, Wasser. Und was beschleunigt ihr Wachstum? Dünger.

Psychologen unterscheiden zwischen einem hedonistischen und einem eudämonischen Wohlbefinden. Ein hedonistisches Wohlbefinden verspüren wir, wenn wir zum Beispiel ein vorzügliches Essen genießen. Ein eudämonisches Wohlbefinden empfinden wir hingegen unter anderem, wenn

- wir anderen etwas Gutes tun,
- unsere Fähigkeiten nutzen oder
- uns für etwas einsetzen, das uns am Herzen liegt.

Ein eudämonisches Wohlbefinden hat einen stärkeren positiven Einfluss auf unsere Gesundheit – ohne das hedonistische geringzuschätzen. Und seine Wirkung ist nachhaltiger, denn es vermittelt uns zugleich das Gefühl von Sinn.

Der Dünger für persönliches Wachstum

Der Dünger für unser persönliches Wachstum sind die Mikro-Momente in unserem Leben, in denen wir ein eudämonisches Wohlbefinden empfinden. Hier einige Tipps, wie Sie dafür sorgen, dass sich dieses Gefühl häufiger, bei Ihnen einstellt:

Vorfreude und „Nachfreude“ empfinden. Fragen Sie sich morgens oder zum Beginn der Woche: Worauf kann ich mich freuen? Fragen Sie sich ebenso rückblickend: Was habe heute, diese Woche tolles erlebt? Durchleben Sie das Erlebte nochmals mental.
Die Verbundenheit mit anderen Menschen spüren. Fragen Sie sich zum Beispiel abends: Welche positiven Begegnungen, Gespräche hatte ich heute? Wem fühlte ich mich nah?

Erfolge genießen. Fragen Sie sich zudem: Was habe ich heute, diese Woche so richtig gut gemacht? Worauf kann ich stolz sein?

Dankbar sein. Fragen Sie sich auch, was Ihnen durch andere Menschen Gutes widerfuhr? Wofür sollten Sie ihnen dankbar sein?

Mitgefühl empfinden. Machen Sie sich bewusst, wo und wie andere Menschen leiden, vor welchen Herausforderungen sie stehen. Fragen Sie sich: Wie kann ich sie unterstützen, ihr Leid lindern?

Neugierig und offen sein. Machen Sie sich immer wieder bewusst, wie bunt und vielgestaltig das Leben ist. Es gibt noch so vieles zu sehen, zu lernen und zu erleben.

Freundlich und zugewandt sein. Nehmen Sie Ihre Mitmenschen bewusst wahr. Schauen Sie Ihnen in die Augen. Schenken Sie Ihnen ein Lächeln. Sagen Sie danke, auch für scheinbar selbstverständliche Kleinigkeiten.

Wertschätzend sein. Machen Sie sich bewusst, was Sie an Ihren Mitmenschen schätzen. Welche Stärken haben sie? Warum freuen Sie sich auf Begegnungen, Gespräche mit ihnen? Sagen Sie dies Ihren Mitmenschen auch.

Echt und ehrlich sein. Zeigen Sie den Menschen, die Ihnen wichtig sind, Ihre Gefühle. Stehen Sie auch zu Ihren Ecken und Kanten. Denn nur dann werden Sie als Mensch erfahrbar und es entsteht Verbundenheit.

Natur erleben. Begeben Sie sich oft in die freie Natur – zum Beispiel, um die Sonne auf Ihrer Haut oder den Wind an Ihrer Nasenspitze zu spüren. Auch das beeinflusst Ihr Befinden positiv.

Persönliches Wachstum ist eine Reise. Suchen Sie Ihren Weg und folgen Sie ihm.

**Zur Autorin: Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem Trainer und Coaches ausbildet. Sie ist Autorin des Buchs „Lösungsorientiertes Selbstcoaching: Ihren Zielen näherkommen – Schritt für Schritt“ (Internet: www.seminarconsult.at).*

Artikel gedruckt von ARZT & WIRTSCHAFT: <https://www.arzt-wirtschaft.de>

URL zum Artikel: <https://www.arzt-wirtschaft.de/praxis/wie-man-positive-emotionen-als-kraftquelle-nutzt/>

© 2021 arzt-wirtschaft.de

in Ihrem alten Outfit keine gute Figur mehr macht.

8. Stimmt euch bereits zuhause auf den Urlaub ein

Zum Beispiel, indem ihr abends im Bett Reiseführer schmökert oder euch in YouTube Filmchen über euer Urlaubsziel anschaut.

9. Feiert euren Urlaubsbeginn

Zum Beispiel, indem ihr im Flugzeug ein Glas Sekt trinkt.

10. Vergesst im Urlaub alles, was ihr über das Thema Zeit- und Selbstmanagement gehört habt

Im Urlaub gibt es nur eine „wichtige“ und „dringliche“ Aufgabe: sich erholen.

11. Übertragt das Leistungsdenken, dem ihr im Alltag huldigt, nicht auf euren Urlaub

Ihr müsst nicht jeden Berg erklimmen und jedes Museum besuchen.

12. Gestaltet euren Urlaub „agil“

Arbeitet kein starres, vorab formuliertes Urlaubsprogramm ab. Macht das, wozu ihr gerade Lust und Laune habt – zum Beispiel nichts.

Lest auch



13. Lasst einfach mal „Fünfe gerade sein“

Bei der Arbeit könnt ihr dem „Null-Fehler-Prinzip“ huldigen. Doch im Urlaub solltet ihr ein „easy living“ praktizieren. Sonst ärgert ihr euch über jeden lahmen Kellner und zu warmen Cocktail.

14. „Verlängert“ euren Urlaub

Sagt allen Personen, mit denen ihr nicht direkt zusammenarbeitet, dass ihr erst zwei Tage später zurückkehrt. Sonst klingelt euer Telefon nach der Rückkehr ohne Unterlass. Dann ist die Erholung im Handumdrehen verflogen.

15. Behaltet den Urlaub in Erinnerung

Stellt euch ein Urlaubsfoto auf den Schreibtisch. Oder ladet es als Startbild auf euren PC. Dann könnt ihr noch ab und zu von der Südsee oder den Bergen träumen.

Und noch ein Tipp: Auch ein Urlaub auf Balkonien beziehungsweise im heimischen Garten oder im Umfeld kann sehr erholsam. Es muss nicht immer eine Flug- beziehungsweise Fernreise sein.

Im Urlaub relaxen und sich erholen – 15 Tipps - unternehmer.de

Sabine Prohaska | 26.06.2023



Im Urlaub relaxen und sich erholen – 15 Tipps - Foto: © Pasko Maksim - stock.adobe.com

Für viele berufstätige Frauen und Männer gilt: Vor dem Urlaub herrscht Hektik, weil noch viele Dinge zu erledigen sind. Und danach stapeln sich zuhause erneut die unerledigten Aufgaben; 15 augenzwinkernde Tipps von Sabine Prohaska, wie Sie relaxt in Urlaub fahren, Ihre Auszeit entspannt genießen und von den „schönsten Wochen im Jahr“ lange zehren.

[EXTRA: Phänomen Leisure Sickness: Warum wir ausgerechnet im Urlaub krank werden](#)

- 1. Verreisen Sie offiziell einen Tag früher.** Sagen Sie allen Freunden und Bekannten sowie Kunden und Kollegen, mit denen Sie nicht direkt zusammenarbeiten, dass Ihr Urlaub einen Tag früher beginnt. Sonst stapeln sich am letzten Arbeitstag die dringlichen Aufgaben auf Ihrem Schreibtisch und Ihr Telefon klingelt ohne Unterlass.
- 2. Vereinbaren Sie für den letzten Arbeitstag keine Reisettermine, Meetings sowie Arzt- und Friseurbesuche.** Denn diese dauern oft länger als geplant. Die Folge: Sie starten völlig außer Atem in den Urlaub.
- 3. Erledigen Sie vorm Urlaub alle wichtigen und dringlichen Aufgaben, die Sie nicht delegieren können.** Sonst plagt Sie im Urlaub das schlechte Gewissen, und es fällt ihnen schwer, abzuschalten.
- 4. Urlaub ist Urlaub.** Lassen Sie alle Unterlagen, die Sie an Ihre Arbeit erinnern, zu Hause. Packen Sie auch keine Fachliteratur ein, die in Zusammenhang mit ihr steht. Und: Lesen Sie keine Tageszeitungen, schon gar nicht deren Wirtschaftsteil.
- 5. Sagen Sie Ihrem Assistenten oder Stellvertreter: Nach meinem Urlaub sollten maximal so viele Vorgänge auf meinem Schreibtisch liegen, wie ich Urlaubstage habe.** Sonst verleidet Ihnen der Gedanke an die Arbeit, die Sie erwartet, die letzten Urlaubstage.
- 6. Vergessen Sie Ihr Smartphone zuhause.** Denn wenn Sie sich permanent darüber informieren, was zuhause oder an der Börse passiert, gewinnen Sie nicht den nötigen Abstand vom Alltag, um wirklich weg zu sein. Sollte dies nicht möglich sein, dann lassen Sie zum Beispiel die eingehenden Telefonate in der Mailbox auflaufen. Dann entscheiden Sie, ob und wann Sie zurückrufen.
- 7. Beginnen Sie vier, fünf Tage vorm Reiseantritt mit dem Packen.** Dann können Sie noch rechtzeitig einen neuen Bikini oder eine neue Badehose kaufen, wenn Sie feststellen, dass Sie in Ihrem alten Outfit keine gute Figur mehr machen.

8. Stimmen Sie sich bereits zu Hause auf den Urlaub ein. Zum Beispiel, indem Sie abends im Bett Reiseführer schmökern oder sich in YouTube Filmchen über Ihr Urlaubsziel anschauen.

9. Feiern Sie Ihren Urlaubsbeginn. Zum Beispiel, indem Sie im Flugzeug ein Gläschen Sekt trinken.

10. Vergessen Sie im Urlaub alles, was Sie über das Thema Zeit- und Selbstmanagement gehört haben. Im Urlaub gibt es nur eine „wichtige“ und „dringliche“ Aufgabe: sich erholen.

11. Übertragen Sie das Leistungsdenken, dem Sie im Alltag huldigen, nicht auf Ihren Urlaub. Sie müssen nicht jeden Berg erklimmen und jedes Museum besuchen.

12. Gestalten Sie Ihren Urlaub „agil“. Arbeiten Sie kein starres, vorab formuliertes Urlaubsprogramm ab. Machen Sie das, wozu Sie gerade Lust und Laune haben – zum Beispiel nichts.

13. Lassen Sie „Fünfe gerade sein“. Bei der Arbeit können Sie dem „Null-Fehler-Prinzip“ huldigen. Doch im Urlaub sollten Sie ein „easy living“ praktizieren. Sonst ärgern Sie sich über jeden lahmen Kellner und zu warmen Cocktail.

14. „Verlängern“ Sie Ihren Urlaub. Sagen Sie allen Personen, mit denen Sie nicht direkt zusammenarbeiten, dass Sie erst zwei Tage später zurückkehren. Sonst klingelt Ihr Telefon nach der Rückkehr ohne Unterlass. Dann ist die Erholung im Handumdrehen verfliegen.

15. Behalten Sie den Urlaub in Erinnerung. Stellen Sie ein Urlaubsfoto auf Ihren Schreibtisch. Oder laden Sie es als Startbild auf Ihren PC. Dann können Sie noch ab und zu von der Südsee oder den Bergen träumen.

[EXTRA: Macht unbegrenzter Urlaub Sinn?](#)

Und noch ein Tipp: Auch ein Urlaub in Balkonien bzw. im heimischen Garten bzw. Umfeld kann sehr erholsam. Es muss nicht immer eine Flug- bzw. Fernreise sein.



Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens [seminar consult prohaska](#) in Wien und Autorin der Bücher „Coaching in der Praxis“ und „Erfolgreich im Training – Praxishandbuch“.

Wie Chefs entspannt in den Urlaub fahren: 15 Punkte für einen freien Kopf

29.06.2023

5-6 Minuten



Im Urlaub solltet ihr abschalten und nicht an die Arbeit denken. Wie das gelingt, erklärt Sabine Prohaska, Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens „seminar consult prohaska“ in Wien.

Vielen Mitarbeitern – vor allem in einer Führungsposition – fällt es schwer, in den Urlaub zu fahren und vom Arbeitsalltag abzuschalten.

Sabine Prohaska, Inhaberin eines Trainings- und Beratungsunternehmens in Wien, gibt Tipps, wie euch der Start in die Ferien gelingen kann.

Wichtig dabei: Lasst euer Smartphone zuhause, fangt bereits einige Tage vor Abreise anzupacken und vereinbart für den letzten Tag keine Reisetermine, Meetings oder Arzt- und Friseurtermine.

Für viele berufstätige Frauen und Männer gilt: Vor dem Urlaub herrscht Hektik, weil noch viele Dinge zu erledigen sind. Und danach stapeln sich zuhause erneut die unerledigten Aufgaben. Es folgen 15 [Tipps](#) von Sabine Prohaska – teilweise mit einem Augenzwinkern zu verstehen –, wie ihr relaxt in den [Urlaub](#) fahren, eure Aueszeit entspannt genießen und von den „schönsten Wochen im Jahr“ lange zehren könnt.





Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens in Wien.
Sabine Prohaska

1. Verreist offiziell einen Tag früher

Sagt allen Freunden und Bekannten sowie Kunden und Kollegen, mit denen ihr nicht direkt zusammenarbeitet, dass euer Urlaub einen Tag früher beginnt. Sonst stapeln sich am letzten Arbeitstag die dringlichen Aufgaben auf dem Schreibtisch und das Telefon klingelt ohne Unterlass.

2. Vereinbart für den letzten Arbeitstag keine Reisettermine, Meetings sowie Arzt- und Friseurbesuche

Denn diese dauern oft länger als geplant. Die Folge: Ihr startet völlig außer Atem in den Urlaub.

3. Erledigt vor dem Urlaub alle wichtigen und dringlichen Aufgaben, die ihr nicht delegieren könnt

Sonst plagt euch im Urlaub das schlechte Gewissen, und es fällt euch schwer, abzuschalten.

Lest auch



4. Urlaub ist Urlaub

Lasst alle Unterlagen, die euch an eure Arbeit erinnern, zuhause. Packt auch keine Fachliteratur ein, die in Zusammenhang mit ihr steht. Und: Lest keine Tageszeitungen, schon gar nicht deren Wirtschaftsteil.

5. Sagt eurem Assistenten oder Stellvertreter: „Nach meinem Urlaub sollten maximal so viele Vorgänge auf meinem Schreibtisch liegen, wie ich Urlaubstage habe,,

Sonst verdirbt euch der Gedanke an die Arbeit, die euch erwartet, die letzten Urlaubstage.

6. Vergesst euer Smartphone zuhause

Denn wenn ihr euch permanent darüber informiert, was zu Hause oder an der Börse passiert, gewinnt ihr nicht den nötigen Abstand vom Alltag, um wirklich weg zu sein. Sollte dies nicht möglich sein, dann lasst zum Beispiel die eingehenden Telefonate in der Mailbox auflaufen. Dann entscheidet ihr, ob und wann ihr zurückruft.

7. Beginnt vier, fünf Tage vor Reiseantritt mit dem Packen

Dann könnt ihr noch rechtzeitig einen neuen Bikini oder eine neue Badehose kaufen, wenn ihr feststellt, dass ihr



Offizielles Magazin
des Wettbewerbes
„Großer Preis
des Mittelstandes“

PT-MAGAZIN

für Wirtschaft und Gesellschaft

24.06.2023
Aufgespießt

Im Urlaub relaxen und sich erholen – 15 Tipps

Für viele berufstätige Frauen und Männer gilt: Vor dem Urlaub herrscht Hektik, weil noch viele Dinge zu erledigen sind. Und danach stapeln sich zuhause erneut die unerledigten Aufgaben; 15 augenzwinkernde Tipps von Sabine Prohaska, wie Sie relaxt in Urlaub fahren, Ihre Auszeit entspannt genießen und von den „schönsten Wochen im Jahr“ lange zehren.

[Sabine Prohaska](#)
[seminar consult](#)
[prohaska e.U.](#)



©Alexa auf Pixabay

1. **Verreisen Sie offiziell einen Tag früher.** Sagen Sie allen Freunden und Bekannten sowie Kunden und Kollegen, mit denen Sie nicht direkt zusammenarbeiten, dass Ihr Urlaub einen Tag früher beginnt. Sonst stapeln sich am letzten Arbeitstag die dringlichen Aufgaben auf Ihrem Schreibtisch und Ihr Telefon klingelt ohne Unterlass.
2. **Vereinbaren Sie für den letzten Arbeitstag keine Reisettermine, Meetings sowie Arzt- und Friseurbesuche.** Denn diese dauern oft länger als geplant. Die Folge: Sie starten völlig außer Atem in den Urlaub.
3. **Erledigen Sie vorm Urlaub alle wichtigen und dringlichen Aufgaben, die Sie nicht delegieren können.** Sonst plagt Sie im Urlaub das schlechte Gewissen, und es fällt ihnen schwer, abzuschalten.
4. **Urlaub ist Urlaub.** Lassen Sie alle Unterlagen, die Sie an Ihre Arbeit erinnern, zu Hause. Packen Sie auch keine Fachliteratur ein, die in Zusammenhang mit ihr steht. Und: Lesen Sie

keine Tageszeitungen, schon gar nicht deren Wirtschaftsteil.

5. **Sagen Sie Ihrem Assistenten oder Stellvertreter: Nach meinem Urlaub sollten maximal so viele Vorgänge auf meinem Schreibtisch liegen, wie ich Urlaubstage habe.** Sonst verleidet Ihnen der Gedanke an die Arbeit, die Sie erwartet, die letzten Urlaubstage.
6. **Vergessen Sie Ihr Smartphone zuhause.** Denn wenn Sie sich permanent darüber informieren, was zuhause oder an der Börse passiert, gewinnen Sie nicht den nötigen Abstand vom Alltag, um wirklich weg zu sein. Sollte dies nicht möglich sein, dann lassen Sie zum Beispiel die eingehenden Telefonate in der Mailbox auflaufen. Dann entscheiden Sie, ob und wann Sie zurückrufen.
7. **Beginnen Sie vier, fünf Tage vorm Reiseantritt mit dem Packen.** Dann können Sie noch rechtzeitig einen neuen Bikini oder eine neue Badehose kaufen, wenn Sie feststellen, dass Sie in Ihrem alten Outfit keine gute Figur mehr machen.
8. **Stimmen Sie sich bereits zu Hause auf den Urlaub ein.** Zum Beispiel, indem Sie abends im Bett Reiseführer schmökern oder sich in YouTube Filmchen über Ihr Urlaubsziel anschauen.
9. **Feiern Sie Ihren Urlaubsbeginn.** Zum Beispiel, indem Sie im Flugzeug ein Gläschen Sekt trinken.
10. **Vergessen Sie im Urlaub alles, was Sie über das Thema Zeit- und Selbstmanagement gehört haben.** Im Urlaub gibt es nur eine „wichtige“ und „dringliche“ Aufgabe: sich erholen.
11. **Übertragen Sie das Leistungsdenken, dem Sie im Alltag huldigen, nicht auf Ihren Urlaub.** Sie müssen nicht jeden Berg erklimmen und jedes Museum besuchen.
12. **Gestalten Sie Ihren Urlaub „agil“.** Arbeiten Sie kein starres, vorab formuliertes Urlaubsprogramm ab. Machen Sie das, wozu Sie gerade Lust und Laune haben – zum Beispiel nichts.
13. **Lassen Sie „Fünfe gerade sein“.** Bei der Arbeit können Sie dem „Null-Fehler-Prinzip“ huldigen. Doch im Urlaub sollten Sie ein „easy living“ praktizieren. Sonst ärgern Sie sich über jeden lahmen Kellner und zu warmen Cocktail.
14. **„Verlängern“ Sie Ihren Urlaub.** Sagen Sie allen Personen, mit denen Sie nicht direkt zusammenarbeiten, dass Sie erst zwei Tage später zurückkehren. Sonst klingelt Ihr Telefon nach der Rückkehr ohne Unterlass. Dann ist die Erholung im Handumdrehen verfliegen.
15. **Behalten Sie den Urlaub in Erinnerung.** Stellen Sie ein Urlaubsfoto auf Ihren Schreibtisch. Oder laden Sie es als Startbild auf Ihren PC. Dann können Sie noch ab und zu von der Südsee oder den Bergen träumen.

Und noch ein Tipp: Auch ein Urlaub in Balkonien bzw. im heimischen Garten bzw. Umfeld kann sehr erholsam. Es muss nicht immer eine Flug- bzw. Fernreise sein.

Zur Autorin:

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens *seminar consult prohaska*, Wien
(Internet: www.seminarconsult.at).

Wahrnehmungs- und Urteilsfehler bei der hybriden Zusammenarbeit vermeiden

13. Juni 2023



© AdobeStock/olezzo

Viele Probleme bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit haben einen psychologischen Ursprung. Diesen sollte man kennen, um für sich selbst und andere die optimale Lern- und Arbeitsumgebung zu schaffen.

Eine typische Herausforderung bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit ist der sogenannte Proximity Bias. Mit diesem Begriff wird eine Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns bezeichnet, die dazu führt, dass wir das zu bevorzugen, was uns räumlich näher ist. So mögen Menschen zum Beispiel Personen, die ihnen räumlich näher sind, tendenziell mehr als jene, die weiter entfernt von ihnen sind. Außerdem erachten sie ihre Meinungen sowie Wünsche und Bedürfnisse oft als wichtiger und beziehen sie eher in ihre Handlungen ein.

Zusammenarbeit: Räumliche Nähe kann Bevorzugung bewirken

Dieses psychologische Phänomen kann im Betriebsalltag unter anderem dazu führen, dass Mitarbeitende im Home-Office

- real benachteiligt werden oder
- sich, weil sie dieses Phänomen kennen, zumindest benachteiligt fühlen.

Wie verbreitet Proximity Bias ist, zeigt sich, wenn man mit Menschen spricht, die primär im Home-Office

oder fern der Unternehmenszentrale arbeiten. Dann äußern diese recht häufig den Eindruck oder Verdacht, dass im Betrieb Dinge besprochen und verabredet werden, von denen sie im Home-Office nichts oder nur am Rande etwas mitbekommen. Unter anderem deshalb fühlen sich nicht selten außen vor gelassen.

Und selbst wenn ihre Vermutung unzutreffend ist, so zeugt die Tatsache, dass sie einen solchen Verdacht artikulieren, doch von einer persönlichen Verunsicherung. Auch dies ist eine Folge des psychologischen Wahrnehmungsphänomen Proximity Bias, das zu besagter Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns führt.

Mitarbeiter im Home-Office wollen Vertrauen spüren

In [hybriden und virtuellen Arbeitsumgebungen](https://newsroom.sparkasse.at/2023/05/31/eine-neue-lernkultur-und-kultur-der-zusammenarbeit-im-unternehmen-etablieren/101118) (<https://newsroom.sparkasse.at/2023/05/31/eine-neue-lernkultur-und-kultur-der-zusammenarbeit-im-unternehmen-etablieren/101118>) kann der Proximity Bias außerdem zu der falschen Annahme führen, Mitarbeitende, die im Büro arbeiten, seien produktiver und loyaler als ihre weiter entfernt arbeitenden Teamkollegen. Wird dieses Phänomen ignoriert, riskieren Unternehmen, dass Mitarbeitende im Büro bereits aufgrund ihrer bloßen Anwesenheit ein höheres Vertrauen ihrer Führungskräfte genießen und deshalb zum Beispiel auch bessere (Aufstiegs-)Chancen haben. Das heißt, sie werden aufgrund der größeren Vertrautheit mit ihnen bei der Verteilung von Verantwortlichkeiten, Beförderungen und Belohnungen eher berücksichtigt. Das wirkt sich, sofern dies die Mitarbeitenden zum Beispiel im Home-Office real registrieren oder auch nur befürchten, negativ auf deren Motivation aus.

Deshalb gilt es das Bewusstsein der Führungskräfte, aber auch Mitarbeitenden für dieses psychologische Phänomen zu schärfen, denn es spielt nicht nur in der Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter, sondern auch in der Beziehung der Mitarbeitenden untereinander in der Zusammenarbeit eine Rolle.

Dem „Proximity Bias“ entgegenwirken

Wie kann man also diesem Phänomen entgegenwirken. Hier einige Tipps und Hinweise:

- Das Kennen und Erkennen dieses Phänomens ist der erste Schritt zum Bewältigen seiner Risiken.
- Führungskräfte sollten sich vor der Annahme hüten, dass Mitarbeitende, die im Büro sichtbar sind, zwangsläufig produktiver, loyaler, effektiver usw. sind als diejenigen, die außerhalb ihrer Sichtweite arbeiten. Zudem sollten sie ihr Verhalten diesbezüglich reflektieren.
- Meetings sollten grundsätzlich, sofern möglich, mit allen Teammitgliedern – auf Augenhöhe – durchgeführt werden, entweder bei persönlichen Treffen oder per Video-Call.
- Hybride Meetings, bei denen sich einige Personen zum Beispiel im selben Raum im Betrieb befinden, und andere zuhause beispielsweise am heimischen Rechner sitzen, bergen Gefahren. Sie führen schnell zu einer „Zweiklassengesellschaft“, wenn sie nicht gut moderiert werden.
- Für das Team wichtige Infos sollten stets allgemein online geteilt werden statt sie in (Online-)Meetings oder im Vorbeigehen Teilgruppen oder Einzelpersonen mitzuteilen. Dann ist gewährleistet, dass auch die Mitarbeitenden im Home-Office immer gut informiert und einbezogen sind und niemand vergessen wird.
- Eine Liste kann Führungskräften und Projektmanagern dabei helfen, einen Überblick zu bewahren, wie oft und wie lange sie mit den einzelnen Teammitgliedern unabhängig von deren Arbeitsort kommuniziert haben. Das beugt einem Vergessen von Einzelpersonen vor. Zudem kann diese Übersicht

im Konfliktfall als Beleg für eine relative Gleichbehandlung dienen.

- Klare und transparente Kriterien für die Leistungsbeurteilung der Teammitgliedern, die systematisch angewandt werden, wirken einer unbewussten Bevorzugung von Mitarbeitenden in der persönlichen Nähe entgegen.

An die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden appellieren

Wichtig ist es aber auch, allen Teammitgliedern immer wieder zu vermitteln, dass sie auch selbst zumindest mitverantwortlich sind, wie sichtbar sie und Leistungen in der Zusammenarbeit sind. Gerade Mitarbeitende im Home-Office benötigen auch ein Bewusstsein dafür, dass sie zuweilen auch selbst die Initiative ergreifen müssen, um beim mobilen Arbeiten nicht in Vergessenheit zu geraten. Loben Sie deshalb in (Online-)Meetings als Führungskraft gezielt auch einzelne Mitarbeitende für ihre Initiativen mit Ihnen oder Kollegen in einen Dialog zu treten. Das wirkt sich auch auf das Verhalten der anderen Teammitglieder aus.

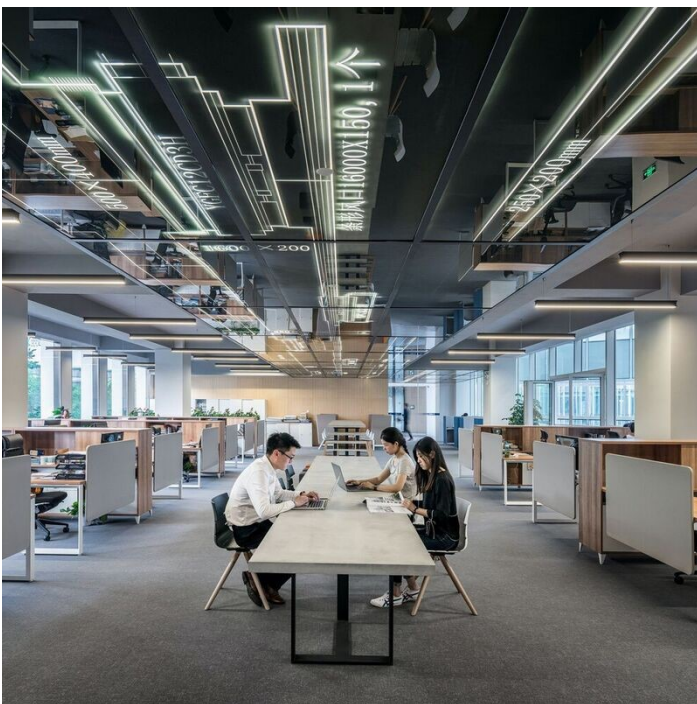
Die Autorin Sabine Prohaska ist Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens [seminar consult prohaska](http://www.seminarconsult.at) (<http://www.seminarconsult.at>).

Proximity Bias beim hybriden Arbeiten

Karrierekiller Homeoffice?

13.06.2023 | Von Sabina Prohaska* | Lesedauer: 4 min

Viele Probleme bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit haben einen psychologischen Ursprung. Diesen sollte man kennen, um für sich selbst und andere die optimale Arbeitsumgebung zu schaffen.



Eine Herausforderung bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit ist der sogenannte Proximity Bias: eine Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns, die dazu führt, dass wir das bevorzugen, was uns räumlich näher ist. In hybriden und virtuellen Arbeitsumgebungen kann das zu der falschen Annahme führen, Mitarbeitende, die im Büro arbeiten, seien produktiver und loyaler als jene im Homeoffice.

Eine typische Herausforderung bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit ist der sogenannte Proximity Bias. Mit diesem Begriff wird eine Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns bezeichnet, die dazu führt, dass wir das zu bevorzugen, was uns räumlich näher ist. So mögen Menschen zum Beispiel Personen, die ihnen räumlich näher sind, tendenziell mehr als jene, die weiter entfernt von ihnen sind. Ausserdem erachten sie ihre Meinungen sowie Wünsche und Bedürfnisse oft als wichtiger und beziehen sie eher in ihre Handlungen ein.

Räumliche Nähe kann Bevorzugung bewirken

Dieses psychologische Phänomen kann im Betriebsalltag unter anderem dazu führen, dass Mitarbeitende im Homeoffice

- real benachteiligt werden oder
- sich, weil sie dieses Phänomen kennen, zumindest benachteiligt fühlen.

Wie verbreitet Proximity Bias ist, zeigt sich, wenn man mit Menschen spricht, die primär im Homeoffice oder fern der Unternehmenszentrale arbeiten. Dann äussern diese recht häufig den Eindruck oder Verdacht, dass im Betrieb Dinge besprochen und verabredet werden, von denen sie im Homeoffice nichts oder nur am Rande etwas mitbekommen. Unter anderem deshalb fühlen sich nicht selten aussen vor gelassen.

Und selbst wenn ihre Vermutung unzutreffend ist, so zeugt die Tatsache, dass sie einen solchen Verdacht

artikulieren, doch von einer persönlichen Verunsicherung. Auch dies ist eine Folge des psychologischen Wahrnehmungsphänomen Proximity Bias, das zu besagter Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns führt.

Mitarbeiter im Homeoffice wollen Vertrauen spüren

In hybriden und virtuellen Arbeitsumgebungen kann der Proximity Bias ausserdem zu der falschen Annahme führen, Mitarbeitende, die im Büro arbeiten, seien produktiver und loyaler als ihre weiter entfernt arbeitenden Teamkollegen. Wird dieses Phänomen ignoriert, riskieren Unternehmen, dass Mitarbeitende im Büro bereits aufgrund ihrer blossen Anwesenheit ein höheres Vertrauen ihrer Führungskräfte geniessen und deshalb zum Beispiel auch bessere (Aufstiegs-)Chancen haben. Das heisst, sie werden aufgrund der grösseren Vertrautheit mit ihnen bei der Verteilung von Verantwortlichkeiten, Beförderungen und Belohnungen eher berücksichtigt. Das wirkt sich, sofern dies die Mitarbeitenden zum Beispiel im Homeoffice real registrieren oder auch nur befürchten, negativ auf deren Motivation aus.

Deshalb gilt es das Bewusstsein der Führungskräfte, aber auch Mitarbeitenden für dieses psychologische Phänomen zu schärfen, denn es spielt nicht nur in der Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter, sondern auch in der Beziehung der Mitarbeitenden untereinander eine Rolle.

Dem „Proximity Bias“ entgegenwirken

Wie kann man also diesem Phänomen entgegenwirken. Hier einige Tipps und Hinweise.

- Das Kennen und Erkennen dieses Phänomens ist der erste Schritt zum Bewältigen seiner Risiken.
- Führungskräfte sollten sich vor der Annahme hüten, dass Mitarbeitende, die im Büro sichtbar sind, zwangsläufig produktiver, loyaler, effektiver usw. sind als diejenigen, die ausserhalb ihrer Sichtweite arbeiten. Zudem sollten sie ihr Verhalten diesbezüglich reflektieren.
- Meetings sollten grundsätzlich, sofern möglich, mit allen Teammitgliedern – auf Augenhöhe – durchgeführt werden, entweder bei persönlichen Treffen oder per Video-Call.
- Hybride Meetings, bei denen sich einige Personen zum Beispiel im selben Raum im Betrieb befinden, und andere zuhause beispielsweise am heimischen Rechner sitzen, bergen Gefahren. Sie führen schnell zu einer „Zweiklassengesellschaft“, wenn sie nicht gut moderiert werden.
- Für das Team wichtige Infos sollten stets allgemein online geteilt werden statt sie in (Online-)Meetings oder im Vorbeigehen Teilgruppen oder Einzelpersonen mitzuteilen. Dann ist gewährleistet, dass auch die Mitarbeitenden im Homeoffice immer gut informiert und einbezogen sind und niemand vergessen wird.
- Eine Liste kann Führungskräften und Projektmanagern dabei helfen, einen Überblick zu bewahren, wie oft und wie lange sie mit den einzelnen Teammitgliedern unabhängig von deren Arbeitsort kommuniziert haben. Das beugt einem Vergessen von Einzelpersonen vor. Zudem kann diese Übersicht im Konfliktfall als Beleg für eine relative Gleichbehandlung

dienen.

- Klare und transparente Kriterien für die Leistungsbeurteilung der Teammitgliedern, die systematisch angewandt werden, wirken einer unbewussten Bevorzugung von Mitarbeitenden in der persönlichen Nähe entgegen.

An die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden appellieren

Wichtig ist es aber auch, allen Teammitgliedern immer wieder zu vermitteln, dass sie auch selbst zumindest mitverantwortlich sind, wie sichtbar sie und Leistungen sind. Gerade Mitarbeitende im Homeoffice benötigen auch ein Bewusstsein dafür, dass sie zuweilen auch selbst die Initiative ergreifen müssen, um beim mobilen Arbeiten nicht in Vergessenheit zu geraten. Loben Sie deshalb in (Online-)Meetings als Führungskraft gezielt auch einzelne Mitarbeitende für ihre Initiativen mit Ihnen oder Kollegen in einen Dialog zu treten. Das wirkt sich auch auf das Verhalten der anderen Teammitglieder aus. <<



Sabine Prohaska

Sabine Prohaska ist Inhaberin
des Trainings- und
Beratungsunternehmens

seminar consult prohaska, Wien, das unter
anderem (Online-)Trainer und Coaches
ausbildet und Unternehmen beim Einführen
einer hybriden Lern- und Arbeitskultur
unterstützt.

Bildquelle: Seminar Consult

15 Tipps für mehr Erholung im Urlaub

Sabine Prohaska

6–7 Minuten

Wie Sie relaxt in Urlaub fahren, Ihre Auszeit entspannt genießen und von den Wochen lange zehren können. Tipps von Management-Coach Sabine Prohaska.



Ab in den Urlaub: Tipps, wie Sie die Arbeit zurücklassen und die freien Tage von Anfang an genießen können.

© Getty Images

Für viele Berufstätige, und besonders für Führungskräfte gilt: Vor dem Urlaub herrscht Hektik, weil noch viele Dinge zu erledigen sind. Und danach stapeln sich zuhause erneut die unerledigten Aufgaben. Deshalb ist die Erholung rasch verfliegen. 15 Tipps von [Management-Coach Sabine Prohaska](#), wie Sie das verhindern.

1. Offiziell einen Tag früher verreisen

Sagen Sie allen Freunden und Bekannten sowie Kunden und Kollegen, mit denen Sie nicht direkt zusammenarbeiten, dass Ihr Urlaub einen Tag früher beginnt. Sonst stapeln sich am letzten Arbeitstag die dringlichen Aufgaben auf Ihrem Schreibtisch und Ihr Telefon klingelt ohne Unterlass.

2. Am letzten Arbeitstag möglichst keine Termine

Ob beruflich oder privat: Vermeiden Sie nach Möglichkeit am letzten Arbeitstag Meetings (siehe Punkt 1) sowie Arzt- und Friseurbesuche. Diese dauern oft länger als geplant. Die Folge: Sie starten völlig außer Atem in den Urlaub.

3. Alles erledigen

Erledigen Sie vor dem Urlaub noch alle wichtigen und dringlichen Aufgaben, die Sie nicht delegieren können. Dafür eignet sich auch ein Homeoffice-Tag am letzten Arbeitstag, an dem Sie die To-Do-Liste abarbeiten. Sonst plagt Sie im Urlaub das schlechte Gewissen, und es fällt ihnen schwer, abzuschalten.

4. Urlaub ist Urlaub

Lassen Sie alle Unterlagen, die Sie an Ihre Arbeit erinnern, zu Hause. Packen Sie auch keine Fachliteratur ein, die in Zusammenhang mit ihr steht. Und: Sofern Sie das aushalten: Lesen Sie keine Tageszeitungen, schon gar nicht deren Wirtschaftsteil. Lesen Sie lieber einen Roman, ein Buch, das Sie auf völlig andere Gedanken bringt.

5. Arbeit delegieren

Erklären Sie ihrem Assistent oder Stellvertreter: Nach dem Urlaub dürfen maximal nur so viele Arbeiten offen am Schreibtisch liegen, wie Sie Urlaubstage haben. Sonst verleidet Ihnen der Gedanke an die Arbeit, die Sie erwartet, die letzten Urlaubstage.

6. Das Smartphone vergessen

Vergessen Sie Ihr Smartphone zuhause. Denn wenn Sie sich permanent darüber informieren, was zuhause oder an der Börse passiert, gewinnen Sie nicht den nötigen Abstand vom Alltag, um wirklich weg zu sein. Sollte dies nicht möglich sein, dann lassen Sie zum Beispiel die eingehenden Telefonate in der Mailbox auflaufen. Dann entscheiden Sie, ob und wann Sie zurückrufen. Sie müssen im Urlaub auch nicht immer und jederzeit erreichbar sein. Es genügt, wenn das der Partner oder die Partnerin ist.

7. Rechtzeitig packen

Beginnen Sie vier, fünf Tage vorm Reiseantritt mit dem Packen. Dann können Sie noch rechtzeitig etwas Neues kaufen, wenn das alte Stück doch nicht mehr passt, außer Mode geraten ist oder vielleicht kaputt bzw. komplett unauffindbar ist.

8. In Urlaubsstimmung kommen

Stimmen Sie sich bereits zu Hause auf den Urlaub ein. Zum Beispiel, indem Sie abends im Bett Reiseführer schmökern oder sich in YouTube Filmchen über Ihr Urlaubsziel anschauen.

9. Den Urlaubsbeginn feiern

Sie haben es sich verdient! Also feiern Sie Ihren Urlaubsbeginn auch. Zum Beispiel, indem Sie im Flugzeug ein Gläschen Sekt trinken.

10. Lassen Sie das Selbstmanagement zurück

Vergessen Sie im Urlaub alles, was Sie über das Thema Zeit- und Selbstmanagement gehört haben. Im Urlaub gibt es nur eine „wichtige“ und „dringliche“ Aufgabe: sich erholen.

11. Zeit für eine Pause

Übertragen Sie das Leistungsdenken, dem Sie im Alltag huldigen, nicht auf Ihren Urlaub. Sie müssen nicht jeden Berg erklimmen und jedes Museum besuchen.

12. Pläne sind da, um verworfen zu werden

Gestalten Sie Ihren Urlaub „agil“. Arbeiten Sie kein starres, vorab formuliertes Urlaubsprogramm ab. Machen Sie das, wozu Sie gerade Lust und Laune haben – zum Beispiel nichts.

13. Nehmen Sie es leicht

Lassen Sie „Fünfe gerade sein“. Bei der Arbeit können Sie dem „Null-Fehler-Prinzip“ huldigen. Doch im Urlaub sollten Sie ein „easy living“ praktizieren. Sonst ärgern Sie sich über jeden lahmen Kellner und zu warmen Cocktail.

14. "Verlängern" Sie Ihren Urlaub

Sagen Sie allen Personen, mit denen Sie nicht direkt zusammenarbeiten, dass Sie erst zwei Tage später zurückkehren. Sonst klingelt Ihr Telefon nach der Rückkehr ohne Unterlass. Dann ist die Erholung im Handumdrehen verflogen. Sie können sich in diesen ersten Tagen dann auch der Aufarbeitung dringender oder liegengeliebener Aufgaben widmen.

15. Nehmen Sie etwas in den Alltag mit

Behalten Sie den Urlaub in Erinnerung. Stellen Sie ein Urlaubsfoto auf Ihren Schreibtisch. Oder laden Sie es als Startbild auf Ihren PC und Ihre Smartphone. Dann können Sie noch ab und zu vom Meer oder den Bergen und der Auszeit träumen.

Die Autorin



Sabine Prohaska, Wirtschaftspsychologin

© beige stellt

Sabine Prohaska ist Wirtschaftspsychologin und Inhaberin des Wiener Trainings- und

Proximity Bias und die Psychologie der hybriden Teamarbeit

Sabine Prohaska | 20.06.23

Viele Probleme bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit haben einen psychologischen Ursprung in der sogenannten Proximity Bias. Die sollte man berücksichtigen, um gefühlte oder reale Benachteiligungen und Bevorzugungen in Teams zu vermeiden.

Thema: [New Work - die neue Welt des Arbeitens](#)



Hybrides Arbeiten und die Crux der Proximity Bias.

© Getty Images

Die Proximity Bias ist eine typische **Herausforderung bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit**. Mit diesem Begriff wird eine Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns bezeichnet, die dazu führt, dass wir das zu bevorzugen, was uns räumlich näher ist.

So mögen Menschen zum Beispiel Personen, die ihnen räumlich näher sind, tendenziell mehr als jene, die weiter entfernt von ihnen sind. Sofern diese ihnen nicht zu nahe treten. Außerdem erachten sie deren Meinungen, Wünsche und Bedürfnisse oft als wichtiger und beziehen sie in der Folge eher in ihre Handlungen ein. Eine räumliche Nähe kann also eine Bevorzugung bewirken – besonders im Vergleich mit dislozierten Personen, die nicht so präsent sind und weniger Gehör finden.

Proximity Bias in Unternehmen

Dieses psychologische Phänomen der Proximity Bias kann im Betriebsalltag unter anderem dazu führen, dass Mitarbeitende im Homeoffice real benachteiligt werden oder sich, weil sie dieses Phänomen kennen, zumindest benachteiligt fühlen.

Wie verbreitet Proximity Bias in Unternehmen ist, zeigt sich, wenn man mit Menschen spricht, die primär im Homeoffice oder fern der Unternehmenszentrale arbeiten. Dann äußern diese recht häufig den Eindruck oder Verdacht, dass im Betrieb Dinge besprochen und verabredet werden, von denen sie im Homeoffice nichts oder nur am Rande etwas mitbekommen. Unter anderem deshalb fühlen sich nicht selten außen vor gelassen.

Und selbst wenn ihre Vermutung unzutreffend ist, so zeugt die Tatsache, dass sie einen solchen Verdacht artikulieren, doch von einer persönlichen Verunsicherung. Auch dies ist eine Folge des psychologischen Wahrnehmungsphänomen Proximity Bias, das zu besagter Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns führt.

Mitarbeiter im Homeoffice wollen Vertrauen spüren

In hybriden und virtuellen Arbeitsumgebungen kann der Proximity Bias außerdem zu der falschen Annahme führen, Mitarbeitende, die im Büro arbeiten, seien produktiver und loyaler als ihre weiter entfernt arbeitenden Teamkollegen.

Wird dieses Phänomen ignoriert, riskieren Unternehmen, dass Mitarbeitende im Büro bereits aufgrund ihrer bloßen Anwesenheit ein höheres Vertrauen ihrer Führungskräfte genießen und deshalb zum Beispiel auch bessere (Aufstiegs-)Chancen haben. Das heißt, sie werden aufgrund der größeren Vertrautheit mit ihnen bei der Verteilung von Verantwortlichkeiten, Beförderungen und Belohnungen eher berücksichtigt.

Das wirkt sich, sofern dies die Mitarbeitenden zum Beispiel im Homeoffice real registrieren oder auch nur befürchten, negativ auf deren Motivation aus.

Deshalb gilt es das Bewusstsein der Führungskräfte, aber auch Mitarbeitenden für dieses psychologische Phänomen zu schärfen, denn es spielt nicht nur in der Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter, sondern auch in der Beziehung der Mitarbeitenden untereinander eine Rolle.

Dem „Proximity Bias“ entgegenwirken

Wie kann man also diesem Phänomen entgegenwirken? Hier einige Tipps und Hinweise.

- Das Kennen und Erkennen dieses Phänomens ist der erste Schritt zum Bewältigen seiner Risiken.
- Führungskräfte sollten sich vor der Annahme hüten, dass Mitarbeitende, die im Büro sichtbar sind, zwangsläufig produktiver, loyaler, effektiver usw. sind als diejenigen, die außerhalb ihrer Sichtweite arbeiten. Zudem sollten sie ihr Verhalten diesbezüglich reflektieren.
- Meetings sollten grundsätzlich, sofern möglich, mit allen Teammitgliedern – auf Augenhöhe – durchgeführt werden, entweder bei persönlichen Treffen oder per Video-Call.
- Hybride Meetings, bei denen sich einige Personen zum Beispiel im selben Raum im Betrieb befinden, und andere zuhause beispielsweise am heimischen Rechner sitzen, bergen Gefahren. Sie führen schnell zu einer „Zweiklassengesellschaft“, wenn sie nicht gut moderiert werden.
- Für das Team wichtige Infos sollten stets allgemein online geteilt werden statt sie in (Online-)Meetings oder im Vorbeigehen Teilgruppen oder Einzelpersonen mitzuteilen. Dann ist gewährleistet, dass auch die Mitarbeitenden im Homeoffice immer gut informiert und einbezogen sind und niemand vergessen wird.
- Eine Liste kann Führungskräften und Projektmanagern dabei helfen, einen Überblick zu bewahren, wie oft und wie lange sie mit den einzelnen Teammitgliedern unabhängig von deren Arbeitsort kommuniziert haben. Das beugt einem Vergessen von Einzelpersonen vor. Zudem kann diese Übersicht im Konfliktfall als Beleg für eine relative Gleichbehandlung dienen.
- Klare und transparente Kriterien für die Leistungsbeurteilung der Teammitgliedern, die systematisch angewandt werden, wirken einer unbewussten Bevorzugung von Mitarbeitenden in der persönlichen Nähe entgegen.

An die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden appellieren

Wichtig ist es aber auch, allen Teammitgliedern immer wieder zu vermitteln, dass sie auch selbst zumindest mitverantwortlich sind, wie sichtbar sie und Leistungen sind. Gerade Mitarbeitende im Homeoffice benötigen auch ein Bewusstsein dafür, dass sie zuweilen auch selbst die Initiative ergreifen müssen, um beim mobilen Arbeiten nicht in Vergessenheit zu geraten. Loben Sie deshalb in (Online-)Meetings als Führungskraft gezielt auch einzelne Mitarbeitende für ihre Initiativen mit Ihnen oder Kollegen in einen Dialog zu treten. Das wirkt sich auch auf das Verhalten der anderen Teammitglieder aus.

Die Autorin



Sabine Prohaska, Wirtschaftspsychologin

© beigestellt

Sabine Prohaska ist Wirtschaftspsychologin und Inhaberin des Wiener Trainings- und Beratungsunternehmens [seminar consult prohaska](https://www.seminarconsultprohaska.com), das unter anderem (Online-)Trainer und Coaches ausbildet und Unternehmen beim Einführen einer hybriden Lern- und Arbeitskultur unterstützt.

Wahrnehmungs- und Urteilsfehler bei der hybriden Zusammenarbeit vermeiden

12.06.2023



Viele Probleme bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit haben einen psychologischen Ursprung. Diesen sollte man kennen, um für sich selbst und andere die optimale Lern- und Arbeitsumgebung zu

schaffen. Mit diesem Thema befasst sich der Kommentar der Wiener Trainer-Ausbilderin sowie New-Work- und Learning-Beraterin Sabine Prohaska.

Viele Probleme bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit haben einen psychologischen Ursprung. Diesen sollte man kennen, um für sich selbst und andere die optimale Lern- und Arbeitsumgebung zu schaffen.

Eine typische Herausforderung bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit ist der sogenannte Proximity Bias. Mit diesem Begriff wird eine Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns bezeichnet, die dazu führt, dass wir das zu bevorzugen, was uns räumlich näher ist. So mögen Menschen zum Beispiel Personen, die ihnen räumlich näher sind, tendenziell mehr als jene, die weiter entfernt von ihnen sind. Außerdem erachten sie ihre Meinungen sowie Wünsche und Bedürfnisse oft als wichtiger und beziehen sie eher in ihre Handlungen ein.

Räumliche Nähe kann Bevorzugung bewirken

Dieses psychologische Phänomen kann im Betriebsalltag unter anderem dazu führen, dass Mitarbeitende im Homeoffice real benachteiligt werden oder sich, weil sie dieses Phänomen kennen, zumindest benachteiligt fühlen.

Wie verbreitet Proximity Bias ist, zeigt sich, wenn man mit Menschen spricht, die primär im Homeoffice oder fern der Unternehmenszentrale arbeiten. Dann äußern diese recht häufig den Eindruck oder Verdacht, dass im Betrieb Dinge besprochen und verabredet werden, von denen sie im Homeoffice nichts oder nur am Rande etwas mitbekommen. Unter anderem deshalb fühlen sich nicht selten außen vor gelassen.

Und selbst wenn ihre Vermutung unzutreffend ist, so zeugt die Tatsache, dass sie einen solchen Verdacht artikulieren, doch von einer persönlichen Verunsicherung. Auch dies ist eine Folge des psychologischen Wahrnehmungsphänomen Proximity Bias, das zu besagter Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns führt.

Mitarbeiter im Homeoffice wollen Vertrauen spüren

In hybriden und virtuellen Arbeitsumgebungen kann der Proximity Bias außerdem zu der falschen Annahme führen, Mitarbeitende, die im Büro arbeiten, seien produktiver und loyaler als ihre weiter entfernt arbeitenden Teamkollegen. Wird dieses Phänomen ignoriert, riskieren Unternehmen, dass Mitarbeitende im Büro bereits aufgrund ihrer bloßen

Anwesenheit ein höheres Vertrauen ihrer Führungskräfte genießen und deshalb zum Beispiel auch bessere (Aufstiegs-)Chancen haben. Das heißt, sie werden aufgrund der größeren Vertrautheit mit ihnen bei der Verteilung von Verantwortlichkeiten, Beförderungen und Belohnungen eher berücksichtigt.

Das wirkt sich, sofern dies die Mitarbeitenden zum Beispiel im Homeoffice real registrieren oder auch nur befürchten, negativ auf deren Motivation aus. Deshalb gilt es das Bewusstsein der Führungskräfte, aber auch Mitarbeitenden für dieses psychologische Phänomen zu schärfen, denn es spielt nicht nur in der Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter, sondern auch in der Beziehung der Mitarbeitenden untereinander eine Rolle.

Dem „Proximity Bias“ entgegenwirken

Wie kann man also diesem Phänomen entgegenwirken? Hier einige Tipps und Hinweise.

- Das Kennen und Erkennen dieses Phänomens ist der erste Schritt zum Bewältigen seiner Risiken.
- Führungskräfte sollten sich vor der Annahme hüten, dass Mitarbeitende, die im Büro sichtbar sind, zwangsläufig produktiver, loyaler, effektiver usw. sind als diejenigen, die außerhalb ihrer Sichtweite arbeiten. Zudem sollten sie ihr Verhalten diesbezüglich reflektieren.
- Meetings sollten grundsätzlich, sofern möglich, mit allen Teammitgliedern – auf Augenhöhe – durchgeführt werden, entweder bei persönlichen Treffen oder per Video-Call.
- Hybride Meetings, bei denen sich einige Personen zum Beispiel im selben Raum im Betrieb befinden, und andere zuhause beispielsweise am heimischen Rechner sitzen, bergen Gefahren. Sie führen schnell zu einer „Zweiklassengesellschaft“, wenn sie nicht gut moderiert werden.
- Für das Team wichtige Infos sollten stets allgemeinonline geteilt werden statt sie in (Online-)Meetings oder im Vorbeigehen Teilgruppen oder Einzelpersonen mitzuteilen. Dann ist gewährleistet, dass auch die Mitarbeitenden im Homeoffice immer gut informiert und einbezogen sind und niemand vergessen wird.
- Eine Liste kann Führungskräften und Projektmanagern dabei helfen, einen Überblick zu bewahren, wie oft und wie lange sie mit den einzelnen Teammitgliedern unabhängig von deren Arbeitsort

kommuniziert haben. Das beugt einem Vergessen von Einzelpersonen vor. Zudem kann diese Übersicht im Konfliktfall als Beleg für eine relative Gleichbehandlung dienen.

- Klare und transparente Kriterien für die Leistungsbeurteilung der Teammitgliedern, die systematisch angewandt werden, wirken einer unbewussten Bevorzugung von Mitarbeitenden in der persönlichen Nähe entgegen.

An die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden appellieren

Wichtig ist es aber auch, allen Teammitgliedern immerwieder zu vermitteln, dass sie auch selbst zumindest mitverantwortlich sind, wie sichtbar sie und Leistungen sind. Gerade Mitarbeitende im Homeoffice benötigen auch ein Bewusstsein dafür, dass sie zuweilen auch selbst die Initiative ergreifen müssen, um beim mobilen Arbeiten nicht in Vergessenheit zu geraten. Loben Sie deshalb in (Online-)Meetings als Führungskraft gezielt auch einzelne Mitarbeitende für ihre Initiativen mit Ihnen oder Kollegen in einen Dialog zu treten. Das wirkt sich auch auf das Verhalten der anderen Teammitglieder aus.

Marktkommentar von Sabine Prohaska

Wahrnehmungs- und Urteilsfehler bei der hybriden Zusammenarbeit vermeiden

by [Fabienne Du Pont](#) • 25. Juli 2023

Viele Probleme bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit haben einen psychologischen Ursprung. Diesen sollte man kennen, um für sich selbst und andere die optimale Lern- und Arbeitsumgebung zu schaffen.



Eine typische Herausforderung bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit ist der sogenannte Proximity Bias. Mit diesem Begriff wird eine Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns bezeichnet, die dazu führt, dass wir das zu bevorzugen, was uns räumlich näher ist. So mögen Menschen zum Beispiel Personen, die ihnen räumlich näher sind, tendenziell mehr als jene, die weiter entfernt von ihnen sind. Außerdem erachten sie ihre Meinungen sowie Wünsche und Bedürfnisse oft als wichtiger und beziehen sie eher in ihre Handlungen ein.

Räumliche Nähe kann Bevorzugung bewirken

Dieses psychologische Phänomen kann im Betriebsalltag unter anderem dazu führen, dass Mitarbeitende im Homeoffice

- real benachteiligt werden oder
- sich, weil sie dieses Phänomen kennen, zumindest benachteiligt fühlen.

Wie verbreitet Proximity Bias ist, zeigt sich, wenn man mit Menschen spricht, die primär im Homeoffice oder fern der Unternehmenszentrale arbeiten. Dann äußern diese recht häufig den Eindruck oder Verdacht, dass im Betrieb Dinge besprochen und verabredet werden, von denen sie im Homeoffice nichts oder nur am Rande etwas mitbekommen. Unter anderem deshalb fühlen sich nicht selten außen vor gelassen.

Und selbst wenn ihre Vermutung unzutreffend ist, so zeugt die Tatsache, dass sie einen solchen Verdacht artikulieren, doch von einer persönlichen Verunsicherung. Auch dies ist eine Folge des psychologischen Wahrnehmungsphänomen Proximity Bias, das zu besagter Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns führt.

Mitarbeiter im Homeoffice wollen Vertrauen spüren

In hybriden und virtuellen Arbeitsumgebungen kann der Proximity Bias außerdem zu der falschen Annahme führen, Mitarbeitende, die im Büro arbeiten, seien produktiver und loyaler als ihre weiter entfernt arbeitenden Teamkollegen. Wird dieses Phänomen ignoriert, riskieren Unternehmen, dass Mitarbeitende im Büro bereits aufgrund ihrer bloßen Anwesenheit ein höheres Vertrauen ihrer Führungskräfte genießen und deshalb zum Beispiel auch bessere (Aufstiegs-)Chancen haben. Das heißt, sie werden aufgrund der größeren Vertrautheit mit ihnen bei der Verteilung von Verantwortlichkeiten, Beförderungen und Belohnungen eher berücksichtigt. Das wirkt sich, sofern dies die Mitarbeitenden zum Beispiel im Homeoffice real registrieren oder auch nur befürchten, negativ auf deren Motivation aus.

Deshalb gilt es das Bewusstsein der Führungskräfte, aber auch Mitarbeitenden für dieses psychologische Phänomen zu schärfen, denn es spielt nicht nur in der Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter, sondern auch in der Beziehung der Mitarbeitenden untereinander eine Rolle.

Dem „Proximity Bias“ entgegenwirken

Wie kann man also diesem Phänomen entgegenwirken. Hier einige Tipps und Hinweise.

- Das Kennen und Erkennen dieses Phänomens ist der erste Schritt zum Bewältigen seiner Risiken.
- Führungskräfte sollten sich vor der Annahme hüten, dass Mitarbeitende, die im Büro sichtbar sind, zwangsläufig produktiver, loyaler, effektiver usw. sind als diejenigen, die außerhalb ihrer Sichtweite arbeiten. Zudem sollten sie ihr Verhalten diesbezüglich reflektieren.
- Meetings sollten grundsätzlich, sofern möglich, mit allen Teammitgliedern – auf

Augenhöhe – durchgeführt werden, entweder bei persönlichen Treffen oder per Video-Call.

- Hybride Meetings, bei denen sich einige Personen zum Beispiel im selben Raum im Betrieb befinden, und andere zuhause beispielsweise am heimischen Rechner sitzen, bergen Gefahren. Sie führen schnell zu einer „Zweiklassengesellschaft“, wenn sie nicht gut moderiert werden.
- Für das Team wichtige Infos sollten stets allgemein online geteilt werden statt sie in (Online-)Meetings oder im Vorbeigehen Teilgruppen oder Einzelpersonen mitzuteilen. Dann ist gewährleistet, dass auch die Mitarbeitenden im Homeoffice immer gut informiert und einbezogen sind und niemand vergessen wird.
- Eine Liste kann Führungskräften und Projektmanagern dabei helfen, einen Überblick zu bewahren, wie oft und wie lange sie mit den einzelnen Teammitgliedern unabhängig von deren Arbeitsort kommuniziert haben. Das beugt einem Vergessen von Einzelpersonen vor. Zudem kann diese Übersicht im Konfliktfall als Beleg für eine relative Gleichbehandlung dienen.
- Klare und transparente Kriterien für die Leistungsbeurteilung der Teammitgliedern, die systematisch angewandt werden, wirken einer unbewussten Bevorzugung von Mitarbeitenden in der persönlichen Nähe entgegen.

An die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden appellieren

Wichtig ist es aber auch, allen Teammitgliedern immer wieder zu vermitteln, dass sie auch selbst zumindest mitverantwortlich sind, wie sichtbar sie und Leistungen sind. Gerade Mitarbeitende im Homeoffice benötigen auch ein Bewusstsein dafür, dass sie zuweilen auch selbst die Initiative ergreifen müssen, um beim mobilen Arbeiten nicht in Vergessenheit zu geraten. Loben Sie deshalb in (Online-)Meetings als Führungskraft gezielt auch einzelne Mitarbeitende für ihre Initiativen mit Ihnen oder Kollegen in einen Dialog zu treten. Das wirkt sich auch auf das Verhalten der anderen Teammitglieder aus.

Sabine Prohaska



PT-MAGAZIN

für Wirtschaft und Gesellschaft

06.07.2023

Unternehmen, Kultur & Lifestyle

Als Coach in „Sowohl-als-auch-Kategorien“ denken

Durch das Online-Coachen haben sich die Interventionsmöglichkeiten der Coaches stark erhöht. Diese gilt es gezielt zu nutzen.

[Sabine Prohaska](#)
[seminar consult](#)
[prohaska e.U.](#)



©creativeart auf Freepik

Der Coachingmarkt hat sich fundamental gewandelt. Bis zum Ausbruch der Corona-Pandemie lautete ein Glaubenssatz fast aller Coaching-Anbieter „Coaching setzt ein persönliches Treffen zwischen dem Coach und dem Coachee, also der zu coachenden Person, voraus“.

Begründet wurden die Vorbehalte gegen ein Online- oder Telefon-Coaching meist damit, dass ein effektives Coaching eine von Vertrauen geprägte Beziehung zwischen den Prozessbeteiligten voraussetze – unter anderem damit der Coachee offen über seine Probleme und Ängste spricht.

Coaching ist mehr als ein Reparatur-Instrument

Hinter dieser Annahme steckt ein Coachingverständnis, das grundsätzlich von einem in der Person bzw. Persönlichkeit des Coachees verankerten Defizit ausgeht, das es sozusagen therapeutisch zu bearbeiten gilt. Das Coaching wird also primär als ein Reparatur- und nicht als ein Entwicklungsinstrument gesehen. Ein solches Coachingverständnis mag im B2C-Bereich, wenn es um das Lösen manifester persönlicher Probleme geht, partiell berechtigt sein, inwieweit dies aber im B2B-Bereich der Fall ist, war auch schon vor der Corona-Pandemie fraglich – denn beim Business-

Coaching geht es oft schlicht darum, andere Menschen beim Lösen für sie neuer Aufgaben oder Herausforderungen im Beruf zu unterstützen und zu begleiten.

Trotzdem hinterfragten die meisten Coaches ihre Vorbehalte gegen das Online-Coaching erst, als corona-bedingt Präsenz-Coachings nicht mehr möglich waren. Das Wegbrechen ihrer bisherigen Einnahmequellen veranlasste viele dazu, sich sozusagen über Nacht das erforderliche technische Equipment zuzulegen, um künftig auch Online-Coachings anzubieten. Dabei sammelten sie die Erfahrung, dass das Online-Coachen aus Sicht ihrer Kunden viele Vorzüge hat (siehe Kasten). Diese meldeten ihnen beispielsweise zurück, dass Online-Coachings leichter in ihren Alltag integrierbar seien; außerdem, dass diese oft eine ebenso hohe Wirkung wie Präsenz-Coachings hätten.

Coaches mussten viele Lernprozesse durchlaufen

Inzwischen haben die meisten Coaches eine gewisse Routine im Online-Coachen entwickelt. Sie verfügen also über die nötige Digitalkompetenz und Erfahrung in der Nutzung der erforderlichen Technik. In einem oft ernüchternden Lernprozess sammelten sie dabei jedoch zugleich die Erfahrung, dass beim Online-Coachen aufgrund der anderen Rahmenbedingungen auch ein teils anderes Vorgehen als beim Präsenz-Coaching nötig ist – unter anderem, um trotz der beschränkten Wahrnehmung des Gegenübers eine Vertrauensbeziehung zum Coachee aufzubauen.

Vielen Coaches wurde zudem erst mit der Zeit bewusst, dass man auch beim Online-Coachen geeignete Tools braucht, um mit den Coachees zum Beispiel

komplexe Sachverhalte zu analysieren,

- ihnen (Wirk-)Zusammenhänge aufzuzeigen oder
- ihr Feedback einzuholen

und dass deren professioneller Einsatz eine gewisse Routine erfordert.

Hybride Coaching-Konzepte boomen

Eine wichtige Erkenntnis vieler Coaches war zudem: Beim künftigen Gestalten von Coaching-Prozessen geht es – anders als zunächst befürchtet – nicht um ein „entweder-oder“, sondern ein „sowohl-als-auch“. Das heißt, es gilt die verschiedenen Coachingformen vom Präsenz-Coaching, über das Online- und Telefon-Coaching bis hin zum E-Mail-Coaching und sogar mittels Coaching-Apps themen- und teilnehmerabhängig jeweils so zu kombinieren, dass sie

- aus Klientensicht die beste Input-Out-Relation erzielen sowie
- den Bedürfnissen des Coaches entsprechen.

Solche hybriden Coaching-Formate boomen aktuell nicht nur im B2B-Bereich. So finden zum Beispiel Anwendung bei komplexen Coachingthemen, die auch eine Einstellungs- und Verhaltensänderung der Coachees erfordern. Bei ihnen finden die ersten Treffen oft als Präsenzcoaching statt, um eine persönliche Vertrauensbeziehung aufzubauen. Steht diese jedoch, finden die Coachings zunehmend virtuell statt, um Zeit und Geld zu sparen und da diese leichter in den Alltag der Coachees integrierbar sind.

Oft niedrigere Hemmschwellen beim Online-Coaching

Nicht selten stellen Telefon- und Online-Coachings jedoch auch den Auftakt zu längerfristigen Coaching-Prozessen dar. Die Praxis zeigt nämlich: Wenn Personen ein akutes Problem haben, für das sie aus ihrer Warte rasch zumindest eine vorläufige Lösung brauchen, präferieren sie es oft, zunächst

online mit einem Coach zu konferieren statt unmittelbar ein persönliches Treffen zu vereinbaren.

Ähnliches gilt für schambesetzte Themen. Bei ihnen fällt es Menschen oft leichter, sich zunächst per Telefon oder online einem Coach zu öffnen als bei einem persönlichen Treffen – auch weil das Coaching dann in einer für sie gewohnten **Umgebung stattfindet**, in der sie sich sicher fühlen. Zudem können sie das Coaching jederzeit abbrechen.

Zur Autorin

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Wiener Trainings- und Beratungsunternehmens *seminar consult prohaska*, das unter anderem (Online-)Trainer und Coaches ausbildet und Unternehmen beim Einführen einer hybriden Lern- und Arbeitskultur unterstützt. (Internet: www.seminarconsult.at)

N

29. September 2023, 12-23 Uhr
New Work Hub, 8005 Zürich

LEADERSHIP UND MANAGEMENT • DIGITALISIERUNG

Virtuelle Zusammenarbeit

Proximity Bias: Aus den Augen, aus dem Sinn

Viele Probleme bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit haben einen psychologischen Ursprung. Zum Beispiel kann räumliche Nähe ungewollte eine Bevorzugung bewirken. Was der Proximity Bias ist und wie man ihn mindert.

von **Sabine Prohaska** • 05.07.2023





Unsichtbare Mitarbeitende gehen manchmal vergessen und fühlen sich deshalb häufig übergangen. (Bild: iStock)

Eine typische Herausforderung bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit ist der sogenannte Proximity Bias. Mit diesem Begriff wird eine Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns bezeichnet, die dazu führt, dass wir das zu bevorzugen, was uns räumlich näher ist. So mögen Menschen zum Beispiel Personen, die ihnen räumlich näher sind, tendenziell mehr als jene, die weiter entfernt von ihnen sind. Ausserdem erachten sie ihre Meinungen sowie Wünsche und Bedürfnisse oft als wichtiger und beziehen sie eher in ihre Handlungen ein.

Räumliche Nähe kann Bevorzugung bewirken

Dieses psychologische Phänomen kann im Betriebsalltag unter anderem dazu führen, dass Mitarbeitende im Homeoffice benachteiligt werden oder sich, weil sie dieses Phänomen kennen, zumindest benachteiligt fühlen.

Wie verbreitet Proximity Bias ist, zeigt sich, wenn man mit Menschen spricht, die primär im Homeoffice oder fern der Unternehmenszentrale arbeiten. Dann äussern diese recht häufig den Eindruck oder Verdacht, dass im Betrieb Dinge besprochen und verabredet werden, von denen sie im Homeoffice nichts oder nur am Rande etwas mitbekommen. Unter anderem deshalb fühlen sich nicht selten aussen vor gelassen.

Und selbst wenn ihre Vermutung unzutreffend ist, so zeugt die Tatsache, dass sie einen solchen Verdacht artikulieren, doch von einer persönlichen Verunsicherung. Auch dies ist eine Folge des psychologischen Wahrnehmungsphänomen Proximity Bias, das zu besagter Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns führt.

Mitarbeitende im Homeoffice wollen Vertrauen spüren

In hybriden und virtuellen Arbeitsumgebungen kann der Proximity Bias ausserdem zu der falschen Annahme führen, Mitarbeitende, die im Büro arbeiten, seien produktiver und loyaler als ihre weiter entfernt arbeitenden Teamkollegen. Wird dieses Phänomen ignoriert, riskieren Unternehmen, dass Mitarbeitende im Büro bereits aufgrund ihrer blossen Anwesenheit ein höheres Vertrauen ihrer Führungskräfte geniessen und deshalb zum Beispiel auch bessere (Aufstiegs-)Chancen haben. Das heisst, sie werden aufgrund der grösseren Vertrautheit mit ihnen bei der Verteilung von Verantwortlichkeiten, Beförderungen und Belohnungen eher berücksichtigt. Das wirkt sich, sofern dies die Mitarbeitenden zum Beispiel im Homeoffice real registrieren oder auch nur befürchten, negativ auf deren Motivation aus.

Deshalb gilt es das Bewusstsein der Führungskräfte, aber auch Mitarbeitenden für dieses psychologische Phänomen zu schärfen, denn es spielt nicht nur in der Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter, sondern auch in der Beziehung der Mitarbeitenden untereinander eine Rolle.

Dem «Proximity Bias» entgegenwirken

Wie kann man also diesem Phänomen entgegenwirken. Hier einige Tipps und Hinweise.

Das Kennen und Erkennen dieses Phänomens ist der erste Schritt zum Bewältigen seiner Risiken.

Führungskräfte sollten sich vor der Annahme hüten, dass Mitarbeitende, die im Büro sichtbar sind, zwangsläufig produktiver, loyaler, effektiver usw. sind als diejenigen, die ausserhalb ihrer Sichtweite arbeiten. Zudem sollten sie ihr Verhalten diesbezüglich reflektieren.

Meetings sollten grundsätzlich, sofern möglich, mit allen Teammitgliedern – auf Augenhöhe – durchgeführt werden, entweder bei persönlichen Treffen oder per Video-Call.

Hybride Meetings, bei denen sich einige Personen zum Beispiel im selben Raum im Betrieb befinden, und andere zuhause am heimischen Rechner sitzen, bergen Gefahren. Sie führen schnell zu einer «Zweiklassengesellschaft», wenn sie nicht gut moderiert werden.

Für das Team wichtige Infos sollten stets allgemein online geteilt werden statt sie in (Online-)Meetings oder im Vorbeigehen Teilgruppen oder Einzelpersonen mitzuteilen. Dann ist gewährleistet, dass auch die Mitarbeitenden im Homeoffice immer gut informiert und einbezogen sind und niemand vergessen wird.

Eine Liste kann Führungskräften und Projektmanagern dabei helfen, einen Überblick zu bewahren, wie oft und wie lange sie mit den einzelnen Teammitgliedern unabhängig von deren Arbeitsort kommuniziert haben. Das beugt einem Vergessen von Einzelpersonen vor. Zudem kann diese Übersicht im Konfliktfall als Beleg für eine relative Gleichbehandlung dienen.

Klare und transparente Kriterien für die Leistungsbeurteilung der Teammitgliedern, die systematisch angewandt werden, wirken einer unbewussten Bevorzugung von Mitarbeitenden in der persönlichen Nähe entgegen.

An die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden appellieren

Wichtig ist es aber auch, allen Teammitgliedern immer wieder zu vermitteln, dass sie auch selbst zumindest mitverantwortlich sind, wie sichtbar sie und Leistungen sind. Gerade Mitarbeitende im Homeoffice benötigen auch ein Bewusstsein dafür, dass sie zuweilen auch selbst die Initiative ergreifen müssen, um beim mobilen Arbeiten nicht in Vergessenheit zu geraten. Loben Sie deshalb in (Online-)Meetings als Führungskraft gezielt auch einzelne Mitarbeitende für ihre Initiativen mit Ihnen oder Kollegen in einen Dialog zu treten. Das wirkt sich auch auf das Verhalten der anderen Teammitglieder aus.



Text: [Sabine Prohaska](#)

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens [seminar consult prohaska](#) in Wien.

Weitere Artikel von [Sabine Prohaska](#)



Offizielles Magazin
des Wettbewerbes
„Großer Preis
des Mittelstandes“

PT-MAGAZIN

für Wirtschaft und Gesellschaft

28.07.2023

Unternehmen, Arbeit

Wahrnehmungs- und Urteilsfehler bei der hybriden Zusammenarbeit vermeiden

Viele Probleme bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit haben einen psychologischen Ursprung. Diesen sollte man kennen, um für sich selbst und andere die optimale Lern- und Arbeitsumgebung zu schaffen.

[Sabine Prohaska](#)
[seminar consult](#)
[prohaska e.U.](#)



©Vanessa Garcia auf Pexels.com

Eine typische Herausforderung bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit ist der sogenannte *Proximity Bias*. Mit diesem Begriff wird eine Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns bezeichnet, die dazu führt, dass wir das zu bevorzugen, was uns räumlich näher ist. So mögen Menschen zum Beispiel Personen, die ihnen räumlich näher sind, tendenziell mehr als jene, die weiter entfernt von ihnen sind. Außerdem erachten sie ihre Meinungen sowie Wünsche und Bedürfnisse oft als wichtiger und beziehen sie eher in ihre Handlungen ein.

Räumliche Nähe kann Bevorzugung bewirken

Dieses psychologische Phänomen kann im Betriebsalltag unter anderem dazu führen, dass Mitarbeitende im Homeoffice

- real benachteiligt werden oder
- sich, weil sie dieses Phänomen kennen, zumindest benachteiligt fühlen.

Wie verbreitet Proximity Bias ist, zeigt sich, wenn man mit Menschen spricht, die primär im Homeoffice oder fern der Unternehmenszentrale arbeiten. Dann äußern diese recht häufig den Eindruck oder Verdacht, dass im Betrieb Dinge besprochen und verabredet werden, von denen sie im Homeoffice nichts oder nur am Rande etwas mitbekommen. Unter anderem deshalb fühlen sich nicht selten außen vor gelassen.

Und selbst wenn ihre Vermutung unzutreffend ist, so zeugt die Tatsache, dass sie einen solchen Verdacht artikulieren, doch von einer persönlichen Verunsicherung. Auch dies ist eine Folge des psychologischen Wahrnehmungsphänomens Proximity Bias, das zu besagter Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns führt.

Mitarbeiter im Homeoffice wollen Vertrauen spüren

In hybriden und virtuellen Arbeitsumgebungen kann der Proximity Bias außerdem zu der falschen Annahme führen, Mitarbeitende, die im Büro arbeiten, seien produktiver und loyaler als ihre weiter entfernt arbeitenden Teamkollegen. Wird dieses Phänomen ignoriert, riskieren Unternehmen, dass Mitarbeitende im Büro bereits aufgrund ihrer bloßen Anwesenheit ein höheres Vertrauen ihrer Führungskräfte genießen und deshalb zum Beispiel auch bessere (Aufstiegs-)Chancen haben. Das heißt, sie werden aufgrund der größeren Vertrautheit mit ihnen bei der Verteilung von Verantwortlichkeiten, Beförderungen und Belohnungen eher berücksichtigt. Das wirkt sich, sofern dies die Mitarbeitenden zum Beispiel im Homeoffice real registrieren oder auch nur befürchten, negativ auf deren Motivation aus.

Deshalb gilt es das Bewusstsein der Führungskräfte, aber auch Mitarbeitenden für dieses psychologische Phänomen zu schärfen, denn es spielt nicht nur in der Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter, sondern auch in der Beziehung der Mitarbeitenden untereinander eine Rolle.

Dem „Proximity Bias“ entgegenwirken

Wie kann man also diesem Phänomen entgegenwirken. Hier einige Tipps und Hinweise.

- Das Kennen und Erkennen dieses Phänomens ist der erste Schritt zum Bewältigen seiner Risiken.
- Führungskräfte sollten sich vor der Annahme hüten, dass Mitarbeitende, die im Büro sichtbar sind, zwangsläufig produktiver, loyaler, effektiver usw. sind als diejenigen, die außerhalb ihrer Sichtweite arbeiten. Zudem sollten sie ihr Verhalten diesbezüglich reflektieren.
- Meetings sollten grundsätzlich, sofern möglich, mit allen Teammitgliedern – auf Augenhöhe – durchgeführt werden, entweder bei persönlichen Treffen oder per Video-Call.
- Hybride Meetings, bei denen sich einige Personen zum Beispiel im selben Raum im Betrieb befinden, und andere zuhause beispielsweise am heimischen Rechner sitzen, bergen Gefahren. Sie führen schnell zu einer „Zweiklassengesellschaft“, wenn sie nicht gut moderiert werden.
- Für das Team wichtige Infos sollten stets allgemein online geteilt werden statt sie in (Online-)Meetings oder im Vorbeigehen Teilgruppen oder Einzelpersonen mitzuteilen. Dann ist gewährleistet, dass auch die Mitarbeitenden im Homeoffice immer gut informiert und einbezogen sind und niemand vergessen wird.
- Eine Liste kann Führungskräften und Projektmanagern dabei helfen, einen Überblick zu bewahren, wie oft und wie lange sie mit den einzelnen Teammitgliedern unabhängig von deren Arbeitsort kommuniziert haben. Das beugt einem Vergessen von Einzelpersonen vor. Zudem kann diese Übersicht im Konfliktfall als Beleg für eine relative Gleichbehandlung dienen.
- Klare und transparente Kriterien für die Leistungsbeurteilung der Teammitgliedern, die systematisch angewandt werden, wirken einer unbewussten Bevorzugung von Mitarbeitenden in der persönlichen Nähe entgegen.

An die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden appellieren

Wichtig ist es aber auch, allen Teammitgliedern immer wieder zu vermitteln, dass sie auch selbst zumindest mitverantwortlich sind, wie sichtbar sie und Leistungen sind. Gerade Mitarbeitende im Homeoffice benötigen auch ein Bewusstsein dafür, dass sie zuweilen auch selbst die Initiative ergreifen müssen, um beim mobilen Arbeiten nicht in Vergessenheit zu geraten. Loben Sie deshalb in (Online-)Meetings als Führungskraft gezielt auch einzelne Mitarbeitende für ihre Initiativen mit Ihnen oder Kollegen in einen Dialog zu treten. Das wirkt



PT-MAGAZIN

für Wirtschaft und Gesellschaft

14.07.2023

Kultur & Lifestyle

Lachen ist gesund

Mit Humor neue Perspektiven eröffnen.

[Sabine Prohaska](#)
[seminar consult](#)
[prohaska e.U.](#)



Bild von benzoix auf Freepik

Manchmal geraten wir – beruflich und privat – in Gesprächssituationen, in denen scheinbar nichts mehr geht. Dann ist Humor häufig ein probates Mittel, um die Spannung zu lösen und das Gespräch in neue Bahnen zu lenken.

„Lachen ist gesund.“ Diese Volksweisheit hat einen wahren Kern. Das belegen zahlreiche wissenschaftliche Studien. Lachen kann Schmerzen lindern, das Immunsystem stärken und Heilungsprozesse beschleunigen.

Doch Humor heilt nicht nur, er wirkt auch entkrampfend – zum Beispiel in Gesprächen und Situationen, in denen alles festgefahren scheint. Zum Beispiel, wenn der Lebenspartner sich überfordert fühlt. Oder wenn ein Kollege in einem Stimmungstief steckt. Dann kann eine humorvolle Aussage die Situation entschärfen und neue Perspektiven eröffnen. Denn Humor schafft eine emotionale Distanz zu Problemen und lässt sie in einem helleren Licht erscheinen. Und er löst die Zuversicht aus, die zum Bewältigen von Problemen nötig ist.

Doch Vorsicht! Falsch eingesetzt wirkt Humor destruktiv. Steht zum Beispiel die Beziehung zum Gegenüber auf wackeligen Füßen, wird ein Scherz schnell als Schadenfreude oder als mangelndes Mitgefühl empfunden. Doch stimmen die Voraussetzungen, dann ist Humor als „Spannungslöser“ sehr wirkungsvoll. Deshalb seien hier einige Methoden vorgestellt, wie Sie mit ihm schwierige (Gesprächs-)Situations meistern.

Methode 1: das Welt- oder Selbstbild sanft karikieren

Eine Technik, die wir bei Freunden und Verwandten, oft intuitiv anwenden, ist das „liebepoll auf die Schippe nehmen“. Ein Beispiel: Ein Ehemann jammert seit Tagen, er werde alt und gebrechlich. Seine Frau hört ihm geduldig zu, versucht ihn vom Gegenteil zu überzeugen und bemitleidet ihn – ohne Erfolg. Intuitiv greift sie deshalb irgendwann zur „Medizin Humor“. Sie erwidert auf sein Jammern augenzwinkernd: „Ich habe mich schon für einen Kurs ‚Pflege von älteren Angehörigen‘ angemeldet. Außerdem sollten wir dir einen Rollstuhl besorgen...“

Die Frau steigt also in das Welt- und Selbstbild ihres Ehemanns ein und überzeichnet es. Dadurch wird ihm im Idealfall klar, dass sein Selbstmitleid überzogen ist, und er denkt über sein Verhalten nach. Ein Beispiel aus dem Berufsalltag: Sachbearbeiter Müller vertraut seiner Führungskraft an, er leide darunter, dass er so gutmütig sei und zu oft vorschnell „Ja“ sage. Und dies nutzten seine Kollegen aus. Immer wieder würden Arbeiten bei ihm abgeladen. Hier könnte eine humorvolle Intervention seines Chefs sein – vorausgesetzt die Beziehung stimmt: „Herr Müller, Ihre Kollegen freuen sich sicher darüber, dass Sie so hilfsbereit wie ein Heiliger sind. Ich möchte Sie jedoch daran erinnern, dass das Leben der Heiligen früher meist grausam endete. Bevor Sie einen Burnout erleiden, empfehle ich Ihnen ...“ Eine solche Überzeichnung könnte ein Anstoß für eine Verhaltensänderung sein.

Methode 2: Negatives umdeuten

Ist ein Glas halb leer oder halb voll? Das ist Ansichtssache! Denn wenn wir eine (scheinbar) negative Situation aus einem anderen positiveren Blickwinkel betrachten, dann erscheint sie meist in einem helleren Licht. Dieses Umdeuten fällt uns in Krisensituationen aber oft schwer. Denn dann stecken wir in einer Perspektive fest. Also brauchen wir einen Anstoß von außen.

Ein Beispiel: Frau Müller, eine 45-jährige Bürokauffrau, lässt sich beraten. Denn sie ist seit einem Jahr arbeitslos und völlig frustriert. Sie wird zwar regelmäßig zu Bewerbungsgesprächen eingeladen, erhält aber nie eine Zusage. Die Atmosphäre in der Beratung wird immer düsterer, je länger Frau Müller erzählt. Und nebenbei klagt sie auch noch darüber, dass sie Single sei und gerne wieder einen Partner hätte. An diesem Punkt ergreift die Beraterin das Wort und fragt Frau Müller: „Führen Sie die meisten Vorstellungsgespräche mit Männern?“ Diese erwidert erstaunt: „Ja“. Daraufhin schlägt die Beraterin vor: „Betrachten Sie die Bewerbungsgespräche doch als ‚Blind Dates‘. Nehmen Sie den Interviewer ebenfalls unter die Lupe: Trägt er einen Ehering? Hält er beim Sprechen Blickkontakt? Ist er ein sportlicher Typ?“ Zum ersten Mal in der Beratungsstunde muss Frau Müller herzlich lachen.

Dieses Umdeuten hat zumindest die Beratungssituation aufgelockert. Vielleicht hat es aber auch eine nachhaltigere Wirkung. Vielleicht denkt Frau Müller im nächsten Bewerbungsgespräch an das Stichwort „Partnersuche“ und geht entspannter ins Gespräch. Dadurch verbessert sich ihre Ausstrahlung und ihre Chance auf eine Jobzusage steigt.

Methode 3: das Problem verschlimmern

Ein weiteres Mittel, um festgefahrene Sichtweisen zu lösen, sind paradoxe Fragen und Aussagen. Also

statt zu fragen „Wie lösen wir das Problem?“ beispielsweise zu fragen: „Wie verschärfen wir das Problem?“ Das löst beim Gegenüber oft eine problemlösende Gegenreaktion aus. Eine Erfahrung, die auch Eltern oft sammeln: Bitten sie ihre Kinder, mit dem Schreien aufzuhören, bewirkt dies oft nichts. Fordern sie ihre Kinder hingegen auf, noch lauter zu schreien, herrscht bald Ruhe. Fragen Sie Ihre „jammernden“ oder „schwarz-sehenden“ Gesprächspartner also zum Beispiel: „Was müsstest Du tun, damit Du endlich einen Burnout erleidest?“ Oder: „Wie erreichen Sie todsicher, dass Ihr Chef Sie entlässt?“

Methode 4: dem „Gummibaum“ lauschen

Hilfreich ist oft auch eine Betrachtung von außen und sich beispielsweise zu fragen: „Wie sehen mich andere?“ Auch hierdurch eröffnen sich neue Sichtweisen und werden Reflexionsprozesse in Gang gesetzt – eine wichtige Voraussetzung, um festgefügte Denk- und Verhaltensstrukturen aufzubrechen.

Stellen Sie also zuweilen Fragen wie: „Was glauben Sie, was Ihr Kollege x über dieses Problem denkt?“ Oder: „Was würde Ihr Chef zu diesem Problem sagen?“. Oder: „Was würde Ihnen Ihre Mutter in dieser Situation raten?“

Zu diesen eher ernsten Fragen gibt es humorvolle Alternativen wie: „Was würde mir der Gummibaum in Ihrem Büro über die Kommunikation in Ihrer Abteilung erzählen?“ Oder: „Wie würde Ihre Katze Sie beschreiben?“

Humor nur selektiv und gezielt einsetzen

All diese Methoden, um einer Person eine neue Sichtweise zu eröffnen, haben eins gemein: Es ist enorm wichtig, ein Gespür dafür zu haben, wann sie genutzt werden können. Denn humorvoll gemeinte Aussagen können auch verletzend wirken. Prüfen Sie deshalb, bevor Sie in heiklen (Gesprächs-)Situationen auf die „Medizin Humor“ setzen, genau:

- Wie tragfähig ist die Beziehung zu meinem Gegenüber?
- In welcher mentalen Verfassung ist er? Und:
- Was verrät mir seine Körpersprache?

Ist er beispielsweise kurz vorm „Platzen“, dann verzichten Sie auf Humor. Setzen Sie Humor generell nur ein, wenn Sie todsicher sind: Dies ist der Situation und Beziehung angemessen. Denn Humor ist kein einfach zu handhabendes Interventionsinstrument. Doch manchmal – und mit der erforderlichen Übung – ein sehr wirkungsvolles.

Als Coach in „Sowohl-als-auch-Kategorien“ denken

Von Sabine Prohaska - 21. Juli 2023



Als Coach in „Sowohl-als-auch-Kategorien“ denken - Foto: © VectorMine - stock.adobe.com

Durch das Online-Coachen haben sich die Interventionsmöglichkeiten der Coaches stark erhöht. Diese gilt es gezielt zu nutzen. „Coaching setzt ein persönliches Treffen zwischen dem Coach und dem Coachee, also der zu coachenden Person, voraus.“ So lautete lange Zeit ein zentraler Glaubenssatz fast aller Coaching-Anbieter. Entsprechend reserviert standen sie dem Online- und Telefon-Coaching gegenüber.

Doch dann kam Corona und plötzlich waren **Präsenz-Coachings** nicht mehr möglich. Das heißt, die Einnahmen der Coaches brachen weg. Das veranlasste viele dazu, sich sozusagen über Nacht das erforderliche technische Equipment zuzulegen, um künftig auch **Online-Coachings** anzubieten. Dabei sammelten sie wider alle Erwartung die Erfahrung, dass das Online-Coachen aus Sicht ihrer Kunden viele Vorzüge hat (siehe Kasten). Diese meldeten ihnen beispielsweise zurück, dass Online-Coachings leichter in ihren Alltag integrierbar seien; außerdem, dass diese oft eine ebenso hohe Wirkung wie Präsenz-Coachings hätten.

EXTRA: Coaching und Supervision statt Firmenwagen?

Die Coaches haben viele Lernprozesse durchlaufen

Inzwischen haben die meisten Coaches eine gewisse **Routine** im Online-Coachen entwickelt. Sie verfügen also über die **nötige Digitalkompetenz und Erfahrung in der Nutzung der erforderlichen Technik**. Zugleich sammelten sie jedoch die Erfahrung, dass beim Online-Coachen aufgrund der anderen Rahmenbedingungen auch ein teils anderes Vorgehen als beim **Präsenz-Coaching** nötig ist – unter anderem, um trotz der beschränkten Wahrnehmung des Gegenübers eine

Vertrauensbeziehung zum Coachee aufzubauen.

Zudem haben inzwischen die meisten Coaches erkannt, dass man auch beim Online-Coachen geeignete Tools benötigt, um mit den Coachees zum Beispiel

- komplexe Sachverhalte zu analysieren,
- ihnen (Wirk-)Zusammenhänge aufzuzeigen oder
- ihr Feedback einzuholen.

EXTRA: Business Coachings: 5 Tipps für die Suche nach guten Coaches

Hybride Coaching-Konzepte boomen

Ihre wichtigste Erkenntnis war jedoch: **Beim künftigen Gestalten von Coaching-Prozessen geht es – anders als zunächst befürchtet – nicht um ein „entweder-oder“, sondern ein „sowohl-als-auch“.** Das heißt, es gilt die verschiedenen Coachingformen vom Präsenz-Coaching, über das Online- und Telefon-Coaching bis hin zum E-Mail-Coaching und sogar mittels Coaching-Apps themen- und teilnehmerabhängig jeweils so zu kombinieren, dass sie

- aus Klientensicht die beste Input-Out-Relation erzielen sowie
- den Bedürfnissen des Coaches entsprechen.

Solche hybriden Coaching-Formate boomen aktuell nicht nur im **B2B-Bereich**. So finden zum Beispiel Anwendung bei komplexen Coachingthemen, die auch eine **Einstellungs- und Verhaltensänderung der Coachees** erfordern. Bei ihnen finden die ersten Treffen oft als Präsenz-Coaching statt, um eine persönliche Vertrauensbeziehung aufzubauen. Steht diese, finden die Coachings jedoch zunehmend virtuell statt, auch um Zeit und Geld zu sparen.

EXTRA: Warum Business-Coaching eine gute Investition für dein Unternehmen ist

Oft niedrigere Hemmschwellen beim Online-Coaching

Nicht selten starten längere Coaching-Prozesse jedoch auch **mit Telefon- und Online-Coachings**. Die Praxis zeigt nämlich: Wenn Personen ein akutes Problem haben, für das sie aus ihrer Warte rasch zumindest eine vorläufige Lösung brauchen, präferieren sie es oft, zunächst online mit einem Coach zu konferieren.

Ähnliches gilt für **schambesetzte Themen**. Bei ihnen fällt es Menschen oft leichter, sich zunächst per Telefon oder online einem Coach zu öffnen als bei einem **persönlichen Treffen** – auch weil das Coaching dann in einer für sie gewohnten Umgebung stattfindet, in der sie sich sicher fühlen.

Markt

28. Aug. 2023 | 11:14 Uhr | von Sabine Prohaska, Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens Seminar Consult Prohaska

Management

Tücken hybrider Zusammenarbeit

Viele Probleme bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit haben einen psychologischen Ursprung. Diesen sollte man kennen, um für sich selbst und andere die beste Lern- und Arbeitsumgebung zu schaffen.



(Bild: deagreez - AdobeStock)

Eine typische Herausforderung bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit ist der sogenannte Proximity Bias. Mit diesem Begriff wird eine Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns bezeichnet, die dazu führt, dass wir das bevorzugen, was uns räumlich näher ist. So mögen Menschen zum

Beispiel Personen, die ihnen räumlich näher sind, tendenziell mehr als jene, die weiter entfernt von ihnen sind. Außerdem erachten sie ihre Meinungen sowie Wünsche und Bedürfnisse oft als wichtiger und beziehen sie eher in ihre Handlungen ein.

Räumliche Nähe kann Bevorzugung bewirken

Dieses psychologische Phänomen kann im Betriebsalltag unter anderem dazu führen, dass Mitarbeitende im Homeoffice real benachteiligt werden oder sich, weil sie dieses Phänomen kennen, zumindest benachteiligt fühlen.

Wie verbreitet Proximity Bias ist, zeigt sich, wenn man mit Menschen spricht, die primär im Homeoffice oder fern der Unternehmenszentrale arbeiten. Dann äußern diese recht häufig den Eindruck oder Verdacht, dass im Betrieb Dinge

besprochen und verabredet werden, von denen sie im Homeoffice nichts oder nur am Rande etwas mitbekommen. Unter anderem deshalb fühlen sich nicht selten außen vor gelassen.

Und selbst wenn ihre Vermutung unzutreffend ist, so zeugt die Tatsache, dass sie einen solchen Verdacht artikulieren, doch von einer persönlichen Verunsicherung. Auch dies ist eine Folge des psychologischen Wahrnehmungsphänomens Proximity Bias, das zu besagter Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns führt.

Mitarbeitende im Homeoffice wollen Vertrauen spüren

In hybriden und virtuellen Arbeitsumgebungen kann der Proximity Bias außerdem zu der falschen Annahme führen, Mitarbeitende, die im Büro arbeiten, seien produktiver und loyaler als ihre weiter entfernt arbeitenden Teamkollegen. Wird dieses Phänomen ignoriert, riskieren Unternehmen, dass Mitarbeitende im Büro bereits aufgrund ihrer bloßen Anwesenheit ein höheres Vertrauen ihrer Führungskräfte genießen und deshalb zum Beispiel auch bessere (Aufstiegs-)Chancen haben. Das heißt, sie werden aufgrund der größeren Vertrautheit mit ihnen, eher berücksichtigt, wenn Verantwortlichkeiten, Beförderungen und Belohnungen verteilt werden. Das wirkt sich, sofern dies die Mitarbeitenden zum Beispiel im Homeoffice real registrieren oder auch nur befürchten, negativ auf deren Motivation aus.

Deshalb gilt es, das Bewusstsein der Führungskräfte, aber auch Mitarbeitenden für dieses psychologische Phänomen zu schärfen, denn es spielt nicht nur in der Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter, sondern auch in der Beziehung der Mitarbeitenden untereinander eine Rolle.

Dem Proximity Bias entgegenwirken

Wie kann man also diesem Phänomen entgegenwirken? Hier einige Tipps und Hinweise.

- Das Phänomen zu kennen und zu erkennen, ist der erste Schritt seine Risiken zu bewältigen.
- Führungskräfte sollten sich vor der Annahme hüten, dass Mitarbeitende, die im Büro sichtbar sind, zwangsläufig produktiver, loyaler, effektiver oder Ähnliches sind als diejenigen, die außerhalb ihrer Sichtweite arbeiten. Zudem sollten sie ihr Verhalten diesbezüglich reflektieren. Meetings sollten grundsätzlich, sofern möglich, mit allen Teammitgliedern – auf Augenhöhe – durchgeführt werden, entweder bei persönlichen Treffen oder per Video-Call.
- Hybride Meetings, bei denen sich einige Personen zum Beispiel im selben Raum im Betrieb befinden, und andere zuhause beispielsweise am heimischen Rechner sitzen, bergen Gefahren. Sie führen schnell zu einer „Zweiklassengesellschaft“, wenn sie nicht gut moderiert werden.
- Wichtige Infos für das Team sollten stets allgemein online geteilt werden, statt sie in (Online-)Meetings oder im Vorbeigehen Teilgruppen oder Einzelpersonen

mitzuteilen. Dann ist gewährleistet, dass auch die Mitarbeitenden im Homeoffice immer gut informiert und einbezogen sind und niemand vergessen wird.

- Eine Liste kann Führungskräften und Projektmanagern dabei helfen, einen Überblick zu bewahren, wie oft und wie lange sie mit den einzelnen Teammitgliedern unabhängig von deren Arbeitsort kommuniziert haben. Das beugt vor, Einzelpersonen zu vergessen. Zudem kann diese Übersicht im Konfliktfall als Beleg für eine relative Gleichbehandlung dienen.
- Klare und transparente Kriterien für die Leistungsbeurteilung der Teammitglieder, die systematisch angewandt werden, wirken einer unbewussten Bevorzugung von Mitarbeitenden in der persönlichen Nähe entgegen.

An die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden appellieren

Wichtig ist aber auch, allen Teammitgliedern immer wieder zu vermitteln, dass sie auch selbst zumindest mitverantwortlich sind, wie sichtbar sie und ihre Leistungen sind. Gerade Mitarbeitende im Homeoffice benötigen auch ein Bewusstsein dafür, dass sie zuweilen auch selbst die Initiative ergreifen müssen, um beim mobilen Arbeiten nicht in Vergessenheit zu geraten. Führungskräfte sollten deshalb in (Online-)Meetings gezielt einzelne Mitarbeitende loben, für ihre Initiative mit ihnen oder Kollegen in einen Dialog zu treten. Das wirkt sich auch auf das Verhalten der anderen Teammitglieder aus.

Wahrnehmungs- und Urteilsfehler bei hybrider Zusammenarbeit

21.8.2023 – Viele Probleme bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit haben einen psychologischen Ursprung. Diesen sollte man kennen, um für sich selbst und andere die optimale Lern- und Arbeitsumgebung zu schaffen. – Ein Gastbeitrag von Unternehmensberaterin Sabine Prohaska.

Eine typische Herausforderung bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit ist der sogenannte „Proximity Bias“.

Mit diesem Begriff wird eine Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns bezeichnet, die dazu führt, dass wir das zu bevorzugen, was uns räumlich näher ist.

So mögen Menschen zum Beispiel Personen, die ihnen räumlich näher sind, tendenziell mehr als jene, die weiter entfernt von ihnen sind.

Außerdem erachten sie ihre Meinungen sowie Wünsche und Bedürfnisse oft als wichtiger und beziehen sie eher in ihre Handlungen ein.

Räumliche Nähe kann Bevorzugung bewirken

Dieses psychologische Phänomen kann im Betriebsalltag unter anderem dazu führen, dass Mitarbeitende im Homeoffice

- real benachteiligt werden oder
- sich, weil sie dieses Phänomen kennen, zumindest benachteiligt fühlen.

Wie verbreitet Proximity Bias ist, zeigt sich, wenn man mit Menschen spricht, die primär im Homeoffice oder fern der Unternehmenszentrale arbeiten.

Dann äußern diese recht häufig den Eindruck oder Verdacht, dass im Betrieb Dinge besprochen und verabredet werden, von denen sie im Homeoffice nichts oder nur am Rande erfahren mitbekommen. Unter anderem deshalb fühlen sich nicht selten außen vor gelassen.

Und selbst wenn ihre Vermutung unzutreffend ist, so zeugt die Tatsache, dass man einen solchen Verdacht artikulieren, doch von einer persönlichen Verunsicherung. Auch dies ist eine Folge des psychologischen Wahrnehmungsphänomens Proximity Bias, das zu besagter Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns führt.



Autorin Sabine Prohaska
(Bild: Prohaska)

Mitarbeiter im Homeoffice wollen Vertrauen spüren

In hybriden und virtuellen Arbeitsumgebungen kann der Proximity Bias außerdem der falschen Annahme führen, Mitarbeiter, die im Büro arbeiten, seien produktiver und loyaler als ihre weiter entfernt arbeitenden Teamkollegen.

Wird dieses Phänomen ignoriert, riskieren Unternehmen, dass Mitarbeiter im Büro bereits aufgrund ihrer bloßen Anwesenheit ein höheres Vertrauen ihrer Führungskräfte genießen und deshalb zum Beispiel auch bessere (Aufstiegs-)Chancen haben. Das heißt, sie werden aufgrund der größeren Vertrautheit mit ihnen bei der Verteilung von Verantwortlichkeiten, Beförderungen und Belohnungen eher berücksichtigt.

Das wirkt sich, sofern dies die Mitarbeiter zum Beispiel im Homeoffice real registrieren oder auch nur befürchten, negativ auf deren Motivation aus.

Deshalb gilt es, das Bewusstsein der Führungskräfte, aber auch Mitarbeiter für dieses psychologische Phänomen zu schärfen, denn es spielt nicht nur in der Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter, sondern auch in der Beziehung der Mitarbeiter untereinander eine Rolle.

Dem „Proximity Bias“ entgegenwirken

Wie kann man also diesem Phänomen entgegenwirken? Hier einige Tipps und Hinweise.

- Das Kennen und Erkennen dieses Phänomens ist der erste Schritt zum Bewältigen seiner Risiken.
- Führungskräfte sollten sich vor der Annahme hüten, dass Mitarbeiter, die im Büro sichtbar sind, zwangsläufig produktiver, loyaler, effektiver usw. sind als die Mitarbeiter, die außerhalb ihrer Sichtweite arbeiten. Zudem sollten sie ihr Verhalten diesbezüglich reflektieren.
- Meetings sollten grundsätzlich, sofern möglich, mit allen Teammitgliedern – Augenhöhe – durchgeführt werden, entweder bei persönlichen Treffen oder Video-Call.
- Hybride Meetings, bei denen sich einige Personen zum Beispiel im Büro im Betrieb befinden, und andere zuhause beispielsweise am heimischen Rechner sitzen, bergen Gefahren. Sie führen schnell zu einer „Zweiklassengesellschaft“, wenn sie nicht gut moderiert werden.
- Für das Team wichtige Infos sollten stets allgemein online geteilt werden, sei es in (Online-)Meetings oder im Vorbeigehen Teilgruppen oder Einzelpersonen mitzuteilen. Dann ist gewährleistet, dass auch die Mitarbeiter im Homeoffice immer gut informiert und einbezogen sind und niemand vergessen wird.
- Eine Liste kann Führungskräften und Projektmanagern dabei helfen, einen Überblick zu bewahren, wie oft und wie lange sie mit den einzelnen Teammitgliedern unabhängig von deren Arbeitsort kommuniziert haben. Das dient dem Verhindern von Vergessen von Einzelpersonen vor. Zudem kann diese Übersicht im Konfliktfall als Beleg für eine relative Gleichbehandlung dienen.
- Klare und transparente Kriterien für die Leistungsbeurteilung der Teammitglieder, die systematisch angewandt werden, wirken einer unbewussten Bevorzugung von Mitarbeitern in der persönlichen Nähe entgegen.

An die Eigenverantwortung der Mitarbeiter appellieren

Wichtig ist es aber auch, allen Teammitgliedern immer wieder zu vermitteln, dass sie auch selbst zumindest mitverantwortlich sind, wie sichtbar sie sind und Leistungen zeigen.

Gerade Mitarbeiter im Homeoffice benötigen auch ein Bewusstsein dafür, dass sie zuweilen auch selbst die Initiative ergreifen müssen, um beim mobilen Arbeiten in Vergessenheit zu geraten.

Loben Sie deshalb in (Online-)Meetings als Führungskraft gezielt auch einzelne Mitarbeiter für ihre Initiativen, mit Ihnen oder Kollegen in einen Dialog zu treten. Das wirkt sich auch auf das Verhalten der anderen Teammitglieder aus.

Sabine Prohaska

Die Autorin ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens [Seminar Consult Prohaska](#), Wien, das unter anderem (Online-)Trainer und Coaches aus Unternehmen beim Einführen einer hybriden Lern- und Arbeitskultur unterstützt.

Als Coach in „Sowohl-als-auch-Kategorien“ denken

by [Fabienne Du Pont](#) • 21. August 2023

Durch das Online-Coachen haben sich die Interventionsmöglichkeiten der Coaches stark erhöht. Diese gilt es gezielt zu nutzen.



Der Coachingmarkt hat sich fundamental gewandelt. Bis zum Ausbruch der Corona-Pandemie lautete ein Glaubenssatz fast aller Coaching-Anbieter „Coaching setzt ein persönliches Treffen zwischen dem Coach und dem Coachee, also der zu coachenden Person, voraus“.

Begründet wurden die Vorbehalte gegen ein Online- oder Telefon-Coaching meist damit, dass ein effektives Coaching eine von Vertrauen geprägte Beziehung zwischen den Prozessbeteiligten voraussetze – unter anderem damit der Coachee offen über seine Probleme und Ängste spricht.

Coaching ist mehr als ein Reparatur-Instrument

Hinter dieser Annahme steckt ein Coachingverständnis, das grundsätzlich von einem in der Person bzw. Persönlichkeit des Coachees verankerten Defizit ausgeht, das es sozusagen therapeutisch zu bearbeiten gilt. Das Coaching wird also primär als ein Reparatur- und nicht als ein Entwicklungsinstrument gesehen. Ein solches Coachingverständnis mag im B2C-Bereich, wenn es um das Lösen manifester persönlicher Probleme geht, partiell berechtigt sein, inwieweit dies aber im B2B-Bereich der Fall ist, war auch schon vor der Corona-Pandemie fraglich – denn beim Business-Coaching geht es oft schlicht darum, andere Menschen beim Lösen für sie neuer Aufgaben oder Herausforderungen im Beruf zu unterstützen und zu begleiten.

Trotzdem hinterfragten die meisten Coaches ihre Vorbehalte gegen das Online-Coaching erst, als corona-bedingt Präsenz-Coachings nicht mehr möglich waren. Das Wegbrechen ihrer bisherigen Einnahmequellen veranlasste viele dazu, sich sozusagen über Nacht das erforderliche technische Equipment zuzulegen, um künftig auch Online-Coachings anzubieten. Dabei sammelten sie die Erfahrung, dass das Online-Coachen aus Sicht ihrer Kunden viele Vorzüge hat (siehe Kasten). Diese meldeten ihnen beispielsweise zurück, dass Online-Coachings leichter in ihren Alltag integrierbar seien; außerdem, dass diese oft eine ebenso hohe Wirkung wie Präsenz-Coachings hätten.

Coaches mussten viele Lernprozesse durchlaufen

Inzwischen haben die meisten Coaches eine gewisse Routine im Online-Coachen entwickelt. Sie verfügen also über die nötige Digitalkompetenz und Erfahrung in der Nutzung der erforderlichen Technik. In einem oft ernüchternden Lernprozess sammelten sie dabei jedoch zugleich die Erfahrung, dass beim Online-Coachen aufgrund der anderen Rahmenbedingungen auch ein teils anderes Vorgehen als beim Präsenz-Coaching nötig ist – unter anderem, um trotz der beschränkten Wahrnehmung des Gegenübers eine Vertrauensbeziehung zum Coachee aufzubauen.

Vielen Coaches wurde zudem erst mit der Zeit bewusst, dass man auch beim Online-Coachen geeignete Tools braucht, um mit den Coachees zum Beispiel

- komplexe Sachverhalte zu analysieren,
- ihnen (Wirk-)Zusammenhänge aufzuzeigen oder
- ihr Feedback einzuholen

und dass deren professioneller Einsatz eine gewisse Routine erfordert.

Hybride Coaching-Konzepte boomen

Eine wichtige Erkenntnis vieler Coaches war zudem: Beim künftigen Gestalten von Coaching-Prozessen geht es – anders als zunächst befürchtet – nicht um ein „entweder-oder“, sondern ein „sowohl-als-auch“. Das heißt, es gilt die verschiedenen Coachingformen vom Präsenz-Coaching, über das Online- und Telefon-Coaching bis hin zum E-Mail-Coaching und sogar mittels Coaching-Apps themen- und teilnehmerabhängig jeweils so zu kombinieren, dass sie

- aus Klientensicht die beste Input-Out-Relation erzielen sowie
- den Bedürfnissen des Coaches entsprechen.

Solche hybriden Coaching-Formate boomen aktuell nicht nur im B2B-Bereich. So finden zum Beispiel Anwendung bei komplexen Coachingthemen, die auch eine Einstellungs- und Verhaltensänderung der Coachees erfordern. Bei ihnen finden die ersten Treffen oft als Präsenzcoaching statt, um eine persönliche Vertrauensbeziehung aufzubauen. Steht diese jedoch, finden die Coachings zunehmend virtuell statt, um Zeit und Geld zu sparen und da diese leichter in den Alltag der Coachees integrierbar sind.

Oft niedrigere Hemmschwellen beim Online-Coaching

Nicht selten stellen Telefon- und Online-Coachings jedoch auch den Auftakt zu längerfristigen Coaching-Prozessen dar. Die Praxis zeigt nämlich: Wenn Personen ein akutes Problem haben, für das sie aus ihrer Warte rasch zumindest eine vorläufige Lösung brauchen, präferieren sie es oft, zunächst online mit einem Coach zu konferieren statt unmittelbar ein persönliches Treffen zu vereinbaren.

Ähnliches gilt für schambesetzte Themen. Bei ihnen fällt es Menschen oft leichter, sich zunächst per Telefon oder online einem Coach zu öffnen als bei einem persönlichen Treffen – auch weil das Coaching dann in einer für sie gewohnten **Umgebung stattfindet**, in der sie sich sicher fühlen. Zudem können sie das Coaching jederzeit abbrechen.

Sabine Prohaska

Zur Autorin: Sabine Prohaska ist Inhaberin des Wiener Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, das unter anderem (Online-)Trainer und Coaches ausbildet und Unternehmen beim Einführen einer hybriden Lern- und Arbeitskultur unterstützt. (Internet: www.seminarconsult.at)

Wahrnehmungs- und Urteilsfehler bei hybrider Zusammenarbeit

CONSULTING.de | 11.08.2023

7–8 Minuten

Viele Probleme bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit haben einen psychologischen Ursprung. Diesen sollte man kennen, um für sich selbst und andere die optimale Lern- und Arbeitsumgebung zu schaffen.



Virtuelle und hybride Zusammenarbeit ist spätestens seit der Covid-Pandemie ein normaler Teil der Arbeitswelt (Bild: picture alliance/dpa | Uwe Anspach)

Eine typische Herausforderung bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit ist der sogenannte Proximity Bias. Mit diesem Begriff wird eine Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns bezeichnet, die dazu führt, dass wir das zu bevorzugen, was uns räumlich näher ist. So mögen Menschen zum Beispiel Personen, die ihnen räumlich näher sind, tendenziell mehr als jene, die weiter entfernt von ihnen sind. Außerdem erachten sie ihre Meinungen sowie Wünsche und Bedürfnisse oft als wichtiger und beziehen sie eher in ihre Handlungen ein.

Räumliche Nähe kann Bevorzugung bewirken

Dieses psychologische Phänomen kann im Betriebsalltag unter anderem dazu führen, dass Mitarbeitende im Homeoffice

- real benachteiligt werden oder
- sich, weil sie dieses Phänomen kennen, zumindest benachteiligt fühlen.

Wie verbreitet Proximity Bias ist, zeigt sich, wenn man mit Menschen spricht, die primär im Homeoffice oder fern der Unternehmenszentrale arbeiten. Dann äußern diese recht häufig den Eindruck oder Verdacht, dass im Betrieb Dinge besprochen und verabredet werden, von denen sie im Homeoffice nichts oder nur am Rande etwas mitbekommen. Unter anderem deshalb fühlen sich viele Mitarbeitende nicht selten außen vor gelassen.

Und selbst wenn ihre Vermutung unzutreffend ist, so zeugt die Tatsache, dass sie einen solchen Verdacht artikulieren, doch von einer persönlichen Verunsicherung. Auch dies ist eine Folge des psychologischen Wahrnehmungsphänomen Proximity Bias, das zu besagter Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns

führt.

Mitarbeiter im Homeoffice wollen Vertrauen spüren

In hybriden und virtuellen Arbeitsumgebungen kann der Proximity Bias außerdem zu der falschen Annahme führen, Mitarbeitende, die im Büro arbeiten, seien produktiver und loyaler als ihre weiter entfernt arbeitenden Teamkollegen. Wird dieses Phänomen ignoriert, riskieren Unternehmen, dass Mitarbeitende im Büro bereits aufgrund ihrer bloßen Anwesenheit ein höheres Vertrauen ihrer Führungskräfte genießen und deshalb zum Beispiel auch bessere (Aufstiegs-)Chancen haben. Das heißt, sie werden aufgrund der größeren Vertrautheit mit ihnen bei der Verteilung von Verantwortlichkeiten, Beförderungen und Belohnungen eher berücksichtigt. Das wirkt sich, sofern dies die Mitarbeitenden zum Beispiel im Homeoffice real registrieren oder auch nur befürchten, negativ auf deren Motivation aus.

Deshalb gilt es das Bewusstsein der Führungskräfte, aber auch Mitarbeitenden für dieses psychologische Phänomen zu schärfen, denn es spielt nicht nur in der Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter, sondern auch in der Beziehung der Mitarbeitenden untereinander eine Rolle.

Dem „Proximity Bias“ entgegenwirken

Wie kann man also diesem Phänomen entgegenwirken. Hier einige Tipps und Hinweise.

- Das Kennen und Erkennen dieses Phänomens ist der erste Schritt zum Bewältigen seiner Risiken.
- Führungskräfte sollten sich vor der Annahme hüten, dass Mitarbeitende, die im Büro sichtbar sind, zwangsläufig produktiver, loyaler, effektiver usw. sind als diejenigen, die außerhalb ihrer Sichtweite arbeiten. Zudem sollten sie ihr Verhalten diesbezüglich reflektieren.
- Meetings sollten grundsätzlich, sofern möglich, mit allen Teammitgliedern – auf Augenhöhe – durchgeführt werden, entweder bei persönlichen Treffen oder per Video-Call.
- Hybride Meetings, bei denen sich einige Personen zum Beispiel im selben Raum im Betrieb befinden, und andere zuhause beispielsweise am heimischen Rechner sitzen, bergen Gefahren. Sie führen schnell zu einer „Zweiklassengesellschaft“, wenn sie nicht gut moderiert werden.
- Für das Team wichtige Infos sollten stets allgemein online geteilt werden statt sie in (Online-)Meetings oder im Vorbeigehen Teilgruppen oder Einzelpersonen mitzuteilen. Dann ist gewährleistet, dass auch die Mitarbeitenden im Homeoffice immer gut informiert und einbezogen sind und niemand vergessen wird.
- Eine Liste kann Führungskräften und Projektmanagern dabei helfen, einen Überblick zu bewahren, wie oft und wie lange sie mit den einzelnen Teammitgliedern unabhängig von deren Arbeitsort kommuniziert haben. Das beugt einem Vergessen von Einzelpersonen vor. Zudem kann diese Übersicht im Konfliktfall als Beleg für eine relative Gleichbehandlung dienen.
- Klare und transparente Kriterien für die Leistungsbeurteilung der Teammitgliedern, die systematisch angewandt werden, wirken einer unbewussten Bevorzugung von Mitarbeitenden in der persönlichen Nähe entgegen.

An die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden appellieren

Wichtig ist es aber auch, allen Teammitgliedern immer wieder zu vermitteln, dass sie auch selbst zumindest mitverantwortlich sind, wie sichtbar sie und Leistungen sind. Gerade Mitarbeitende im Homeoffice benötigen auch ein Bewusstsein dafür, dass sie zuweilen auch selbst die Initiative ergreifen müssen, um beim mobilen Arbeiten nicht in Vergessenheit zu geraten. Loben Sie deshalb in (Online-)Meetings als Führungskraft gezielt auch einzelne Mitarbeitende für ihre Initiativen mit Ihnen oder Kollegen in einen Dialog zu treten. Das wirkt sich auch auf das Verhalten der anderen Teammitglieder aus.

Über die Person

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem (Online-)Trainer und Coaches ausbildet und Unternehmen beim Einführen einer hybriden Lern- und Arbeitskultur unterstützt.

Wahrnehmungs- und Urteilsfehler bei der hybriden Zusammenarbeit vermeiden

Von Sabine Prohaska - 3. August 2023



Wahrnehmungs- und Urteilsfehler bei der hybriden Zusammenarbeit vermeiden - Foto: © Nuthawut - stock.adobe.com

Viele Probleme bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit haben einen psychologischen Ursprung. Diesen sollte man kennen, um für sich selbst und andere die optimale Lern- und Arbeitsumgebung zu schaffen.

Eine **typische Herausforderung** bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit ist der sogenannte Proximity Bias. Mit diesem Begriff wird eine Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns bezeichnet, die dazu führt, dass wir das zu bevorzugen, was uns räumlich näher ist. So mögen Menschen zum Beispiel Personen, die ihnen räumlich näher sind, tendenziell mehr als jene, die weiter entfernt von ihnen sind. Außerdem erachten sie ihre **Meinungen sowie Wünsche und Bedürfnisse** oft als wichtiger und beziehen sie eher in ihre Handlungen ein.

Räumliche Nähe kann Bevorzugung bewirken

Dieses **psychologische Phänomen** kann im Betriebsalltag unter anderem dazu führen, dass Mitarbeitende im Homeoffice

- real benachteiligt werden oder
- sich, weil sie dieses Phänomen kennen, zumindest benachteiligt fühlen.

Wie verbreitet **Proximity Bias** ist, zeigt sich, wenn man mit Menschen spricht, die primär im Homeoffice oder fern der Unternehmenszentrale arbeiten. Dann äußern diese recht häufig den Eindruck oder Verdacht, dass im Betrieb Dinge besprochen und verabredet werden, von denen sie im Homeoffice nichts oder nur am Rande etwas mitbekommen. Unter anderem deshalb fühlen sich nicht selten außen vor

gelassen.

Und selbst wenn ihre Vermutung unzutreffend ist, so zeugt die Tatsache, dass sie **einen solchen Verdacht artikulieren**, doch von einer persönlichen Verunsicherung. Auch dies ist eine Folge des psychologischen Wahrnehmungsphänomen Proximity Bias, das zu besagter Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns führt.

EXTRA: Homeoffice oder Coworking? Ideen für's passende Büro!

Mitarbeiter im Homeoffice wollen Vertrauen spüren

In hybriden und virtuellen Arbeitsumgebungen kann der Proximity Bias außerdem zu der falschen Annahme führen, Mitarbeitende, die im Büro arbeiten, **seien produktiver und loyaler als ihre weiter entfernt arbeitenden Teamkollegen**. Wird dieses Phänomen ignoriert, riskieren Unternehmen, dass Mitarbeitende im Büro bereits aufgrund ihrer bloßen Anwesenheit ein höheres Vertrauen ihrer Führungskräfte genießen und deshalb zum Beispiel **auch bessere (Aufstiegs-)Chancen** haben. Das heißt, sie werden aufgrund der größeren Vertrautheit mit ihnen bei der Verteilung von Verantwortlichkeiten, Beförderungen und Belohnungen eher berücksichtigt. Das wirkt sich, sofern dies die Mitarbeitenden zum Beispiel im **Homeoffice** real registrieren oder auch nur befürchten, negativ auf deren Motivation aus.

Deshalb gilt es das **Bewusstsein der Führungskräfte**, aber auch Mitarbeitenden für dieses psychologische Phänomen zu schärfen, denn es spielt nicht nur in der Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter, sondern auch in der Beziehung der Mitarbeitenden untereinander eine Rolle.

EXTRA: Homeoffice Gadgets: 5 Tipps für die Arbeit von Zuhause

Dem „Proximity Bias“ entgegenwirken

Wie kann man also diesem Phänomen entgegenwirken. Hier einige Tipps und Hinweise.

- **Das Kennen und Erkennen dieses Phänomens** ist der erste Schritt zum Bewältigen seiner Risiken.
- **Führungskräfte** sollten sich vor der Annahme hüten, dass Mitarbeitende, die im Büro sichtbar sind, zwangsläufig produktiver, loyaler, effektiver usw. sind als diejenigen, die außerhalb ihrer Sichtweite arbeiten. Zudem sollten sie ihr Verhalten diesbezüglich reflektieren.
- **Meetings** sollten grundsätzlich, sofern möglich, mit allen Teammitgliedern – auf Augenhöhe – durchgeführt werden, entweder bei persönlichen Treffen oder per Video-Call.
- **Hybride Meetings**, bei denen sich einige Personen zum Beispiel im selben Raum im Betrieb befinden, und andere zuhause beispielsweise am heimischen Rechner sitzen, bergen Gefahren. Sie führen schnell zu einer „Zweiklassengesellschaft“, wenn sie nicht gut moderiert werden.
- **Für das Team wichtige Infos** sollten stets allgemein online geteilt werden statt sie in (Online-)Meetings oder im Vorbeigehen Teilgruppen oder Einzelpersonen mitzuteilen. Dann ist gewährleistet, dass auch die Mitarbeitenden im Homeoffice immer gut informiert und einbezogen sind und niemand vergessen wird.
- **Eine Liste** kann Führungskräften und Projektmanagern dabei helfen, einen Überblick zu bewahren, wie oft und wie lange sie mit den einzelnen Teammitgliedern unabhängig von deren Arbeitsort kommuniziert haben. Das beugt einem Vergessen von Einzelpersonen vor. Zudem kann diese Übersicht im Konfliktfall als Beleg für eine relative Gleichbehandlung dienen.
- **Klare und transparente Kriterien** für die Leistungsbeurteilung der Teammitgliedern, die systematisch angewandt werden, wirken einer unbewussten Bevorzugung von Mitarbeitenden in der persönlichen Nähe entgegen.

EXTRA: Effizient arbeiten & wohlfühlen: Tipps für die Homeoffice-Gestaltung

An die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden appellieren

Wichtig ist es aber auch, allen **Teammitgliedern** immer wieder zu vermitteln, dass sie auch selbst zumindest mitverantwortlich sind, wie sichtbar sie und Leistungen sind. Gerade Mitarbeitende im Homeoffice benötigen auch ein Bewusstsein dafür, dass sie zuweilen auch selbst die Initiative ergreifen müssen, **um beim mobilen Arbeiten nicht in Vergessenheit zu geraten**. Loben Sie deshalb in (Online-)Meetings als Führungskraft gezielt auch einzelne Mitarbeitende für ihre Initiativen mit Ihnen oder Kollegen in einen Dialog zu treten. Das wirkt sich auch auf das Verhalten der anderen Teammitglieder aus.

Führung

Dieser Effekt führt dazu, dass bestimmte Mitarbeiter bevorzugt werden

26.09.2023 | Ein Gastbeitrag von Sabine Prohaska | Lesedauer: 4 min

Der sogenannte Proximity Bias führt dazu, dass wir Dinge und sogar Personen bevorzugen, die uns räumlich näher sind. Für Mitarbeiter im Homeoffice kann das negative Konsequenzen haben.



Der Proximity Bias kann dazu führen, dass Mitarbeiter in der Unternehmenszentrale gegenüber Mitarbeitern im Homeoffice bevorzugt werden. Das kann sogar soweit gehen, dass sie eher bei Beförderungen oder Gehaltserhöhungen berücksichtigt werden.

(Bild: Tartila - stock.adobe.com)

Viele Probleme bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit haben einen psychologischen Ursprung. Diesen sollte man kennen, um für sich selbst und andere die optimale Arbeitsumgebung zu schaffen.

Eine typische Herausforderung bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit ist der sogenannte Proximity Bias. Mit diesem Begriff wird eine Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns bezeichnet, die dazu führt, dass wir das zu bevorzugen, was uns räumlich näher ist. So mögen Menschen zum Beispiel Personen, die ihnen räumlich näher sind, tendenziell mehr als jene, die weiter entfernt von ihnen sind. Außerdem erachten sie ihre Meinungen sowie Wünsche und Bedürfnisse oft als wichtiger und beziehen sie eher in ihre Handlungen ein.

Räumliche Nähe kann Bevorzugung bewirken

Dieses psychologische Phänomen kann im Betriebsalltag unter anderem dazu führen, dass Mitarbeitende im Homeoffice

- real benachteiligt werden oder
- sich, weil sie dieses Phänomen kennen, zumindest benachteiligt fühlen.

Wie verbreitet Proximity Bias ist, zeigt sich, wenn man mit Menschen spricht, die primär im Homeoffice oder fern der Unternehmenszentrale arbeiten. Dann äußern diese recht häufig den Eindruck oder Verdacht, dass im Betrieb Dinge besprochen und verabredet werden, von denen sie im Homeoffice nichts oder nur am Rande etwas mitbekommen. Unter anderem deshalb fühlen sich nicht selten außen vor gelassen.

Und selbst wenn ihre Vermutung unzutreffend ist, so zeugt die Tatsache, dass sie einen solchen Verdacht artikulieren, doch von einer persönlichen Verunsicherung. Auch dies ist eine Folge des psychologischen Wahrnehmungsphänomen Proximity Bias, das zu besagter Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns führt.

Mitarbeiter im Homeoffice wollen Vertrauen spüren

In hybriden und virtuellen Arbeitsumgebungen kann der Proximity Bias außerdem zu der falschen Annahme führen, Mitarbeitende, die im Büro arbeiten, seien produktiver und loyaler als ihre weiter entfernt arbeitenden Teamkollegen.

Wird dieses Phänomen ignoriert, riskieren Unternehmen, dass Mitarbeitende im Büro bereits aufgrund ihrer bloßen Anwesenheit ein höheres Vertrauen ihrer Führungskräfte genießen und deshalb zum Beispiel auch bessere (Aufstiegs-)Chancen haben. Das heißt, sie werden aufgrund der größeren Vertrautheit mit ihnen bei der Verteilung von Verantwortlichkeiten, Beförderungen und Belohnungen eher berücksichtigt. Das wirkt sich, sofern dies die Mitarbeitenden zum Beispiel im Homeoffice real registrieren oder auch nur befürchten, negativ auf deren Motivation aus.

Deshalb gilt es, das Bewusstsein der Führungskräfte, aber auch Mitarbeitenden für dieses psychologische Phänomen zu schärfen. Denn: es spielt nicht nur in der Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter, sondern auch in der Beziehung der Mitarbeitenden untereinander eine Rolle.

Dem „Proximity Bias“ entgegenwirken

Wie kann man also diesem Phänomen entgegenwirken. Hier einige Tipps und Hinweise:

- Das Kennen und Erkennen dieses Phänomens ist der erste Schritt zum Bewältigen seiner Risiken.
- Führungskräfte sollten sich vor der Annahme hüten, dass Mitarbeitende, die im Büro sichtbar sind, zwangsläufig produktiver, loyaler, effektiver und so weiter sind als diejenigen, die außerhalb ihrer Sichtweite arbeiten. Zudem sollten sie ihr Verhalten diesbezüglich reflektieren.
- Meetings sollten grundsätzlich, sofern möglich, mit allen Teammitgliedern – auf Augenhöhe – durchgeführt werden, entweder bei persönlichen Treffen oder per Video-Call.
- Hybride Meetings, bei denen sich einige Personen zum Beispiel im selben Raum im Betrieb befinden, und andere zuhause beispielsweise am heimischen Rechner sitzen, bergen Gefahren. Sie führen schnell zu einer „Zweiklassengesellschaft“, wenn sie nicht gut moderiert werden.
- Für das Team wichtige Infos sollten stets allgemein online geteilt werden statt sie in (Online-)Meetings oder im Vorbeigehen Teilgruppen oder Einzelpersonen mitzuteilen. Dann ist gewährleistet, dass auch die Mitarbeitenden im Homeoffice immer gut informiert und einbezogen sind und niemand vergessen wird.
- Eine Liste kann Führungskräften und Projektmanagern dabei helfen, einen Überblick zu bewahren, wie oft und wie lange sie mit den einzelnen Teammitgliedern unabhängig von deren Arbeitsort kommuniziert haben. Das beugt einem Vergessen von Einzelpersonen vor. Zudem kann diese Übersicht im Konfliktfall als Beleg für eine relative Gleichbehandlung dienen.
- Klare und transparente Kriterien für die Leistungsbeurteilung der Teammitglieder, die systematisch angewandt werden, wirken einer unbewussten Bevorzugung von Mitarbeitenden in der persönlichen Nähe entgegen.

An die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden appellieren

Wichtig ist es aber auch, allen Teammitgliedern immer wieder zu vermitteln, dass sie auch selbst zumindest mitverantwortlich sind, wie sichtbar sie und Leistungen sind. Gerade Mitarbeitende im Homeoffice benötigen auch ein Bewusstsein dafür, dass sie zuweilen auch selbst die Initiative ergreifen

müssen, um beim mobilen Arbeiten nicht in Vergessenheit zu geraten. Loben Sie deshalb in (Online-)Meetings als Führungskraft gezielt auch einzelne Mitarbeitende für ihre Initiativen mit Ihnen oder Kollegen in einen Dialog zu treten. Das wirkt sich auch auf das Verhalten der anderen Teammitglieder aus.

Führung

Dieser Effekt führt dazu, dass bestimmte Mitarbeiter bevorzugt werden

26.09.2023 | Ein Gastbeitrag von Sabine Prohaska | Lesedauer: 4 min

Der sogenannte Proximity Bias führt dazu, dass wir Dinge und sogar Personen bevorzugen, die uns räumlich näher sind. Für Mitarbeiter im Homeoffice kann das negative Konsequenzen haben.



Der Proximity Bias kann dazu führen, dass Mitarbeiter in der Unternehmenszentrale gegenüber Mitarbeitern im Homeoffice bevorzugt werden. Das kann sogar soweit gehen, dass sie eher bei Beförderungen oder Gehaltserhöhungen berücksichtigt werden.

(Bild: Tartila - stock.adobe.com)

Viele Probleme bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit haben einen psychologischen Ursprung. Diesen sollte man kennen, um für sich selbst und andere die optimale Arbeitsumgebung zu schaffen.

Eine typische Herausforderung bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit ist der sogenannte Proximity Bias. Mit diesem Begriff wird eine Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns bezeichnet, die dazu führt, dass wir das bevorzugen, was uns räumlich näher ist. So mögen Menschen zum Beispiel Personen, die ihnen räumlich näher sind, tendenziell mehr als jene, die weiter entfernt von ihnen sind. Außerdem erachten sie ihre Meinungen sowie Wünsche und Bedürfnisse oft als wichtiger und beziehen sie eher in ihre Handlungen ein.

Räumliche Nähe kann Bevorzugung bewirken

Dieses psychologische Phänomen kann im Betriebsalltag unter anderem dazu führen, dass Mitarbeitende im Homeoffice

- real benachteiligt werden oder
- sich, weil sie dieses Phänomen kennen, zumindest benachteiligt fühlen.

Wie verbreitet Proximity Bias ist, zeigt sich, wenn man mit Menschen spricht, die primär im Homeoffice oder fern der Unternehmenszentrale arbeiten. Dann äußern diese recht häufig den Eindruck oder Verdacht, dass im Betrieb Dinge besprochen und verabredet werden, von denen sie im Homeoffice nichts oder nur am Rande etwas mitbekommen. Unter anderem deshalb fühlen sie sich nicht selten außen vor gelassen.

Und selbst wenn ihre Vermutung unzutreffend ist, so zeugt die Tatsache, dass sie einen solchen Verdacht artikulieren, doch von einer persönlichen Verunsicherung. Auch dies ist eine Folge des psychologischen Wahrnehmungsphänomens Proximity Bias, das zu besagter Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns führt.

Mitarbeiter im Homeoffice wollen Vertrauen spüren

In hybriden und virtuellen Arbeitsumgebungen kann der Proximity Bias außerdem zu der falschen Annahme führen, Mitarbeitende, die im Büro arbeiten, seien produktiver und loyaler als ihre weiter entfernt arbeitenden Teamkollegen.

Wird dieses Phänomen ignoriert, riskieren Unternehmen, dass Mitarbeitende im Büro bereits aufgrund ihrer bloßen Anwesenheit ein höheres Vertrauen ihrer Führungskräfte genießen und deshalb zum Beispiel auch bessere (Aufstiegs-)Chancen haben. Das heißt, sie werden aufgrund der größeren Vertrautheit mit ihnen bei der Verteilung von Verantwortlichkeiten, Beförderungen und Belohnungen eher berücksichtigt. Das wirkt sich, sofern dies die Mitarbeitenden zum Beispiel im Homeoffice real registrieren oder auch nur befürchten, negativ auf deren Motivation aus.

Deshalb gilt es, das Bewusstsein der Führungskräfte, aber auch Mitarbeitenden für dieses psychologische Phänomen zu schärfen. Denn: Es spielt nicht nur in der Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter, sondern auch in der Beziehung der Mitarbeitenden untereinander eine Rolle.

Dem „Proximity Bias“ entgegenwirken

Wie kann man also diesem Phänomen entgegenwirken. Hier einige Tipps und Hinweise:

- Das Kennen und Erkennen dieses Phänomens ist der erste Schritt zum Bewältigen seiner Risiken.
- Führungskräfte sollten sich vor der Annahme hüten, dass Mitarbeitende, die im Büro sichtbar sind, zwangsläufig produktiver, loyaler, effektiver und so weiter sind als diejenigen, die außerhalb ihrer Sichtweite arbeiten. Zudem sollten sie ihr Verhalten diesbezüglich reflektieren.
- Meetings sollten grundsätzlich, sofern möglich, mit allen Teammitgliedern – auf Augenhöhe – durchgeführt werden, entweder bei persönlichen Treffen oder per Video-Call.

- Hybride Meetings, bei denen sich einige Personen zum Beispiel im selben Raum im Betrieb befinden, und andere zuhause beispielsweise am heimischen Rechner sitzen, bergen Gefahren. Sie führen schnell zu einer „Zweiklassengesellschaft“, wenn sie nicht gut moderiert werden.
- Für das Team wichtige Infos sollten stets allgemein online geteilt werden statt sie in (Online-)Meetings oder im Vorbeigehen Teilgruppen oder Einzelpersonen mitzuteilen. Dann ist gewährleistet, dass auch die Mitarbeitenden im Homeoffice immer gut informiert und einbezogen sind und niemand vergessen wird.
- Eine Liste kann Führungskräften und Projektmanagern dabei helfen, einen Überblick zu bewahren, wie oft und wie lange sie mit den einzelnen Teammitgliedern unabhängig von deren Arbeitsort kommuniziert haben. Das beugt einem Vergessen von Einzelpersonen vor. Zudem kann diese Übersicht im Konfliktfall als Beleg für eine relative Gleichbehandlung dienen.
- Klare und transparente Kriterien für die Leistungsbeurteilung der Teammitglieder, die systematisch angewandt werden, wirken einer unbewussten Bevorzugung von Mitarbeitenden in der persönlichen Nähe entgegen.

An die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden appellieren

Wichtig ist es aber auch, allen Teammitgliedern immer wieder zu vermitteln, dass sie auch selbst zumindest mitverantwortlich sind, wie sichtbar sie und ihre Leistungen sind. Gerade Mitarbeitende im Homeoffice benötigen auch ein Bewusstsein dafür, dass sie zuweilen auch selbst die Initiative ergreifen müssen, um beim mobilen Arbeiten nicht in Vergessenheit zu geraten. Loben Sie deshalb in (Online-)Meetings als Führungskraft gezielt auch einzelne Mitarbeitende für ihre Initiativen, mit Ihnen oder Kollegen in einen Dialog zu treten. Das wirkt sich auch auf das Verhalten der anderen Teammitglieder aus.

Zwischenmenschliche Konflikte im Berufsalltag moderieren – ZWP online – das Nachrichtenportal für die Dentalbranche

Sabine Prohaska | 07.09.2023



Foto: izzuan – stock.adobe.com

In Unternehmen entstehen immer wieder Konflikte zwischen Mitarbeitern, die miteinander kooperieren müssen. Diese wirken in der Regel leistungs- und motivationsmindernd. Also sollten sie rechtzeitig erkannt und professionell bearbeitet werden.

Konflikte treten in Unternehmen vermehrt auf, wenn sich in ihnen Dinge verändern – sei es im zwischenmenschlichen oder strukturellen Bereich. Dass sie auftreten, ist normal. Dessen ungeachtet schmälern sie in der Regel jedoch die Leistung. Deshalb sollten in jedem Unternehmen Personen existieren, die über die Kompetenz verfügen,

- Konflikte früh zu erkennen und aufzugreifen sowie
- den Mitarbeitern ein wirksames Instrumentarium zu deren Bearbeitung an die Hand zu geben.

Zuweilen können diese sogenannten Konfliktberater oder -lotsen Führungskräfte sein. Häufig können sie vorhandene Konflikte aber nicht moderieren – zum Beispiel, wenn sie selbst (emotional) in den Konflikt involviert sind. Dann sollte eine neutrale Person die

- Konfliktparteien bezüglich geeigneter Lösungsstrategien beraten und/oder
- mit ihnen eine Lösung aushandeln – sofern gewünscht.

Diese Konfliktberater sollten mit den Methoden zur Deeskalation von Konflikten und zur Konfliktintervention vertraut sein. Zudem sind zwei Grundhaltungen wichtig:

1. Allparteilichkeit. Eine Konfliktmoderation kann nur erfolgreich sein, wenn der Konfliktberater (emotional) nicht Partei für eine Konfliktpartei und eine mögliche Lösung ergreift.
2. Vertraulichkeit. Die Konfliktparteien sprechen nur offen über ihre Gefühle, Verletzungen und Bedürfnisse, wenn sie sicher sind, dass die Gesprächsinhalte im Raum bleiben.

Ein Beispiel aus dem Betriebsalltag

Wie sieht die praktische Arbeit eines Konfliktberaters aus? Hierfür ein Beispiel.

Angenommen eine Führungskraft registriert, dass es zwischen zwei Mitarbeitern ihres Bereichs regelmäßig zu Reibereien kommt. Sie ist jedoch unsicher, ob nur ein Interessengegensatz oder ein Konflikt vorliegt; außerdem, ob sie und, wenn ja, wie sie hierauf reagieren soll. Dann kann sie mit einem Konfliktberater hierüber sprechen. Angenommen die Führungskraft und der Konfliktberater kommen überein: Es existiert ein leistungsmindernder Konflikt, also sollte man intervenieren. Dann können sie folgendes Vorgehen vereinbaren.

Schritt 1:

Die Führungskraft klärt mit den Konfliktparteien das Problembewusstsein. Das ist wichtig. Denn zuweilen erwidern Mitarbeiter, wenn man sie auf Konflikte anspricht: „Wie kommen Sie darauf?“ Sie negieren also den Konflikt. Deshalb sollte die Führungskraft zunächst klären, ob den Beteiligten der Konflikt bewusst ist

und sie bereit sind, Zeit und Energie in seine Lösung zu investieren.

Schritt 2:

Die Führungskraft holt die Zustimmung für eine Konfliktmoderation ein. Angenommen die Konfliktparteien bejahen die Existenz eines Konflikts, dann kann die Führungskraft diese fragen, ob die aktuelle Situation für sie zufriedenstellend ist. Antworten sie „Nein“, kann die Führungskraft eine Konfliktmoderation durch einen neutralen Konfliktberater oder -lotsen vorschlagen – zum Beispiel mit der Begründung: „Ich möchte, dass Sie wieder in einer positiveren Atmosphäre und somit effektiver arbeiten.“

Angenommen die Konfliktbeteiligten entscheiden sich für eine Konfliktmoderation. Dann sollte sich der Konfliktberater in einem ersten Treffen den Konfliktverlauf schildern lassen – ohne ihn zu bewerten. Anschließend sollte er den Konfliktparteien den möglichen Ablauf der Moderation erläutern. Danach kann er die „Streithähne“ bitten, sich bis zum nächsten Treffen zu überlegen, welche Verhaltensweisen sie sich vom jeweils anderen wünschen, um besser arbeiten zu können – jedoch keine Charakter-, sondern nur Verhaltensänderungen.

Die 8 Schritte einer Konfliktmoderation

Die eigentliche Konfliktmoderation kann wie folgt ablaufen.

1. Schritt: **Einsteigen**. Meist kommen die Mitarbeiter voller Emotionen zur Konfliktmoderation. Deshalb sollte der Konfliktberater zu Beginn einige Worte zum Thema Konflikte sagen. Zum Beispiel, Konflikte gibt es überall – nicht nur im Betrieb. Außerdem entstehen Konflikte stets aufs Neue. Zum Beispiel, weil sich die Anforderungen ändern. Also müssen immer wieder neue Lösungen gefunden werden.

Danach sollte er den „Streithähnen“ nochmals erläutern, worum es bei der Konfliktmoderation geht: um ein Lösen des Konflikts. Jedoch nicht in der Form, dass alle Emotionen und Erfahrungen der Vergangenheit bearbeitet werden. Vielmehr soll die Arbeitsbeziehung neu ausgehandelt und das Verhalten an den Schnittstellen der Tätigkeitsfelder der beiden Mitarbeiter so geregelt werden, dass beide damit leben und ihren Job besser machen können.

2. Schritt: **Regeln** definieren. Danach sollte der Konfliktberater mit den Konfliktpartnern Regeln für die Moderation definieren. Zum Beispiel:

- Beide stellen Forderungen an das Verhalten des jeweils anderen.
- Diese werden nach dem Prinzip „Geben und Nehmen“ ausgehandelt.
- Die Absprachen werden schriftlich fixiert.

Vereinbart werden sollte auch, was im Raum bleibt und worüber mit Dritten gesprochen werden darf.

3. Schritt: Die **Aufgaben** des Konfliktberaters klären. Der Konfliktberater sollte mit den Konfliktpartnern auch seine Aufgaben und seine Rolle klären – zum Beispiel:

- Ich verhalte mich als Konfliktberater neutral und achte auf das Einhalten der Regeln.
- Ich verhindere, dass über Undiskutierbares, also zum Beispiel die Ziele des Unternehmens, verhandelt wird.
- Ich achte darauf, dass keine Vereinbarungen zu Lasten Dritter getroffen werden.

4. Schritt: **Themen/Forderungen** sammeln. Nach dem Klären der Formalien kann der Konfliktberater die Beteiligten bitten, auf einem Formblatt folgende Aussagen zu ergänzen:

- „Es würde mir helfen, effektiver zu arbeiten, wenn Sie folgendes mehr/anders tun würden: ...“
- „Es würde mir helfen, effektiver zu arbeiten, wenn Sie folgendes weniger/nicht mehr tun würden: ...“
- „Bitte behalten Sie folgende Aktivitäten bei, die mir helfen, effektiv zu arbeiten: ...“

5. Schritt: **Verständnis** klären. Die ausgefüllten Formblätter sollten kopiert oder so aufgehängt werden, dass jeder sie lesen kann. Danach bittet der Konfliktberater die Konfliktpartner, die Forderungen/Wünsche des jeweils anderen mit eigenen Worten laut zu formulieren. „Sie wollen, dass ich ...“ Der andere soll die Aussage entweder bestätigen oder korrigieren. Sofern für das Verständnis nötig, bittet der Konfliktberater um Beispiele für das gewünschte Verhalten.

6. Schritt: **Forderungen** priorisieren und aushandeln. Danach können beide Konfliktparteien die Forderungen markieren, die ihnen besonders wichtig sind; außerdem die Forderungen, die verhandelbar sind. Anschließend unterbreiten sie sich wechselseitig Angebote. Zum Beispiel: „Wenn Sie mich zeitnah informieren, würde ich ...“. Der Konfliktberater achtet darauf, dass das Aushandeln ein Geben und Nehmen ist.

7. Schritt: **Absprachen** treffen und protokollieren. Der Konfliktberater notiert die Absprachen. Dass beim Aushandeln der künftigen Arbeitsbeziehung auch mal die Emotionen hochkochen, ist normal. Das sollte der Konfliktberater zulassen, damit der Druck aus dem Kessel weicht. Dabei muss er jedoch Fingerspitzengefühl zeigen, um zu verhindern, dass sich beim Gegenüber Druck aufbaut. Nach einiger Zeit kann er zum Beispiel ruhig sagen, dass der Gefühlsausbruch zeigt, wie viel Emotionen im Spiel sind und dass solche Verletzungen sicher auf beiden Seiten existieren. Danach sollte er vorschlagen: „Lassen Sie uns wieder zu den Verhaltensweisen zurückkehren, die Sie sich wünschen.“

8. Schritt: **Abschließen** und Folgetermin vereinbaren. Die bei Konfliktmoderationen getroffenen Vereinbarungen erscheinen Außenstehenden oft als Kleinigkeiten oder Selbstverständlichkeiten. Für die Beteiligten sind sie jedoch wichtig, weil daran Emotionen hängen. Vereinbart werden sollte auch, was geschieht, wenn Absprachen nicht eingehalten werden. Das müssen keine Sanktionen sein. Die Vereinbarung kann auch lauten: „Dann sprechen wir uns künftig darauf an.“ Vereinbaren sollte der Konfliktberater mit den Konfliktparteien auch einen Folgetermin, um zu überprüfen, ob die Absprachen eingehalten wurden und eventuell neue Konfliktpunkte entstanden sind.

TALENTMANAGEMENT • GESUNDHEITSMANAGEMENT • LEADERSHIP UND MANAGEMENT • SELBSTMANAGEMENT

Konfliktmoderation

Zwischenmenschliche Konflikte im Betriebsalltag moderieren

Immer wenn Mitarbeitende miteinander kooperieren müssen, kann es zu Auseinandersetzungen kommen, die das Arbeitsklima, die Motivation und Leistung beeinflussen. Wie aber werden Konflikte rechtzeitig erkannt und professionell entschärft?

von **Sabine Prohaska** • 05.09.2023



Konflikte treten in Unternehmen vermehrt auf, wenn sich in ihnen Dinge verändern – sei es im zwischenmenschlichen oder strukturellen Bereich. Dass sie auftreten, ist normal, doch schmälern sie in der Regel die Leistung. Deshalb sollten in jedem Unternehmen Personen existieren, die über die Kompetenz verfügen, Konflikte früh zu erkennen und aufzugreifen sowie den Mitarbeitenden bei der Aufarbeitung helfen

Zuweilen können diese sogenannten Konfliktberaterinnen und -berater Führungskräfte sein. Häufig können sie vorhandene Konflikte aber nicht moderieren – zum Beispiel, wenn sie selbst in den Konflikt involviert sind. Dann sollte eine neutrale Person die Konfliktparteien bezüglich geeigneter Lösungsstrategien beraten und mit ihnen eine Lösung.

Diese Konfliktberater sollten mit den Methoden zur Deeskalation von Konflikten und zur Konfliktintervention vertraut sein. Zudem sind zwei Grundhaltungen wichtig: 1. Allparteilichkeit. Eine Konfliktmoderation kann nur erfolgreich sein, wenn Konfliktberater nicht Partei für eine Konfliktpartei und eine mögliche Lösung ergreift. 2. Vertraulichkeit. Die Konfliktparteien sprechen nur offen über ihre Gefühle, Verletzungen und Bedürfnisse, wenn sie sicher sind, dass die Gesprächsinhalte im Raum bleiben.

Ein Beispiel aus dem Betriebsalltag

Wie sieht die praktische Arbeit einer Konfliktberaterin aus? Hierfür ein Beispiel. Angenommen, eine Führungskraft registriert, dass es zwischen zwei Mitarbeitenden ihres Bereichs regelmässig zu Reibereien kommt. Sie ist jedoch unsicher, ob nur ein Interessengegensatz oder ein Konflikt vorliegt und wie sie darauf reagieren soll. Dann kann sie mit einer Konfliktberaterin darüber sprechen. Sind sich beide einig, es existiert ein leistungsmindernder Konflikt, können sie wie folgt intervenieren:

1. **Die Führungskraft klärt mit den Konfliktparteien das Problembewusstsein:**
Häufig negieren die Beteiligten den Konflikt. Deshalb sollte die Führungskraft zunächst klären, ob den Mitarbeitenden der Konflikt bewusst ist und sie bereit sind, Zeit und Energie in eine Lösung zu investieren.
2. **Die Führungskraft holt die Zustimmung für eine Konfliktmoderation ein:**
Ist der Konflikt bestätigt, kann die Führungskraft die Mitarbeitenden fragen, ob die aktuelle Situation für sie zufriedenstellend ist. Lautet die Antwort «Nein», kann die Führungskraft eine Konfliktmoderation durch einen neutralen Konfliktberaterin vorschlagen – zum Beispiel mit der Begründung: «Ich möchte, dass Sie wieder in einer positiveren Atmosphäre arbeiten.»

Angenommen die Mitarbeitende entscheiden sich für eine Konfliktmoderation. Dann sollte sich die Konfliktberaterin in einem ersten Treffen den Konfliktverlauf schildern lassen – ohne ihn zu bewerten. Anschliessend sollte sie den Konfliktparteien den möglichen Ablauf der Moderation erläutern. Danach kann sie die Beteiligten bitten, sich zu überlegen, welche Verhaltensweisen sie sich vom jeweils anderen wünschen, um besser arbeiten zu können – jedoch keine Charakter-, sondern nur Verhaltensänderungen.

Die 8 Schritte einer Konfliktmoderation

Die Konfliktmoderation kann wie folgt ablaufen.

1. SCHRITT: EINSTEIGEN.

Meist kommen die Mitarbeitende voller Emotionen zur Konfliktmoderation. Deshalb sollte der Konfliktberater den Beteiligten noch einmal erläutern, worum es bei der Konfliktmoderation geht: um ein Lösen des Konflikts. Jedoch nicht in der Form, dass alle Emotionen der Vergangenheit bearbeitet werden. Vielmehr soll die Arbeitsbeziehung neu ausgehandelt und das Verhalten an den Schnittstellen der Tätigkeitsfelder der beiden Mitarbeitenden so geregelt werden, dass beide damit leben und ihren Job besser machen können.

2. SCHRITT: REGELN DEFINIEREN.

Danach sollte der Konfliktberater mit den Konfliktparteien Regeln für die Moderation definieren. Zum Beispiel:

Beide stellen Forderungen an das Verhalten des jeweils anderen.

Diese werden nach dem Prinzip «Geben und Nehmen» ausgehandelt.

Die Absprachen werden schriftlich festgehalten.

Vereinbart werden sollte auch, was im Raum bleibt und worüber mit Dritten gesprochen werden darf.

3. SCHRITT: DIE AUFGABEN DES KONFLIKTBERATERS KLÄREN.

Der Konfliktberater sollte mit den Beteiligten auch seine Aufgaben und seine Rolle klären – zum Beispiel: • Ich verhalte mich als Konfliktberater neutral und achte auf das Einhalten der Regeln. • Ich verhindere, dass über Undiskutierbares, also zum Beispiel die Ziele des Unternehmens, verhandelt wird. • Ich achte darauf, dass keine Vereinbarungen zu Lasten Dritter getroffen werden.

4. SCHRITT: FORDERUNGEN SAMMELN.

Nach dem Klären der Formalien kann der Konfliktberater die Beteiligten bitten, auf einem Formblatt folgende Aussagen zu ergänzen:

«Es würde mir helfen, effektiver zu arbeiten, wenn Sie folgendes mehr/anders tun würden: ...»

«Es würde mir helfen, effektiver zu arbeiten, wenn Sie folgendes weniger/nicht mehr tun würden: ...»

«Bitte behalten Sie folgende Aktivitäten bei, die mir helfen, effektiv zu arbeiten: ...»

5. SCHRITT: VERSTÄNDNIS KLÄREN.

Danach bittet der Konfliktberater die Konfliktpartner, die Forderungen/Wünsche des jeweils anderen mit eigenen Worten laut zu formulieren. Der andere soll die Aussage entweder bestätigen oder korrigieren. Sofern für das Verständnis nötig, bittet der Konfliktberater um Beispiele für das gewünschte Verhalten.

6. SCHRITT: FORDERUNGEN PRIORISIEREN UND AUSHANDELN.

Forderungen, die ihnen besonders wichtig sind, werden von den Beteiligten hervorgehoben; ausserdem die Forderungen, die verhandelbar sind. Anschliessend unterbreiten sie sich wechselseitig Angebote. Zum Beispiel: «Wenn Sie mich zeitnah informieren, würde ich ...». Der Konfliktberater achtet darauf, dass das Aushandeln ein Geben und Nehmen ist.

7. SCHRITT: ABSPRACHEN TREFFEN UND PROTOKOLLIEREN.

Der Konfliktberater notiert die Absprachen. Dass beim Aushandeln der künftigen Arbeitsbeziehung die Emotionen hochkochen, ist normal. Das sollte der Konfliktberater zulassen, damit der Druck aus dem Kessel weicht. Dabei muss er jedoch Fingerspitzengefühl zeigen, um zu verhindern, dass sich beim Gegenüber Druck aufbaut. Nach einiger Zeit kann er zum Beispiel ruhig sagen, dass der Gefühlsausbruch zeigt, wie viel Emotionen im Spiel sind und dass solche Verletzungen sicher auf beiden Seiten existieren.

8. SCHRITT: ABSCHLIESSEN UND FOLGETERMIN VEREINBAREN.

Die bei Konfliktmoderationen getroffenen Vereinbarungen erscheinen Aussenstehenden oft als Kleinigkeiten oder Selbstverständlichkeiten. Für die Beteiligten sind sie jedoch wichtig, weil daran Emotionen hängen. Vereinbart werden sollte auch, was geschieht, wenn Absprachen nicht eingehalten werden. Das müssen keine Sanktionen sein. Die Vereinbarung kann auch lauten: «Dann sprechen wir uns künftig darauf an.» Vereinbaren sollte der Konfliktberater mit den Konfliktparteien auch einen Folgetermin, um zu überprüfen, ob die Absprachen eingehalten wurden und eventuell neue Konfliktpunkte entstanden sind.



Text: [Sabine Prohaska](#)

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens [seminar consult prohaska](#) in Wien.

Weitere Artikel von [Sabine Prohaska](#)

Wenn das Wörtchen NOCH nicht wär

05.09.2023



Gastbeitrag von Sabine Prohaska, Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien.

„Ich kann ...“ bzw. „Wir können das NOCH nicht!“

Na und? Haben Sie einen „Growth Mindset“? Glauben Sie also an Ihre Lern- und Veränderungsfähigkeit? Wenn ja, meistern Sie sehr wahrscheinlich die Herausforderungen, die das Leben an Sie stellt –

sei es alleine oder mit selbstorganisierter Unterstützung.

Das Wort „NOCH“ ist unscheinbar. Doch es birgt eine enorme Kraft in sich, wenn es um das Thema Veränderung geht, denn es bringt zum Ausdruck, dass wir die Möglichkeit haben, uns Kenntnisse und Fähigkeiten anzueignen, über die wir aktuell noch nicht verfügen, und uns so neue (Entwicklungs-)Perspektiven zu eröffnen.

„Fixed Mindset“ oder „Growth Mindset? Die US-amerikanische Psychologin Dr. Carol S. Dweck, Professorin an der Stanford University, hat in ihren Büchern den Begriff „Growth Mindset“ geprägt. Ihm stellt sie den sogenannten „Fixed Mindset“ gegenüber. Menschen mit einem „Growth Mindset“ glauben Dweck zufolge an ihre Lernfähigkeit. Sie erachten ihr Wissen und ihre Fähigkeiten also als ausbaufähig. Anders ist dies bei Menschen, die einen „Fixed Mindset“ haben. Sie sind der Überzeugung, sowohl ihre geistigen als auch körperlichen Fähigkeiten seien Menschen angeboren, weshalb sie, wenn überhaupt, auch nur sehr bedingt ausbaufähig sind. Ob Menschen eher über einen „Growth“ oder „Fixed Mindset“ verfügen, zeigt sich außer in ihrem Verhalten auch in ihrer Sprache. Sagt eine Person zum Beispiel „Ich kann das NOCH nicht“, dann artikuliert sie hiermit auch, dass sie die betreffende Fähigkeit als künftig erlernbar erachtet. Mit dem Wörtchen „NOCH“ signalisiert sie, dass sie

- ihre Fähigkeiten nicht als für ein- und allemal determiniert erachtet
- als Person grundsätzlich offen für Veränderungen und ein Lernen ist.

Das unscheinbare Wörtchen NOCH spiegelt also die Grundannahme eines Growth Mindset wider, wonach

Fähigkeiten und Kompetenzen durch eine persönliche Anstrengung, Lernen und Erfahrung entwickelt und ausgebaut werden können. Es ist signalisiert zudem eine grundsätzlich positive Einstellung zum Thema persönliche Veränderung und Entwicklung. Im Gegensatz dazu deutet die Aussage „Ich kann das nicht“ auf einen „Fixed Mindset“ hin, bei dem das individuelle Können als unveränderlich betrachtet wird. Sie lässt also

wenig Raum für Entwicklung und Veränderung.

Die Macht kleiner Interventionen Bei meiner Arbeit als Coach, aber auch in meinem Alltagsleben stelle ich immer wieder fest: Es sind oft nicht die großen, aufwendigen Übungen sowie innovativen Tools, die wichtige Veränderungen bewirken. Manchmal geht die größte und nachhaltigste Wirkung von scheinbar sehr kleinen Interventionen aus, wie etwa der Wahl der Worte. Ein simples Beispiel hierfür ist der Gebrauch des Wortes „NOCH“. Er kann tiefgreifende Veränderung in unserer Denkweise und der von anderen Menschen bewirken. Hierfür ein Beispiel. Angenommen ein Kind sagt zu seinen Eltern, wenn es etwas tun soll oder möchte „Aber ich kann das nicht“. Daraufhin erwidern seine Eltern: „Stimmt, das kannst du NOCH nicht. Doch du kannst es lernen, wenn du ...“ Dadurch erinnern sie ihr Kind daran, dass ein Lernen und Sich-entwickeln stets möglich ist und dass wir Menschen immer den Raum für Wachstum haben, egal in welchem Entwicklungsstadium wir uns befinden. Entsprechendes gilt im betrieblichen Kontext, etwa wenn Teammitglieder, weil Veränderungen nötig sind, klagen „Aber das können wir nicht“. Auch dann können Sie zum Beispiel als Führungskraft eingeleitet mit dem kleinen Wörtchen „noch“,

- ihren Mitarbeitenden den vorhandenen Möglichkeitsraum aufzeigen
- und ihnen so Mut zur (und im Idealfall sogar Lust auf) Veränderung machen.

Das können Sie nicht nur; dies ist als Führungskraft häufig sogar ein elementarer Bestandteil Ihrer Funktion.

Den Möglichkeitsraum nutzen

Eine entsprechend große Bedeutung sollten Führungskräfte in ihrem Arbeitsalltag solchen kleinen, aber wirkungsvollen Interventionen wie dem zielgerichteten Gebrauch des Wörtchens „NOCH“ beimessen – statt stets

- darauf zu warten, dass zum Beispiel die Firmenzentrale endlich ein

Personalentwicklungsprogramm startet,

- oder über die mangelnde Veränderungsbereitschaft ihrer Mitarbeitenden zu klagen.

Denn hierdurch vermitteln sie ihren Mitarbeitenden das Bewusstsein „Wir können zwar nicht alles beeinflussen und bewegen, aber sehr vieles“. Zudem erinnern sie diese daran, dass es auch in ihrer Eigenverantwortung liegt, ihre individuellen bzw. kollektiven Gestaltungsmöglichkeiten und Ressourcen aktiv zu gebrauchen. Und damit beeinflussen sie auch ihren Mindset, der wiederum dafür verantwortlich ist, wie viel Veränderungsenergie bei ihnen entsteht.

An die Veränderungsfähigkeit glauben Obige Aussagen bedeuten keineswegs, dass gezielte Lern-, Trainings- und Entwicklungsprogramme für das Erreichen angestrebter Veränderungen – sei es auf der individuellen oder organisationalen Ebene – ohne Bedeutung sind. Sie sind und bleiben wichtige Tools, um uns selbst und anderen die Fähigkeiten zu vermitteln, die wir für eine nachhaltige Verhaltensänderung brauchen. Wichtig für ihre Effizienz ist aber, mit welcher Einstellung bzw. welchem Mindset wir diese Tools nutzen. Und dies wird stark von der Kommunikation beeinflusst, die wir entweder innerlich mit uns selbst oder im Team mit unseren Kollegen über das Thema Fähigkeit und Möglichkeiten zur Veränderung führen. Der Tenor dieser Kommunikation hängt wiederum stark davon ab, ob wir einen Growth Mindset haben, als davon überzeugt sind, dass unser aktuelles Können stets das (Zwischen-)Ergebnis eines Lernprozesses ist, der weitergeht, wenn wir dies wollen.

Dass es in diesem Entwicklungsprozess auch Rückschläge gibt, ist normal. Dessen ungeachtet sollten wir uns jedoch den Glauben bewahren, dass Fortschritte stets möglich sind, sofern wir am Ball bleiben und unseren Blick trotz aller Entwicklungsbarrieren auf das mögliche Wachstum richten.

Sie haben in Ihrem Leben schon viel gemeistert! Dabei hilft es uns, uns

regelmäßig vor Augen zu führen, wie viele Herausforderungen wir in unserem Leben bzw. im Betriebsalltag schon gemeistert haben, von denen wir zunächst dachten „Ich kann...“ bzw. „Ich schaffe das nicht.“
Machen Sie sich dies in einer stillen Stunde (oder in einer Reflexionsrunde in Ihrem Team) immer wieder bewusst. Ich verspreche Ihnen: Es sind deutlich mehr Herausforderungen, als wir im Alltagsstress meist glauben.

Führung

Dieser Effekt führt dazu, dass bestimmte Mitarbeiter bevorzugt werden

28.09.2023 | Ein Gastbeitrag von Sabine Prohaska | Lesedauer: 4 min

Der sogenannte Proximity Bias führt dazu, dass wir Dinge und sogar Personen bevorzugen, die uns räumlich näher sind. Für Mitarbeiter im Homeoffice kann das negative Konsequenzen haben.



Der Proximity Bias kann dazu führen, dass Mitarbeiter in der Unternehmenszentrale gegenüber Mitarbeitern im Homeoffice bevorzugt werden. Das kann sogar soweit gehen, dass sie eher bei Beförderungen oder Gehaltserhöhungen berücksichtigt werden. (Bild: Tartila - stock.adobe.com)

Viele Probleme bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit haben einen psychologischen Ursprung. Diesen sollte man kennen, um für sich selbst und andere die optimale Arbeitsumgebung zu schaffen.

Eine typische Herausforderung bei der hybriden und virtuellen Zusammenarbeit ist der sogenannte Proximity Bias. Mit diesem Begriff wird eine Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns bezeichnet, die dazu führt, dass wir das bevorzugen, was uns räumlich näher ist. So mögen Menschen zum Beispiel Personen, die ihnen räumlich näher sind, tendenziell mehr als jene, die weiter entfernt von ihnen sind. Außerdem erachten sie ihre Meinungen sowie Wünsche und Bedürfnisse oft als wichtiger und beziehen sie eher in ihre Handlungen ein.

Räumliche Nähe kann Bevorzugung bewirken

Dieses psychologische Phänomen kann im Betriebsalltag unter anderem dazu führen, dass Mitarbeitende im Homeoffice

- real benachteiligt werden oder
- sich, weil sie dieses Phänomen kennen, zumindest benachteiligt fühlen.

Wie verbreitet Proximity Bias ist, zeigt sich, wenn man mit Menschen spricht, die primär im Homeoffice oder fern der Unternehmenszentrale arbeiten. Dann äußern diese recht häufig den Eindruck oder Verdacht, dass im Betrieb Dinge besprochen und verabredet werden, von denen sie im Homeoffice nichts oder nur am Rande

etwas mitbekommen. Unter anderem deshalb fühlen sie sich nicht selten außen vor gelassen.

Und selbst wenn ihre Vermutung unzutreffend ist, so zeugt die Tatsache, dass sie einen solchen Verdacht artikulieren, doch von einer persönlichen Verunsicherung. Auch dies ist eine Folge des psychologischen Wahrnehmungsphänomens Proximity Bias, das zu besagter Urteilsverzerrung des menschlichen Gehirns führt.

Mitarbeiter im Homeoffice wollen Vertrauen spüren

In hybriden und virtuellen Arbeitsumgebungen kann der Proximity Bias außerdem zu der falschen Annahme führen, Mitarbeitende, die im Büro arbeiten, seien produktiver und loyaler als ihre weiter entfernt arbeitenden Teamkollegen.

Wird dieses Phänomen ignoriert, riskieren Unternehmen, dass Mitarbeitende im Büro bereits aufgrund ihrer bloßen Anwesenheit ein höheres Vertrauen ihrer Führungskräfte genießen und deshalb zum Beispiel auch bessere (Aufstiegs-)Chancen haben. Das heißt, sie werden aufgrund der größeren Vertrautheit mit ihnen bei der Verteilung von Verantwortlichkeiten, Beförderungen und Belohnungen eher berücksichtigt. Das wirkt sich, sofern dies die Mitarbeitenden zum Beispiel im Homeoffice real registrieren oder auch nur befürchten, negativ auf deren Motivation aus.

Deshalb gilt es, das Bewusstsein der Führungskräfte, aber auch Mitarbeitenden für dieses psychologische Phänomen zu schärfen. Denn: Es spielt nicht nur in der Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter, sondern auch in der Beziehung der Mitarbeitenden untereinander eine Rolle.

Dem „Proximity Bias“ entgegenwirken

Wie kann man also diesem Phänomen entgegenwirken. Hier einige Tipps und Hinweise:

- Das Kennen und Erkennen dieses Phänomens ist der erste Schritt zum Bewältigen seiner Risiken.
- Führungskräfte sollten sich vor der Annahme hüten, dass Mitarbeitende, die im Büro sichtbar sind, zwangsläufig produktiver, loyaler, effektiver und so weiter sind als diejenigen, die außerhalb ihrer Sichtweite arbeiten. Zudem sollten sie ihr Verhalten diesbezüglich reflektieren.
- Meetings sollten grundsätzlich, sofern möglich, mit allen Teammitgliedern – auf Augenhöhe – durchgeführt werden, entweder bei persönlichen Treffen oder per Video-Call.
- Hybride Meetings, bei denen sich einige Personen zum Beispiel im selben Raum im Betrieb befinden, und andere zuhause beispielsweise am heimischen Rechner sitzen, bergen Gefahren. Sie führen schnell zu einer „Zweiklassengesellschaft“, wenn sie nicht gut moderiert werden.
- Für das Team wichtige Infos sollten stets allgemein online geteilt werden statt sie in

(Online-)Meetings oder im Vorbeigehen Teilgruppen oder Einzelpersonen mitzuteilen. Dann ist gewährleistet, dass auch die Mitarbeitenden im Homeoffice immer gut informiert und einbezogen sind und niemand vergessen wird.

- Eine Liste kann Führungskräften und Projektmanagern dabei helfen, einen Überblick zu bewahren, wie oft und wie lange sie mit den einzelnen Teammitgliedern unabhängig von deren Arbeitsort kommuniziert haben. Das beugt einem Vergessen von Einzelpersonen vor. Zudem kann diese Übersicht im Konfliktfall als Beleg für eine relative Gleichbehandlung dienen.
- Klare und transparente Kriterien für die Leistungsbeurteilung der Teammitglieder, die systematisch angewandt werden, wirken einer unbewussten Bevorzugung von Mitarbeitenden in der persönlichen Nähe entgegen.

An die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden appellieren

Wichtig ist es aber auch, allen Teammitgliedern immer wieder zu vermitteln, dass sie auch selbst zumindest mitverantwortlich sind, wie sichtbar sie und ihre Leistungen sind. Gerade Mitarbeitende im Homeoffice benötigen auch ein Bewusstsein dafür, dass sie zuweilen auch selbst die Initiative ergreifen müssen, um beim mobilen Arbeiten nicht in Vergessenheit zu geraten. Loben Sie deshalb in (Online-)Meetings als Führungskraft gezielt auch einzelne Mitarbeitende für ihre Initiativen, mit Ihnen oder Kollegen in einen Dialog zu treten. Das wirkt sich auch auf das Verhalten der anderen Teammitglieder aus.

Kommunikation

So moderieren Sie Konflikte im Betriebsalltag

24.10.2023 | Ein Gastbeitrag von Sabine Prohaska | Lesedauer: 5 min

In Unternehmen entstehen immer wieder Konflikte zwischen Mitarbeitern. Diese wirken in der Regel leistungs- und motivationsmindernd. Also sollten sie rechtzeitig erkannt und professionell bearbeitet werden.



Konflikte zwischen Kollegen beeinflussen in der Regel auch das Arbeitsergebnis.

(Bild: DDRockstar - stock.adobe.com)

Konflikte treten in Unternehmen vermehrt auf, wenn sich in ihnen Dinge verändern – sei es im zwischenmenschlichen oder strukturellen Bereich. Dass sie auftreten, ist normal. Dessen ungeachtet schmälern sie in der Regel jedoch die Leistung. Deshalb sollten in jedem Unternehmen Personen existieren, die über die Kompetenz verfügen,

- Konflikte früh zu erkennen und aufzugreifen sowie
- den Mitarbeitern ein wirksames Instrumentarium zu deren Bearbeitung an die Hand zu geben.

Zuweilen können diese sogenannten Konfliktberater oder -lotsen Führungskräfte sein. Häufig können sie vorhandene Konflikte aber nicht moderieren – zum Beispiel, wenn sie selbst (emotional) in den Konflikt involviert sind. Dann sollte eine neutrale Person die Konfliktparteien bezüglich geeigneter Lösungsstrategien beraten und/oder mit ihnen eine Lösung aushandeln – sofern gewünscht.

Diese Konfliktberater sollten mit den Methoden zur Deeskalation von Konflikten und zur Konfliktintervention vertraut sein. Zudem sind zwei Grundhaltungen wichtig:

1. **Allparteilichkeit.** Eine Konfliktmoderation kann nur erfolgreich sein, wenn der Konfliktberater (emotional) nicht Partei für eine Konfliktpartei und eine mögliche Lösung ergreift.
2. **Vertraulichkeit.** Die Konfliktparteien sprechen nur offen über ihre Gefühle, Verletzungen und Bedürfnisse, wenn sie sicher sind, dass die Gesprächsinhalte im Raum bleiben.

Ein Beispiel aus dem Betriebsalltag

Wie sieht die praktische Arbeit eines Konfliktberaters aus? Hierfür ein Beispiel: Angenommen eine

Führungskraft registriert, dass es zwischen zwei Mitarbeitern ihres Bereichs regelmäßig zu Reibereien kommt. Sie ist jedoch unsicher, ob nur ein Interessengegensatz oder ein Konflikt vorliegt; außerdem, ob sie und, wenn ja, wie sie hierauf reagieren soll. Dann kann sie mit einem Konfliktberater hierüber sprechen. Angenommen die Führungskraft und der Konfliktberater kommen überein: Es existiert ein leistungsmindernder Konflikt, also sollte man intervenieren. Dann können sie folgendes Vorgehen vereinbaren.

Schritt 1: Die Führungskraft klärt mit den Konfliktparteien das Problembewusstsein. Das ist wichtig. Denn zuweilen erwidern Mitarbeiter, wenn man sie auf Konflikte anspricht: „Wie kommen Sie darauf?“ Sie negieren also den Konflikt. Deshalb sollte die Führungskraft zunächst klären, ob den Beteiligten der Konflikt bewusst ist und sie bereit sind, Zeit und Energie in seine Lösung zu investieren.

Schritt 2: Die Führungskraft holt die Zustimmung für eine Konfliktmoderation ein. Angenommen die Konfliktparteien bejahen die Existenz eines Konflikts, dann kann die Führungskraft diese fragen, ob die aktuelle Situation für sie zufriedenstellend ist. Antworten sie „Nein“, kann die Führungskraft eine Konfliktmoderation durch einen neutralen Konfliktberater oder -lotsen vorschlagen – zum Beispiel mit der Begründung: „Ich möchte, dass Sie wieder in einer positiveren Atmosphäre und somit effektiver arbeiten.“

Angenommen die Konfliktbeteiligten entscheiden sich für eine Konfliktmoderation. Dann sollte sich der Konfliktberater in einem ersten Treffen den Konfliktverlauf schildern lassen – ohne ihn zu bewerten. Anschließend sollte er den Konfliktparteien den möglichen Ablauf der Moderation erläutern. Danach kann er die „Streithähne“ bitten, sich bis zum nächsten Treffen zu überlegen, welche Verhaltensweisen sie sich vom jeweils anderen wünschen, um besser arbeiten zu können – jedoch keine Charakter-, sondern nur Verhaltensänderungen.

Die 8 Schritte einer Konfliktmoderation

Die eigentliche Konfliktmoderation kann wie folgt ablaufen.

1. Schritt: Einsteigen. Meist kommen die Mitarbeiter voller Emotionen zur Konfliktmoderation. Deshalb sollte der Konfliktberater zu Beginn einige Worte zum Thema Konflikte sagen. Zum Beispiel, Konflikte gibt es überall – nicht nur im Betrieb. Außerdem entstehen Konflikte stets aufs Neue. Zum Beispiel, weil sich die Anforderungen ändern. Also müssen immer wieder neue Lösungen gefunden werden.

Danach sollte er den „Streithähnen“ nochmals erläutern, worum es bei der Konfliktmoderation geht: um ein Lösen des Konflikts. Jedoch nicht in der Form, dass alle Emotionen und Erfahrungen der Vergangenheit bearbeitet werden. Vielmehr soll die Arbeitsbeziehung neu ausgehandelt und das Verhalten an den Schnittstellen der Tätigkeitsfelder der beiden Mitarbeiter so geregelt werden, dass beide damit leben und ihren Job besser machen können.

2. Schritt: Regeln definieren. Danach sollte der Konfliktberater mit den Konfliktpartnern Regeln für die Moderation definieren. Zum Beispiel:

- Beide stellen Forderungen an das Verhalten des jeweils anderen.
- Diese werden nach dem Prinzip „Geben und Nehmen“ ausgehandelt.
- Die Absprachen werden schriftlich fixiert.

Vereinbart werden sollte auch, was im Raum bleibt und worüber mit Dritten gesprochen werden darf.

3. Schritt: Die Aufgaben des Konfliktberaters klären. Der Konfliktberater sollte mit den Konfliktpartnern auch seine Aufgaben und seine Rolle klären – zum Beispiel:

- Ich verhalte mich als Konfliktberater neutral und achte auf das Einhalten der Regeln.
- Ich verhindere, dass über Undiskutierbares, also zum Beispiel die Ziele des Unternehmens, verhandelt wird.
- Ich achte darauf, dass keine Vereinbarungen zu Lasten Dritter getroffen werden.

4. Schritt: Themen/Forderungen sammeln. Nach dem Klären der Formalien kann der Konfliktberater die Beteiligten bitten, auf einem Formblatt folgende Aussagen zu ergänzen:

- „Es würde mir helfen, effektiver zu arbeiten, wenn Sie folgendes mehr/anders tun würden: ...“
- „Es würde mir helfen, effektiver zu arbeiten, wenn Sie folgendes weniger/nicht mehr tun würden: ...“
- „Bitte behalten Sie folgende Aktivitäten bei, die mir helfen, effektiv zu arbeiten: ...“

5. Schritt: Verständnis klären. Die ausgefüllten Formblätter sollten kopiert oder so aufgehängt werden, dass jeder sie lesen kann. Danach bittet der Konfliktberater die Konfliktpartner, die Forderungen/Wünsche des jeweils anderen mit eigenen Worten laut zu formulieren. „Sie wollen, dass ich ...“ Der andere soll die Aussage entweder bestätigen oder korrigieren. Sofern für das Verständnis nötig, bittet der Konfliktberater um Beispiele für das gewünschte Verhalten.

6. Schritt: Forderungen priorisieren und aushandeln. Danach können beide Konfliktparteien die Forderungen markieren, die ihnen besonders wichtig sind; außerdem die Forderungen, die verhandelbar sind. Anschließend unterbreiten sie sich wechselseitig Angebote. Zum Beispiel: „Wenn Sie mich zeitnah informieren, würde ich ...“. Der Konfliktberater achtet darauf, dass das Aushandeln ein Geben und Nehmen ist.

7. Schritt: Absprachen treffen und protokollieren. Der Konfliktberater notiert die Absprachen. Dass beim

Aushandeln der künftigen Arbeitsbeziehung auch mal die Emotionen hochkochen, ist normal. Das sollte der Konfliktberater zulassen, damit der Druck aus dem Kessel weicht.

Dabei muss er jedoch Fingerspitzengefühl zeigen, um zu verhindern, dass sich beim Gegenüber Druck aufbaut. Nach einiger Zeit kann er zum Beispiel ruhig sagen, dass der Gefühlsausbruch zeigt, wie viel Emotionen im Spiel sind und dass solche Verletzungen sicher auf beiden Seiten existieren. Danach sollte er vorschlagen: „Lassen Sie uns wieder zu den Verhaltensweisen zurückkehren, die Sie sich wünschen.“

8. Schritt: Abschließen und Folgetermin vereinbaren. Die bei Konfliktmoderationen getroffenen Vereinbarungen erscheinen Außenstehenden oft als Kleinigkeiten oder Selbstverständlichkeiten. Für die Beteiligten sind sie jedoch wichtig, weil daran Emotionen hängen.

Vereinbart werden sollte auch, was geschieht, wenn Absprachen nicht eingehalten werden. Das müssen keine Sanktionen sein. Die Vereinbarung kann auch lauten: „Dann sprechen wir uns künftig darauf an.“ Vereinbaren sollte der Konfliktberater mit den Konfliktparteien auch einen Folgetermin, um zu überprüfen, ob die Absprachen eingehalten wurden und eventuell neue Konfliktpunkte entstanden sind.

* Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska



19.10.2023

Kultur & Lifestyle

Einen „Growth Mindset“ entwickeln

Haben Sie einen „Growth Mindset“? Glauben Sie also an Ihre Lern- und Veränderungsfähigkeit? Wenn ja, dann meistern Sie sehr wahrscheinlich die Herausforderungen, die das Leben an Sie stellt – alleine oder mit selbstorganisierter Unterstützung.

[Sabine Prohaska](#)
[seminar consult](#)
[prohaska e.U.](#)



Menschen haben immer den Raum für
Wachstum, egal in welcher
Entwicklungsphase wir uns befinden.
Foto:Freepik

Das Wort „NOCH“ ist unscheinbar. Doch es birgt eine enorme Kraft in sich, wenn es um das Thema Veränderung geht, denn es bringt zum Ausdruck, dass wir die Möglichkeit haben,

- uns Kenntnisse und Fähigkeiten anzueignen, über die wir aktuell noch nicht verfügen, und
- uns so neue (Entwicklungs-)Perspektiven zu eröffnen.

„Fixed Mindset“ oder „Growth Mindset“?

Die US-amerikanische Psychologin Dr. Carol S. Dweck, Professorin an der Stanford University, hat in ihren Büchern den Begriff „Growth Mindset“ geprägt. Ihm stellt sie den sogenannten „Fixed Mindset“ gegenüber.

Menschen mit einem „Growth Mindset“ glauben Dweck zufolge an ihre Lernfähigkeit. Sie erachten ihr Wissen und ihre Fähigkeiten

also als ausbaufähig. Anders ist dies bei Menschen, die einen „Fixed Mindset“ haben. Sie sind der Überzeugung, sowohl ihre geistigen als auch körperlichen Fähigkeiten seien Menschen angeboren, weshalb sie, wenn überhaupt, auch nur sehr bedingt ausbaufähig sind.

Ob Menschen eher über einen „Growth“ oder „Fixed Mindset“ verfügen, zeigt sich in ihrem Verhalten und ihrer Sprache. Sagt eine Person zum Beispiel „Ich kann das NOCH nicht“, dann artikuliert sie hiermit auch, dass sie die betreffende Fähigkeit als künftig erlernbar erachtet. Mit dem Wörtchen „NOCH“ signalisiert sie zudem, dass sie grundsätzlich offen für Veränderungen und ein Lernen ist.

Das unscheinbare Wörtchen NOCH spiegelt also die Grundannahme eines Growth Mindset wider, wonach Fähigkeiten und Kompetenzen durch eine persönliche Anstrengung sowie ein Lernen und Erfahren entwickelt und ausgebaut werden können. Es ist signalisiert zudem eine grundsätzlich positive Einstellung zum Thema persönliche Veränderung und Entwicklung. Im Gegensatz dazu deutet die Aussage „Ich kann das nicht“ auf einen „Fixed Mindset“ hin, bei dem das individuelle Können als unveränderlich betrachtet wird. Sie lässt also wenig Raum für Entwicklung und Veränderung.

Die Macht kleiner Interventionen

Bei meiner Arbeit als Coach und in meinem Alltagsleben stelle ich immer wieder fest: Es sind oft nicht die großen, aufwendigen Übungen und innovativen Tools, die wichtige Veränderungen bewirken. Manchmal geht die größte und nachhaltigste Wirkung von scheinbar sehr kleinen Interventionen aus, wie etwa der Wahl der Worte.

Ein simples Beispiel hierfür ist der Gebrauch des Wortes „NOCH“. Er kann tiefgreifende Veränderung in unserer Denkweise und der anderer Menschen bewirken. Hierfür ein Beispiel. Angenommen ein Kind sagt zu seinen Eltern, wenn es etwas tun soll oder möchte „Aber ich kann das nicht“. Daraufhin erwidern seine Eltern: „Stimmt, das kannst du NOCH nicht. Doch du kannst es lernen, wenn du ...“ Dadurch erinnern sie ihr Kind daran, dass

- ein Lernen und Sich-entwickeln stets möglich ist und
- wir Menschen immer den Raum für Wachstum haben, egal in welcher Entwicklungsphase wir uns befinden.

Entsprechendes gilt im betrieblichen Kontext, etwa wenn Teammitglieder, weil Veränderungen anstehen, klagen „Aber das können wir nicht“. Auch dann können Sie zum Beispiel als Führungskraft eingeleitet mit dem kleinen Wörtchen „noch“,

- ihren Mitarbeitenden den vorhandenen Möglichkeitsraum aufzeigen und
- ihnen so Mut zur (und im Idealfall sogar Lust auf) Veränderung machen.

Das können Sie nicht nur; dies ist als Führungskraft häufig sogar ein elementarer Bestandteil Ihrer Funktion.

Den Möglichkeitsraum nutzen

Eine entsprechend große Bedeutung sollten Führungskräfte im Arbeitsalltag solchen kleinen, aber wirkungsvollen Interventionen wie dem zielgerichteten Gebrauch des Wörtchens „NOCH“ beimessen – statt stets

- darauf zu warten, dass zum Beispiel die Firmenzentrale endlich ein Personalentwicklungsprogramm startet, oder
- über die mangelnde Veränderungsbereitschaft ihrer Mitarbeitenden zu klagen.

Denn hierdurch vermitteln sie ihren Mitarbeitenden das Bewusstsein „Wir können zwar nicht alles beeinflussen und bewegen, aber sehr vieles“. Zudem erinnern sie diese daran, dass es auch in ihrer Eigenverantwortung liegt, ihre individuellen bzw. kollektiven Gestaltungsmöglichkeiten und Ressourcen aktiv zu gebrauchen. Und damit beeinflussen sie auch ihren Mindset, der wiederum dafür verantwortlich ist, wie viel Veränderungsenergie bei ihnen entsteht.

An die Veränderungsfähigkeit glauben

Obige Aussagen bedeuten keineswegs, dass gezielte Trainings- und Entwicklungsprogramme für das Erreichen angestrebter Veränderungen – sei es auf der individuellen oder organisationalen Ebene – ohne Bedeutung sind. Sie sind und bleiben wichtige Tools, um uns selbst und anderen die Fähigkeiten zu vermitteln, die wir für eine nachhaltige Verhaltensänderung brauchen. Wichtig für ihre Effizienz ist aber, mit welcher Einstellung bzw. welchem Mindset wir diese Tools nutzen. Und dies wird stark von der Kommunikation beeinflusst, die wir entweder innerlich mit uns selbst oder im Team mit unseren Kollegen über das Thema Fähigkeit und Möglichkeit zur Veränderung führen.

Der Tenor dieser Kommunikation hängt wiederum stark davon ab, ob wir einen Growth Mindset haben, als davon überzeugt sind, dass unser aktuelles Können stets das (Zwischen-)Ergebnis eines Lernprozesses ist, der weitergeht, wenn wir dies wollen.

Dass es in diesem Entwicklungsprozess auch Rückschläge gibt, ist normal. Dessen ungeachtet sollten wir uns jedoch den Glauben bewahren, dass Fortschritte stets möglich sind, sofern wir am Ball bleiben und unseren Blick trotz aller Entwicklungsbarrieren auf das mögliche Wachstum richten.

Sie haben in Ihrem Leben schon viel gemeistert!

Dabei hilft es uns, uns regelmäßig vor Augen zu führen, wie viele Herausforderungen wir in unserem Leben bzw. im Betriebsalltag schon gemeistert haben, von denen wir zunächst dachten „Ich kann...“ bzw. „Ich schaffe das nicht.“ Machen Sie sich dies in einer stillen Stunde (oder in einer Reflexionsrunde in Ihrem Team) immer wieder bewusst. Ich verspreche Ihnen: Es sind deutlich mehr Herausforderungen, als wir im Alltagsstress meist glauben.

Zur Autorin:

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens *seminar consult prohaska*, Wien, das unter anderem Unternehmen beim Entwickeln einer neuen Lernkultur in ihrer Organisation unterstützt. www.seminarconsult.at.

Mit dem "Growth Mindset" Herausforderungen meistern

NEWS 16.10.2023 Lernfähigkeit



Sabine Prohaska

Inhaberin Trainings- und Beratungsunternehmen Seminar Consult Prohaska, Wien



Bild: Pexels

"Ich krieg das einfach nicht hin" oder "Ich kann das nicht": Veränderung macht Angst. Was hilft: Ein "Growth Mindset", also die Überzeugung, dass Change machbar ist – und einfach nur Zeit und Einsatz braucht.

Geht es um das Thema Veränderung, kann das Wort "noch" entscheidend sein. Denn es zeigt, ob wir einen "Fix Mindset" haben oder einen "Growth Mindset", also an die eigene Lern- und Veränderungsfähigkeit glauben. Und das wiederum hilft entscheidend dabei, Herausforderungen zu meistern.

Das Wort "noch" ist unscheinbar, doch es birgt eine enorme Kraft in sich, wenn es um das Thema Veränderung geht. Denn: Es bringt zum Ausdruck, dass wir die Möglichkeit haben,

- uns Kenntnisse und Fähigkeiten anzueignen, über die wir aktuell noch nicht verfügen, und
- uns so neue (Entwicklungs-)Perspektiven zu eröffnen.

"Fixed Mindset" oder "Growth Mindset"?

Die US-amerikanische Psychologin Dr. Carol S. Dweck, Professorin an der Stanford University, hat in ihren Büchern den Begriff "Growth Mindset" geprägt. Ihm stellt sie den sogenannten "Fixed Mindset" gegenüber.

Menschen mit einem "Growth Mindset" glauben Dweck zufolge an ihre Lernfähigkeit. Sie erachten ihr Wissen und ihre Fähigkeiten also als ausbaufähig. Anders ist dies bei Menschen, die einen "Fixed

Mindset" haben. Sie sind der Überzeugung, sowohl ihre geistigen als auch körperlichen Fähigkeiten seien Menschen angeboren, weshalb sie, wenn überhaupt, auch nur sehr bedingt ausbaufähig sind.

Ob Menschen eher über einen "Growth" oder "Fixed Mindset" verfügen, zeigt sich außer in ihrem Verhalten auch in ihrer Sprache. Sagt eine Person zum Beispiel "Ich kann das noch nicht", dann artikuliert sie hiermit auch, dass sie die betreffende Fähigkeit als künftig erlernbar erachtet. Mit dem Wörtchen "noch" signalisiert sie, dass sie

- ihre Fähigkeiten nicht als für ein- und allemal determiniert erachtet und
- als Person grundsätzlich offen für Veränderungen und ein Lernen ist.

Das unscheinbare Wörtchen "noch" spiegelt also die Grundannahme eines Growth Mindset wider, wonach Fähigkeiten und Kompetenzen durch eine persönliche Anstrengung, Lernen und Erfahrung entwickelt und ausgebaut werden können. Es signalisiert zudem eine grundsätzlich positive Einstellung zum Thema persönliche Veränderung und Entwicklung. Im Gegensatz dazu deutet die Aussage "Ich kann das nicht" auf einen "Fixed Mindset" hin, bei dem das individuelle Können als unveränderlich betrachtet wird. Sie lässt also wenig Raum für Entwicklung und Veränderung.

Möglichkeiten aufzeigen und Mut zur Veränderung machen

Bei meiner Arbeit als Coach, aber auch in meinem Alltagsleben stelle ich immer wieder fest: Es sind oft nicht die großen, aufwendigen Übungen sowie innovativen Tools, die wichtige Veränderungen bewirken. Manchmal geht die größte und nachhaltigste Wirkung von scheinbar sehr kleinen Interventionen aus, wie etwa der Wahl der Worte. Ein simples Beispiel hierfür ist der Gebrauch des Wortes "noch". Er kann tiefgreifende Veränderung in unserer Denkweise und der von anderen Menschen bewirken.

Hierfür ein Beispiel: Angenommen ein Kind sagt zu seinen Eltern, wenn es etwas tun soll oder möchte "Aber ich kann das nicht". Daraufhin erwidern seine Eltern: "Stimmt, das kannst du noch nicht. Doch du kannst es lernen, wenn du ..." Dadurch erinnern sie ihr Kind daran, dass ein Lernen und Sichentwickeln stets möglich ist und dass wir Menschen immer den Raum für Wachstum haben, egal in welchem Entwicklungsstadium wir uns befinden.

Entsprechendes gilt im betrieblichen Kontext, etwa wenn Teammitglieder, weil Veränderungen nötig sind, klagen "Aber das können wir nicht". Auch dann können Sie zum Beispiel als Führungskraft eingeleitet mit dem kleinen Wörtchen "noch",

- ihren Mitarbeitenden den vorhandenen Möglichkeitsraum aufzeigen und
- ihnen so Mut zur (und im Idealfall sogar Lust auf) Veränderung machen.

Das können Sie nicht nur: Dies ist als Führungskraft häufig sogar ein elementarer Bestandteil Ihrer Funktion.

Growth Mindset: den Möglichkeitsraum nutzen

Eine entsprechend große Bedeutung sollten Führungskräfte in ihrem Arbeitsalltag solchen kleinen, aber wirkungsvollen Interventionen wie dem zielgerichteten Gebrauch des Wörtchens "noch" beimessen – statt stets

- darauf zu warten, dass zum Beispiel die Firmenzentrale endlich ein Personalentwicklungsprogramm startet, oder
- über die mangelnde Veränderungsbereitschaft ihrer Mitarbeitenden zu klagen.

Denn hierdurch vermitteln sie ihren Mitarbeitenden das Bewusstsein "Wir können zwar nicht alles beeinflussen und bewegen, aber sehr vieles". Zudem erinnern sie diese daran, dass es auch in ihrer Eigenverantwortung liegt, ihre individuellen bzw. kollektiven Gestaltungsmöglichkeiten und Ressourcen aktiv zu gebrauchen. Und damit beeinflussen sie auch ihren Mindset, der wiederum dafür verantwortlich ist, wie viel Veränderungsenergie bei ihnen entsteht.

An die Veränderungsfähigkeit glauben

Obige Aussagen bedeuten keineswegs, dass gezielte Lern-, Trainings- und Entwicklungsprogramme für das Erreichen angestrebter Veränderungen – sei es auf der individuellen oder organisationalen Ebene – ohne Bedeutung sind. Sie sind und bleiben wichtige Tools, um uns selbst und anderen die Fähigkeiten zu vermitteln, die wir für eine nachhaltige Verhaltensänderung brauchen. Wichtig für ihre Effizienz ist aber, mit welcher Einstellung bzw. welchem Mindset wir diese Tools nutzen. Und dies wird stark von der Kommunikation beeinflusst, die wir entweder innerlich mit uns selbst oder im Team mit unseren Kollegen und Kolleginnen über das Thema Fähigkeit und Möglichkeiten zur Veränderung führen.

Der Tenor dieser Kommunikation hängt wiederum stark davon ab, ob wir einen Growth Mindset haben, also davon überzeugt sind, dass unser aktuelles Können stets das (Zwischen-)Ergebnis eines Lernprozesses ist, der weitergeht, wenn wir dies wollen. Dass es in diesem Entwicklungsprozess auch Rückschläge gibt, ist normal. Dessen ungeachtet sollten wir uns jedoch den Glauben bewahren, dass Fortschritte stets möglich sind, sofern wir am Ball bleiben und unseren Blick trotz aller Entwicklungsbarrieren auf das mögliche Wachstum richten.

Reflexionrunde zu gemeisterten Herausforderungen

Dabei hilft es uns, uns regelmäßig vor Augen zu führen, wie viele Herausforderungen wir in unserem Leben bzw. im Betriebsalltag schon gemeistert haben, von denen wir zunächst dachten "Ich kann..." bzw. "Ich schaffe das nicht." Machen Sie sich dies in einer stillen Stunde (oder in einer Reflexionsrunde in Ihrem Team) immer wieder bewusst. Ich verspreche Ihnen: Es sind deutlich mehr Herausforderungen, als wir im Alltagsstress meist glauben.



Start > Gesellschaft > Kultur & Lifestyle

17.10.2023

Kultur & Lifestyle

Zwischenmenschliche Konflikte im Betriebsalltag moderieren

In Unternehmen entstehen immer wieder Konflikte zwischen Mitarbeitern, die miteinander kooperieren müssen. Diese wirken in der Regel leistungs- und motivationsmindernd. Also sollten sie rechtzeitig erkannt und professionell bearbeitet werden.

[Sabine Prohaska](#)
[seminar consult](#)
[prohaska e.U.](#)



©Drazen Zigic auf Freepik

Konflikte treten in Unternehmen vermehrt auf, wenn sich in ihnen Dinge verändern – sei es im zwischenmenschlichen oder strukturellen Bereich. Dass sie auftreten, ist normal. Dessen ungeachtet schmälern sie in der Regel jedoch die Leistung. Deshalb sollten in jedem Unternehmen Personen existieren, die über die Kompetenz verfügen,

- Konflikte früh zu erkennen und aufzugreifen sowie
- den Mitarbeitern ein wirksames Instrumentarium zu deren Bearbeitung an die Hand zu geben.

Zuweilen können diese sogenannten Konfliktberater oder -lotsen Führungskräfte sein. Häufig können sie vorhandene Konflikte aber nicht moderieren – zum Beispiel, wenn sie selbst (emotional) in den Konflikt involviert sind. Dann sollte eine neutrale Person die

- Konfliktparteien bezüglich geeigneter Lösungsstrategien beraten und/oder
- mit ihnen eine Lösung aushandeln – sofern gewünscht.

Diese Konfliktberater sollten mit den Methoden zur Deeskalation von Konflikten und zur Konfliktintervention

vertraut sein. Zudem sind zwei Grundhaltungen wichtig:

1. **Allparteilichkeit.** Eine Konfliktmoderation kann nur erfolgreich sein, wenn der Konfliktberater (emotional) nicht Partei für eine Konfliktpartei und eine mögliche Lösung ergreift.
2. **Vertraulichkeit.** Die Konfliktparteien sprechen nur offen über ihre Gefühle, Verletzungen und Bedürfnisse, wenn sie sicher sind, dass die Gesprächsinhalte im Raum bleiben.

Ein Beispiel aus dem Betriebsalltag

Wie sieht die praktische Arbeit eines Konfliktberaters aus? Hierfür ein Beispiel. Angenommen eine Führungskraft registriert, dass es zwischen zwei Mitarbeitern ihres Bereichs regelmäßig zu Reibereien kommt. Sie ist jedoch unsicher, ob nur ein Interessengegensatz oder ein Konflikt vorliegt; außerdem, ob sie und, wenn ja, wie sie hierauf reagieren soll. Dann kann sie mit einem Konfliktberater hierüber sprechen. Angenommen die Führungskraft und der Konfliktberater kommen überein: Es existiert ein leistungsmindernder Konflikt, also sollte man intervenieren. Dann können sie folgendes Vorgehen vereinbaren.

Schritt 1: Die Führungskraft klärt mit den Konfliktparteien das Problembewusstsein. Das ist wichtig. Denn zuweilen erwidern Mitarbeiter, wenn man sie auf Konflikte anspricht: „Wie kommen Sie darauf?“ Sie negieren also den Konflikt. Deshalb sollte die Führungskraft zunächst klären, ob den Beteiligten der Konflikt bewusst ist und sie bereit sind, Zeit und Energie in seine Lösung zu investieren.

Schritt 2: Die Führungskraft holt die Zustimmung für eine Konfliktmoderation ein. Angenommen die Konfliktparteien bejahen die Existenz eines Konflikts, dann kann die Führungskraft diese fragen, ob die aktuelle Situation für sie zufriedenstellend ist. Antworten sie „Nein“, kann die Führungskraft eine Konfliktmoderation durch einen neutralen Konfliktberater oder -lotsen vorschlagen – zum Beispiel mit der Begründung: „Ich möchte, dass Sie wieder in einer positiveren Atmosphäre und somit effektiver arbeiten.“

Angenommen die Konfliktbeteiligten entscheiden sich für eine Konfliktmoderation. Dann sollte sich der Konfliktberater in einem ersten Treffen den Konfliktverlauf schildern lassen – ohne ihn zu bewerten. Anschließend sollte er den Konfliktparteien den möglichen Ablauf der Moderation erläutern. Danach kann er die „Streithähne“ bitten, sich bis zum nächsten Treffen zu überlegen, welche Verhaltensweisen sie sich vom jeweils anderen wünschen, um besser arbeiten zu können – jedoch keine Charakter-, sondern nur Verhaltensänderungen.

Die 8 Schritte einer Konfliktmoderation

Die eigentliche Konfliktmoderation kann wie folgt ablaufen.

1. Schritt: Einsteigen. Meist kommen die Mitarbeiter voller Emotionen zur Konfliktmoderation. Deshalb sollte der Konfliktberater zu Beginn einige Worte zum Thema Konflikte sagen. Zum Beispiel, Konflikte gibt es überall – nicht nur im Betrieb. Außerdem entstehen Konflikte stets aufs Neue. Zum Beispiel, weil sich die Anforderungen ändern. Also müssen immer wieder neue Lösungen gefunden werden.

Danach sollte er den „Streithähnen“ nochmals erläutern, worum es bei der Konfliktmoderation geht: um ein Lösen des Konflikts. Jedoch nicht in der Form, dass alle Emotionen und Erfahrungen der Vergangenheit bearbeitet werden. Vielmehr soll die Arbeitsbeziehung neu ausgehandelt und das Verhalten an den Schnittstellen der Tätigkeitsfelder der beiden Mitarbeiter so geregelt werden, dass beide damit leben und ihren Job besser machen können.

2. Schritt: Regeln definieren. Danach sollte der Konfliktberater mit den Konfliktpartnern Regeln für die Moderation definieren. Zum Beispiel:

- Beide stellen Forderungen an das Verhalten des jeweils anderen.
- Diese werden nach dem Prinzip „Geben und Nehmen“ ausgehandelt.

- Die Absprachen werden schriftlich fixiert.

Vereinbart werden sollte auch, was im Raum bleibt und worüber mit Dritten gesprochen werden darf.

3. Schritt: Die Aufgaben des Konfliktberaters klären. Der Konfliktberater sollte mit den Konfliktpartnern auch seine Aufgaben und seine Rolle klären – zum Beispiel:

- Ich verhalte mich als Konfliktberater neutral und achte auf das Einhalten der Regeln.
- Ich verhindere, dass über Undiskutierbares, also zum Beispiel die Ziele des Unternehmens, verhandelt wird.
- Ich achte darauf, dass keine Vereinbarungen zu Lasten Dritter getroffen werden.

4. Schritt: Themen/Forderungen sammeln. Nach dem Klären der Formalien kann der Konfliktberater die Beteiligten bitten, auf einem Formblatt folgende Aussagen zu ergänzen:

- „Es würde mir helfen, effektiver zu arbeiten, wenn Sie folgendes mehr/anders tun würden: ...“
- „Es würde mir helfen, effektiver zu arbeiten, wenn Sie folgendes weniger/nicht mehr tun würden: ...“
- „Bitte behalten Sie folgende Aktivitäten bei, die mir helfen, effektiv zu arbeiten: ...“

5. Schritt: Verständnis klären. Die ausgefüllten Formblätter sollten kopiert oder so aufgehängt werden, dass jeder sie lesen kann. Danach bittet der Konfliktberater die Konfliktpartner, die Forderungen/Wünsche des jeweils anderen mit eigenen Worten laut zu formulieren. „Sie wollen, dass ich ...“ Der andere soll die Aussage entweder bestätigen oder korrigieren. Sofern für das Verständnis nötig, bittet der Konfliktberater um Beispiele für das gewünschte Verhalten.

6. Schritt: Forderungen priorisieren und aushandeln. Danach können beide Konfliktparteien die Forderungen markieren, die ihnen besonders wichtig sind; außerdem die Forderungen, die verhandelbar sind. Anschließend unterbreiten sie sich wechselseitig Angebote. Zum Beispiel: „Wenn Sie mich zeitnah informieren, würde ich ...“. Der Konfliktberater achtet darauf, dass das Aushandeln ein Geben und Nehmen ist.

7. Schritt: Absprachen treffen und protokollieren. Der Konfliktberater notiert die Absprachen. Dass beim Aushandeln der künftigen Arbeitsbeziehung auch mal die Emotionen hochkochen, ist normal. Das sollte der Konfliktberater zulassen, damit der Druck aus dem Kessel weicht. Dabei muss er jedoch Fingerspitzengefühl zeigen, um zu verhindern, dass sich beim Gegenüber Druck aufbaut. Nach einiger Zeit kann er zum Beispiel ruhig sagen, dass der Gefühlsausbruch zeigt, wie viel Emotionen im Spiel sind und dass solche Verletzungen sicher auf beiden Seiten existieren. Danach sollte er vorschlagen: „Lassen Sie uns wieder zu den Verhaltensweisen zurückkehren, die Sie sich wünschen.“

8. Schritt: Abschließen und Folgetermin vereinbaren. Die bei Konfliktmoderationen getroffenen Vereinbarungen erscheinen Außenstehenden oft als Kleinigkeiten oder Selbstverständlichkeiten. Für die Beteiligten sind sie jedoch wichtig, weil daran Emotionen hängen. Vereinbart werden sollte auch, was geschieht, wenn Absprachen nicht eingehalten werden. Das müssen keine Sanktionen sein. Die Vereinbarung kann auch lauten: „Dann sprechen wir uns künftig darauf an.“ Vereinbaren sollte der Konfliktberater mit den Konfliktparteien auch einen Folgetermin, um zu überprüfen, ob die Absprachen eingehalten wurden und eventuell neue Konfliktpunkte entstanden sind.

Zur Autorin:

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens *seminar consult prohaska*, Wien, das unter anderem eine hybride Konfliktberater-Ausbildung anbietet. (Internet: www.seminarconsult.at). Sie ist Autorin des Buchs „Der frühe Vogel fängt den Wurm: Ansichten & Lösungsideen zur Konfliktarbeit in Organisationen“.

Das Online- und Präsenz-Lernen verzahnen

27.11.2023



Sabine Prohaska. Foto: Seminar Consult Prohaska

Viele Unternehmen nutzen inzwischen die Digitaltechnik, um sogenannte Blended-Learning- Konzepte in ihrer Organisation zu realisieren – auch weil

**diese Lernform den
Erwartungen der
Angehörigen der
Generation Z entspricht.**

Viele Unternehmen
praktizieren inzwischen im
Rahmen ihrer betrieblichen
Aus- und Weiterbildung

Lehr- und Lernkonzepte, die das Lernen in Präsenzseminaren mit einem computergestützten Lernen verknüpfen. Von solchen sogenannten Blended-Learning-Konzepten erhoffen sie sich eine Ersparnis von Zeit und Geld. Hinzu kommt: Der Lernbedarf ist in vielen Organisationen heute so groß, dass er mit Präsenzseminaren allein nicht mehr befriedigt werden kann. Deshalb muss das Lernen aus Sicht der Unternehmen ein integraler Bestandteil der Alltagsarbeit werden.

Digital Natives sind es gewohnt, online zu agieren

Erleichtert wird das Erreichen dieses Ziels dadurch, dass die meisten Mitarbeiter der Unternehmen inzwischen Digital Natives sind. Und insbesondere die Angehörigen der sogenannten Generation Z (also die Mitarbeiter, die nach 1995 geboren wurden) sind es gewohnt, den PC und die mobilen Endgeräte – vom Laptop bis Smartphone – zu nutzen, um sich zu informieren und zu kommunizieren sowie ihre Kooperation und (Zusammen-)Arbeit zu planen. Deshalb erwarten sie geradezu, dass die moderne Informations- und Kommunikationstechnik auch bei ihrer Aus- und Weiterbildung zum Einsatz kommt. Auch deshalb setzen die Unternehmen verstärkt auf das sogenannte E-Learning.

Dieser Trend wird sich fortsetzen. Marktbeobachter erwarten, dass die Ausgaben der Unternehmen für E- Learning von aktuell circa 240 Milliarden US-Dollar pro Jahr bis 2025 auf 300 Milliarden steigen – nicht nur weil zum Beispiel bei Online-Seminaren die bei Präsenz- Seminaren anfallenden Reisezeiten und -kosten entfallen. Entscheidender ist: Mit der modernen digitalen Lerntechnik lassen sich Lernkonzepte schmieden, die sich leichter in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Ähnlich verhält es sich beim Coachen der Mitarbeiter. Auch bei ihm setzen die Unternehmen verstärkt auf Telefon- und Online-Coaching, denn solche Coachings lassen sich kurzfristiger – orientiert am akuten,

individuellen Bedarf – planen. Und beim Trainieren der Verhaltenssicherheit der Mitarbeiter entdecken die Unternehmen zunehmend die Vorzüge von Microlearning- und Coaching-Apps, mit denen die Mitarbeiter das Gelernte einüben und vertiefen.

Online-Seminare: eine Herausforderung für die Wissensvermittler

So weit, so gut! In der Praxis stellt das Einführen von Blended Learning-Konzepten die Unternehmen jedoch meist vor größere Herausforderungen als gedacht. In vielen Betrieben herrscht noch die Überzeugung: Hierfür genügt es, die bisherigen Lernkonzepte und -unterlagen eins zu eins auf die Server hochzuladen und online zu präsentieren.

Das ist ein Irrtum! Das Implementieren von Blended Learning-Konzepten erfordert von allen Beteiligten ein neues Denken und Handeln. Es setzt eine Unternehmenskultur voraus, die diese Art zu lernen und das kollaborative Arbeiten unterstützt. Es erfordert zudem neben der nötigen technischen Infrastruktur die Kompetenz, diese professionell zu nutzen. Außerdem setzt es innovative Lehr- und Lernkonzepte und eine entsprechende Content-Entwicklung voraus. Und mit am wichtigsten ist das Bewusstsein, dass sich auch das Selbstverständnis der Trainer und Wissensvermittler wandeln muss.

Dies auch vor folgenden Hintergrund: Die meisten größeren Unternehmen beschäftigen zwar auch Fulltime- Trainer. Das Groh ihrer Trainer und Wissensvermittler sind jedoch Führungskräfte auf der operativen Ebene oder berufserfahrene Spezialisten, die nur zuweilen in die Trainerrolle schlüpfen – zum Beispiel, wenn neue Mitarbeiter eingearbeitet oder neue Problemlösungen im Unternehmen eingeführt werden sollen. Für die meisten firmeninternen Trainer ist das Trainieren also eine Zusatzaufgabe. Sie sind zudem keine ausgebildeten Pädagogen, sondern wurden gerade wegen ihres Fachwissens und ihrer beruflichen Erfahrung als Fachtrainer ausgewählt.

Change-Projekt: Einführung von Blended Learning

Speziell diese Parttime-Trainer fühlen sich oft überfordert, wenn sie künftig ihre Kollegen auch online trainieren und coachen sollen. Denn

das Ausarbeiten der Blended Learning-Angebote und Schulen ihrer Kollegen mittels Kamera und PC erfordert von ihnen neue Skills.

Wenn Unternehmen bei ihrer Personalentwicklung verstärkt auf das E- bzw. Blended Learning setzen, kämpfen ihre Trainer und Wissensvermittler in der Regel mit zahlreichen technischen, methodisch-didaktischen, aber auch (selbst-)organisatorischen Fragen und Problemen. Und meist wird ihnen firmenintern bei deren Bewältigung zu wenig Unterstützung gewährt, denn: Viele Unternehmen verkennen, dass es sich beim Einführen des Blended Learning um ein Change-Projekt handelt, das auf das Schaffen einer neuen Lernkultur in der Organisation abzielt. Entsprechend professionell sollte das Projekt gemanagt werden.

Online trainieren erfordert viele neue Kompetenzen

Nicht wenige Betriebe unterschätzen zudem, wie viele neue Kompetenzen ihre Trainer brauchen, um künftig auch online ihre Aufgabe professionell wahrzunehmen. Nicht bewusst ist ihnen, dass diese u.a. in folgenden Bereichen neue Skills benötigen:

Digitaltechnik: Die Trainer müssen die Möglichkeiten, die ihnen und ihrem Unternehmen die neuen, digitalen Lerntechnologien bieten, realistisch einschätzen und die Technik professionell nutzen können.

Selbstverständnis: Die Trainer müssen sich – wie die Teilnehmer – als Lernende begreifen, die ihr (bisheriges) Trainerverhalten reflektieren und in Teilen ändern bzw. den veränderten Rahmenbedingungen anpassen.

Methodik und Didaktik: Die Trainer müssen u.a. einschätzen lernen, welche Lerninhalte und Skills mit der modernen Informations- und Kommunikationstechnik vermittelbar sind (und welche nicht). Sie müssen zudem die Lerninhalte so aufbereiten und präsentieren können, dass die Lernziele auch erreicht werden, wenn das Lernen (zumindest teilweise) online und im Selbststudium erfolgt

(Selbst-)Organisation: Die Trainer müssen u. a. ihren Arbeitsalltag so strukturieren können, dass sie die Lerner in ihrem Lernprozess – als Tutor oder Coach – unterstützend begleiten können, obwohl diese oft an unterschiedlichen Orten und zu verschiedenen Zeiten lernen.

Die Blended Learning-Trainer aus- und weiterbilden

Unternehmen sollten ihren Trainern in einer Blended- Learning- Ausbildung, in der sie selbst auch die neue Lerntechnologie nutzen, die noch fehlenden Skills vermitteln. Diese Ausbildung sollte modular aufgebaut sein, so dass auf die Präsenz- und Online-Lernmodule stets Transferphasen folgen, in denen die Trainer das Gelernte in der Praxis einüben. Hierbei sollten sie durch einen Coach oder Tutor gecoacht werden, der bereits viel Erfahrung im Trainieren mit der neuen Lerntechnologie hat, denn letztlich lautet das Ziel der Trainer- Weiterqualifizierung: Bei den Trainern soll eine so große Verhaltenssicherheit im Umgang mit der neuen Lerntechnologie entstehen, dass sie beim Online- Trainieren und -Coachen nicht primär mit der Technik kämpfen, sondern sich voll auf den Lernprozess und die Lerner konzentrieren können. Ansonsten entstehen speziell bei den Parttime-Trainern rasch Vorbehalte gegen das Online-Lernen und Blended Learning und sie nehmen das Trainieren zunehmend als eine belastende Zusatzaufgabe wahr. Das senkt ihre Motivation, und die Gefahr steigt, dass dem Unternehmen mittelfristig die firmeninternen Wissensvermittler fehlen, die es braucht, um sich zu einer lernenden Organisation zu entwickeln.

Gastbeitrag von Sabine Prohaska, Inhaberin des Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien.

Vorsätze für 2024 fassen und umsetzen • Netcoo.com

21. Dezember 2023

Zum Jahreswechsel fassen wir oft viele gute Vorsätze. Zum Beispiel: 2024 nehme ich mir mehr Zeit für mich und meine Freunde und Verwandten. 2024 achte ich stärker auf meine Gesundheit. Doch kurze Zeit später sind die Vorsätze meist wieder vergessen, weil sie in keiner Lebensvision verankert sind.

Ziehe ich der Karriere wegen von Hamburg nach Wien oder sind mir meine Freunde wichtiger? Spare ich 200 Euro pro Monat fürs Alter oder fliege ich nach Hawaii? Will ich mit meinem Partner Kinder haben oder ist mir meine Unabhängigkeit wichtiger? Vor solchen Fragen, bei denen wir uns entscheiden müssen, stehen wir in unserem Leben oft. Denn es ist eine Illusion anzunehmen, alles sei zugleich möglich.

Ja sagen, heißt stets auch Nein sagen

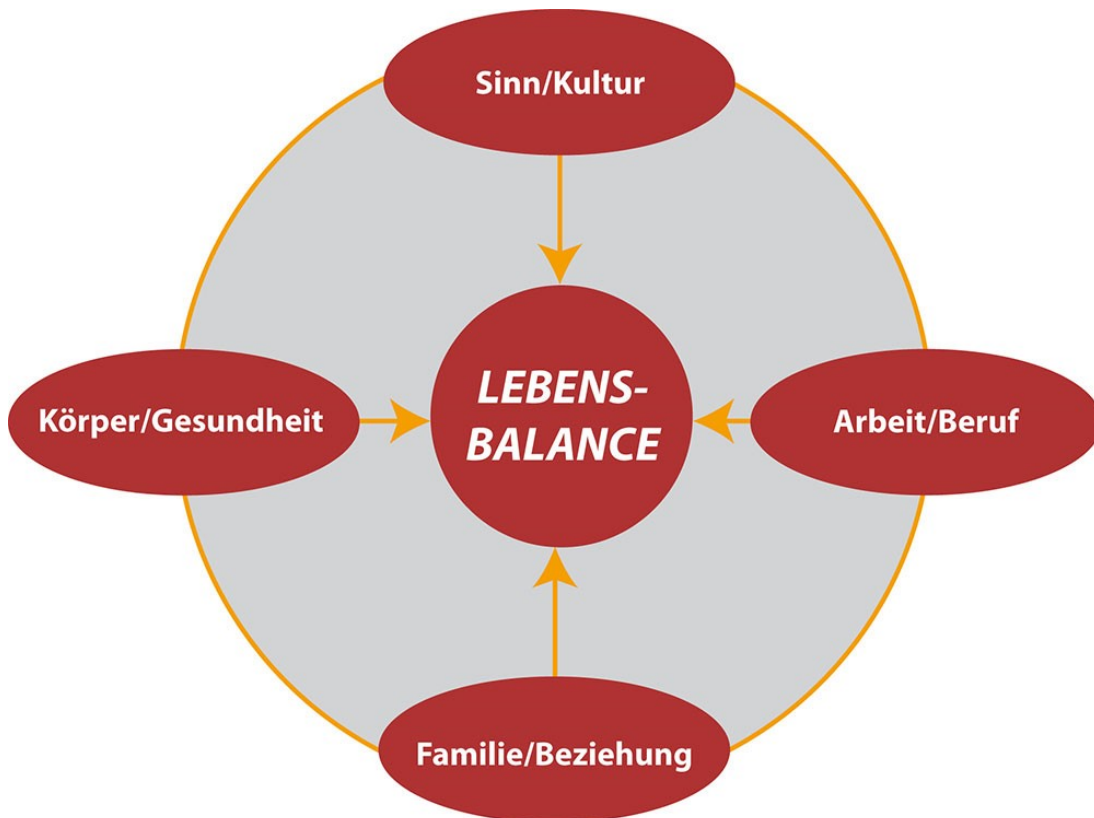
Sich zu entscheiden, fällt vielen Menschen schwer. Denn: Wenn wir uns für etwas entscheiden, müssen wir andere Möglichkeiten verwerfen. Das können wir nur, wenn wir wissen, was uns wichtig ist. Sonst fassen wir zwar viele Vorsätze, doch wenige Tage später sind sie vergessen. Denn unsere Vorsätze sind in keiner Lebensvision verankert.

Hinzu kommt: Was in unserem Leben wirklich wichtig ist, ist nie dringend. Es ist zum Beispiel nie dringend, joggen zu gehen. Es wäre aber gut für unsere Gesundheit. Und es ist nie dringend, sich Zeit für ein Gespräch mit dem Partner zu nehmen. Es wäre aber wichtig für die Beziehung.

Weil die wirklich wichtigen Dinge nie dringend sind, schieben wir sie oft vor uns her. Oder wir hegen die Illusion: Wenn ich alles schneller erledige, habe ich auch dafür Zeit. Die einzige Konsequenz: Wir führen ein Leben im High-Speed-Tempo. Und irgendwann stellen wir resigniert fest: Nun führe ich zwar ein (noch) ge-füllteres Leben, doch kein er-fülltes Leben.

Herausforderung: Die Balance im Leben wahren

Eine solche Schiefelage ist kein Einzelschicksal. Immer mehr Menschen plagt das Gefühl: Mein Leben ist nicht im Lot. Eine Ursache hierfür ist: Bezogen auf ihre berufliche Laufbahn haben die meisten Menschen eine klare Perspektive. Anders sieht es in den Lebensbereichen „Sinn/Kultur“, „Körper/Gesundheit“ und „Familie/Beziehung“ aus. Hier fehlen ihnen häufig klare Ziele.



Grafik 1: Lebensbalance-Modell nach Nossrath Peseschkian
(Quelle: seminar consult prohaska)

In der Alltagshektik übersehen wir zudem oft, dass die vier Lebensbereiche in einer Wechselbeziehung zueinander stehen. Deshalb verliert, wer zum Beispiel den Bereich „Arbeit/Beruf“ längerfristig überbetont, auf Dauer neben seiner Lebensfreude, auch seine Leistungskraft. Denn:

- **Wer krank ist, kann weder sein Leben in vollen Zügen genießen, noch ist er voller Leistungskraft.**
- **Wer einsam ist, ist weder „quietsch-vergnügt“, noch kann er seine volle Energie auf seinen Job verwenden.**
- **Wer in einer Sinnkrise steckt, ist weder lebensfroh, noch sehr leistungsfähig. Denn hinter allem Tun steht die Frage: Was soll das Ganze?**

Damit wir ein erfülltes Leben führen, müssen wir also für die rechte Balance zwischen den vier Lebensbereichen sorgen. Hierfür benötigen wir eine Vision unseres künftigen Lebens. Diese brauchen wir auch, weil heute viele Anforderungen an uns gestellt werden, die sich nur bedingt miteinander vereinbaren lassen. Das werden fast alle berufstätigen Mütter und Väter bestätigen.

So sind zum Beispiel in den meisten höher qualifizierten Jobs unregelmäßige Arbeitszeiten normal. Zumindest für alleinerziehende Mütter und Väter bedeutet dies: Sie können nicht immer täglich beispielsweise Punkt 16 Uhr das Büro bzw. dem Schreibtisch im Homeoffice verlassen. Was sollen sie also tun, wenn der Kindergarten dann schließt? Noch ein Beispiel: Vielen Führungskräften fällt es aufgrund der vielen Fäden, die auf ihren Schreibtischen zusammenlaufen, zunehmend schwer, regelmäßige private Termine wahrzunehmen. Denn immer wieder gilt es im Betrieb noch etwas Wichtiges zu erledigen. Also sind (Interessen-)Konflikte vorprogrammiert.

Herausforderung: das eigene Leben managen

Hieraus resultiert eine weitere Herausforderung: Wir müssen sozusagen Manager unseres eigenen Lebens werden – also Personen, die durch ihr heutiges Handeln dafür sorgen, dass sie auch künftig ein glückliches und erfülltes Leben führen. Der erste Schritt hierzu besteht darin, eine Vision von unserem künftigen Leben zu entwickeln. Setzen Sie sich also zum Beispiel zwischen den Jahren oder am Neujahrsmorgen hin und fragen Sie sich bezogen auf die vier Lebensbereiche:

- **Was ist mir wirklich wichtig?**
- **Worin zeigt sich für mich ein erfülltes Leben? Und:**
- **Was sollte ich heute tun, damit ich auch in Zukunft ein glückliches Leben führe?**

Fragen Sie sich zudem (regelmäßig): Gibt es in meinem Lebensumfeld Anzeichen dafür, dass künftig die Balance in meinem Leben bedroht sein könnte? Das ist gerade in den aktuellen Umbruch-Zeiten extrem wichtig, da sich in ihnen in unserem Lebensumfeld so viel ändert.

Solche Warnsignale können sein:

- **Zwischen Ihnen und Ihrem Lebenspartner herrscht zunehmend Schweigen. Auch wichtige Freunde melden sich nicht mehr.**
- **In Ihrem Betrieb lautet die oberste Maxime plötzlich „Sparen“.**
- **Sie fragen sich immer häufiger: Was soll das Ganze?**
- **Sie spüren ab und zu ein Stechen in der Herzgegend.**



Sabine Prohaska

Heute die Basis für ein erfülltes Leben morgen schaffen

Haben Sie diese Fragen für sich beantwortet, dann können Sie konkrete Vorsätze fassen und einen Maßnahmenplan entwerfen, wie Sie diese realisieren. Und zwar ohne dass die Gefahr besteht, dass Sie Ihre Vorsätze schon wieder vergessen haben, kaum sind die Silvesterraketen verglüht. Denn Ihre Vorsätze sind nun in einer Vision von Ihrem künftigen Leben verankert.

Sabine Prohaska

Zur Autorin: Die Wirtschaftspsychologin Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien (www.seminarconsult.at). Sie ist u.a. Autorin des Buchs „Lösungsorientiertes Selbstcoaching: Ihren Zielen näherkommen – Schritt für Schritt“.

Aufmacherbild oben: stock.adobe.com – lichblitze

◀ Aktuelles

Aktuelles

Vorsätze für 2024 fassen und umsetzen: Mit diesen Tipps bleiben Vorhaben keine Luftschlösser

Zum Jahreswechsel fassen wir oft viele gute Vorsätze. Zum Beispiel: 2024 nehme ich mir mehr Zeit für mich und meine Freunde und Verwandten. 2024 achte ich stärker auf meine Gesundheit. Doch kurze Zeit später sind die Vorsätze meist wieder vergessen, weil sie in keiner Lebensvision verankert sind.



Ziehe ich der Karriere wegen von Hamburg nach Wien oder sind mir meine Freunde wichtiger? Spare ich 200 Euro pro Monat fürs Alter oder fliege ich nach Hawaii? Will ich mit meinem Partner Kinder haben oder ist mir meine Unabhängigkeit wichtiger? Vor solchen Fragen, bei denen wir uns entscheiden müssen, stehen wir in unserem Leben oft. Denn es ist eine Illusion anzunehmen, alles sei zugleich möglich.

Ja sagen, heisst stets auch Nein sagen

Sich zu entscheiden, fällt vielen Menschen schwer. Denn: Wenn wir uns für etwas entscheiden, müssen wir andere Möglichkeiten verwerfen. Das können wir nur, wenn wir wissen, was uns wichtig ist. Sonst fassen wir zwar viele Vorsätze, doch wenige Tage später sind sie vergessen. Denn unsere Vorsätze sind in keiner Lebensvision verankert.

Hinzu kommt: Was in unserem Leben wirklich wichtig ist, ist nie dringend. Es ist zum Beispiel nie dringend, joggen zu gehen. Es wäre aber gut für unsere Gesundheit. Und es ist nie dringend, sich Zeit für ein Gespräch mit dem Partner zu nehmen. Es wäre aber wichtig für die Beziehung.

Weil die wirklich wichtigen Dinge nie dringend sind, schieben wir sie oft vor uns her. Oder wir hegen die Illusion: Wenn ich alles schneller erledige, habe ich auch dafür Zeit. Die einzige Konsequenz: Wir führen ein Leben im High-Speed-Tempo. Und irgendwann stellen wir resigniert fest: Nun führe ich zwar ein (noch) gefüllteres Leben, doch kein erfülltes Leben.

Herausforderung: Die Balance im Leben wahren

Eine solche Schiefelage ist kein Einzelschicksal. Immer mehr Menschen plagt das Gefühl: Mein Leben ist nicht im Lot. Eine Ursache hierfür ist: Bezogen auf ihre berufliche Laufbahn haben die meisten Menschen eine klare Perspektive. Anders sieht es in den Lebensbereichen „Sinn/Kultur“, „Körper/Gesundheit“ und „Familie/Beziehung“ aus. Hier fehlen ihnen häufig klare Ziele.

In der Alltagshektik übersehen wir zudem oft, dass die vier Lebensbereiche in einer Wechselbeziehung zueinander stehen. Deshalb verliert, wer zum Beispiel den Bereich „Arbeit/Beruf“ längerfristig überbetont, auf Dauer neben seiner Lebensfreude, auch seine Leistungskraft. Denn:

- Wer krank ist, kann weder sein Leben in vollen Zügen geniessen, noch ist er voller Leistungskraft.
- Wer einsam ist, ist weder „quietsch-vergnügt“, noch kann er seine volle Energie auf seinen Job verwenden.
- Wer in einer Sinnkrise steckt, ist weder lebensfroh, noch sehr leistungsfähig. Denn hinter allem Tun steht die Frage: Was soll das Ganze?

Damit wir ein erfülltes Leben führen, müssen wir also für die rechte Balance zwischen den vier Lebensbereichen sorgen. Hierfür benötigen wir eine Vision unseres künftigen Lebens. Diese brauchen wir auch, weil heute viele Anforderungen an uns gestellt werden, die sich nur bedingt miteinander vereinbaren lassen. Das werden fast alle berufstätigen Mütter und Väter bestätigen.

So sind zum Beispiel in den meisten höher qualifizierten Jobs unregelmässige Arbeitszeiten normal. Zumindest für alleinerziehende Mütter und Väter bedeutet dies: Sie können nicht immer täglich beispielsweise Punkt 16 Uhr das Büro bzw. dem Schreibtisch im Homeoffice verlassen. Was sollen sie also tun, wenn der Kindergarten dann schliesst? Noch ein Beispiel: Vielen Führungskräften fällt es aufgrund der vielen Fäden, die auf ihren Schreibtischen zusammenlaufen, zunehmend schwer, regelmässige private Termine wahrzunehmen. Denn immer wieder gilt es im Betrieb noch etwas Wichtiges zu erledigen. Also sind (Interessen-)Konflikte vorprogrammiert.

Herausforderung: das eigene Leben managen

Hieraus resultiert eine weitere Herausforderung: Wir müssen sozusagen Manager unseres eigenen Lebens werden – also Personen, die durch ihr heutiges Handeln dafür sorgen, dass sie auch künftig ein glückliches und erfülltes Leben führen. Der erste Schritt hierzu besteht darin, eine Vision von unserem künftigen Leben zu entwickeln. Setzen Sie sich also zum Beispiel zwischen den Jahren oder am Neujahrsmorgen hin und fragen Sie sich bezogen auf die vier Lebensbereiche:

- Was ist mir wirklich wichtig?
- Worin zeigt sich für mich ein erfülltes Leben? Und:
- Was sollte ich heute tun, damit ich auch in Zukunft ein glückliches Leben führe?

Fragen Sie sich zudem (regelmässig): Gibt es in meinem Lebensumfeld Anzeichen dafür, dass künftig die Balance in meinem Leben bedroht sein könnte? Das ist gerade in den aktuellen Umbruch-Zeiten extrem wichtig, da sich in ihnen in unserem Lebensumfeld so viel ändert.

Solche Warnsignale können sein:

- Zwischen Ihnen und Ihrem Lebenspartner herrscht zunehmend Schweigen. Auch wichtige Freunde melden sich nicht mehr.
- In Ihrem Betrieb lautet die oberste Maxime plötzlich „Sparen“.
- Sie fragen sich immer häufiger: Was soll das Ganze?
- Sie spüren ab und zu ein Stechen in der Herzgegend.

Heute die Basis für ein erfülltes Leben morgen schaffen

Haben Sie diese Fragen für sich beantwortet, dann können Sie konkrete Vorsätze fassen und einen Massnahmenplan entwerfen, wie Sie diese realisieren. Und zwar ohne dass die Gefahr besteht, dass Sie Ihre Vorsätze schon wieder vergessen haben, kaum sind die Silvesterraketen verglüht. Denn Ihre Vorsätze sind nun in einer Vision von Ihrem künftigen Leben verankert.

Vorsätze für 2024 fassen und umsetzen

13.12.2023 / 13:20

Herausforderungen zum Jahreswechsel annehmen und meistern

Zum Jahreswechsel fassen wir oft viele gute Vorsätze. Zum Beispiel: 2024 nehme ich mir mehr Zeit für mich und meine Freunde und Verwandten. 2024 achte ich stärker auf meine Gesundheit. Doch kurze Zeit später sind die Vorsätze meist wieder vergessen, weil sie in keiner Lebensvision verankert sind.



Ziehe ich der Karriere wegen von Hamburg nach Wien oder sind mir meine Freunde wichtiger? Spare ich 200 Euro pro Monat fürs Alter oder fliege ich nach Hawaii? Will ich mit meinem Partner Kinder haben oder ist mir meine Unabhängigkeit wichtiger? Vor solchen Fragen, bei denen wir uns entscheiden müssen, stehen wir in unserem Leben oft. Denn es ist eine Illusion anzunehmen, alles sei zugleich möglich.

Ja sagen, heißt stets auch Nein sagen

Sich zu entscheiden, fällt vielen Menschen schwer. Denn: Wenn wir uns für etwas entscheiden, müssen wir andere Möglichkeiten verwerfen. Das können wir nur, wenn wir wissen, was uns wichtig ist. Sonst fassen wir zwar viele Vorsätze, doch wenige Tage später sind sie vergessen. Denn unsere Vorsätze sind in keiner Lebensvision verankert.

Hinzu kommt: Was in unserem Leben wirklich wichtig ist, ist nie dringend. Es ist zum Beispiel nie dringend, joggen zu gehen. Es wäre aber gut für unsere Gesundheit. Und es ist nie dringend, sich Zeit für ein Gespräch mit dem Partner zu nehmen. Es wäre aber wichtig für die Beziehung.

Weil die wirklich wichtigen Dinge nie dringend sind, schieben wir sie oft vor uns her. Oder wir hegen die Illusion: Wenn ich alles schneller erledige, habe ich auch dafür Zeit. Die einzige Konsequenz: Wir führen ein Leben im High-Speed-Tempo. Und irgendwann stellen wir resigniert fest: Nun führe ich zwar ein (noch) ge-füllteres Leben, doch kein er-fülltes Leben.

Herausforderung: Die Balance im Leben wahren

Eine solche Schieflage ist kein Einzelschicksal. Immer mehr Menschen plagt das Gefühl: Mein Leben ist nicht im Lot. Eine Ursache hierfür ist: Bezogen auf ihre berufliche Laufbahn haben die meisten Menschen eine klare Perspektive. Anders sieht es in den Lebensbereichen „Sinn/Kultur“, „Körper/Gesundheit“ und „Familie/Beziehung“ aus. Hier fehlen ihnen häufig klare Ziele.

In der Alltagshektik übersehen wir zudem oft, dass die vier Lebensbereiche in einer Wechselbeziehung zueinander stehen. Deshalb verliert, wer zum Beispiel den Bereich „Arbeit/Beruf“ längerfristig überbetont, auf Dauer neben seiner Lebensfreude, auch seine Leistungskraft. Denn:

- Wer krank ist, kann weder sein Leben in vollen Zügen genießen, noch ist er voller Leistungskraft.
- Wer einsam ist, ist weder „quietsch-vergnügt“, noch kann er seine volle Energie auf seinen Job verwenden.
- Wer in einer Sinnkrise steckt, ist weder lebensfroh, noch sehr leistungsfähig. Denn hinter allem Tun steht

die Frage: Was soll das Ganze?

Damit wir ein erfülltes Leben führen, müssen wir also für die rechte Balance zwischen den vier Lebensbereichen sorgen. Hierfür benötigen wir eine Vision unseres künftigen Lebens. Diese brauchen wir auch, weil heute viele Anforderungen an uns gestellt werden, die sich nur bedingt miteinander vereinbaren lassen. Das werden fast alle berufstätigen Mütter und Väter bestätigen.

So sind zum Beispiel in den meisten höher qualifizierten Jobs unregelmäßige Arbeitszeiten normal. Zumindest für alleinerziehende Mütter und Väter bedeutet dies: Sie können nicht immer täglich beispielsweise Punkt 16 Uhr das Büro bzw. den Schreibtisch im Homeoffice verlassen. Was sollen sie also tun, wenn der Kindergarten dann schließt? Noch ein Beispiel: Vielen Führungskräften fällt es aufgrund der vielen Fäden, die auf ihren Schreibtischen zusammenlaufen, zunehmend schwer, regelmäßige private Termine wahrzunehmen. Denn immer wieder gilt es im Betrieb noch etwas Wichtiges zu erledigen. Also sind (Interessens-)Konflikte vorprogrammiert.

Herausforderung: das eigene Leben managen

Hieraus resultiert eine weitere Herausforderung: Wir müssen sozusagen Manager unseres eigenen Lebens werden – also Personen, die durch ihr heutiges Handeln dafür sorgen, dass sie auch künftig ein glückliches und erfülltes Leben führen. Der erste Schritt hierzu besteht darin, eine Vision von unserem künftigen Leben zu entwickeln. Setzen Sie sich also zum Beispiel zwischen den Jahren oder am Neujahrsmorgen hin und fragen Sie sich bezogen auf die vier Lebensbereiche:

- Was ist mir wirklich wichtig?
- Worin zeigt sich für mich ein erfülltes Leben? Und:
- Was sollte ich heute tun, damit ich auch in Zukunft ein glückliches Leben führe?

Fragen Sie sich zudem (regelmäßig): Gibt es in meinem Lebensumfeld Anzeichen dafür, dass künftig die Balance in meinem Leben bedroht sein könnte? Das ist gerade in den aktuellen Umbruch-Zeiten extrem wichtig, da sich in ihnen in unserem Lebensumfeld so viel ändert.

Solche Warnsignale können sein:

- Zwischen Ihnen und Ihrem Lebenspartner herrscht zunehmend Schweigen. Auch wichtige Freunde melden sich nicht mehr.
- In Ihrem Betrieb lautet die oberste Maxime plötzlich „Sparen“.
- Sie fragen sich immer häufiger: Was soll das Ganze?
- Sie spüren ab und zu ein Stechen in der Herzgegend.

Heute die Basis für ein erfülltes Leben morgen schaffen

Haben Sie diese Fragen für sich beantwortet, dann können Sie konkrete Vorsätze fassen und einen Maßnahmenplan entwerfen, wie Sie diese realisieren. Und zwar ohne dass die Gefahr besteht, dass Sie Ihre Vorsätze schon wieder vergessen haben, kaum sind die Silvesterraketen verglüht. Denn Ihre Vorsätze sind nun in einer Vision von Ihrem künftigen Leben verankert.

Sabine Prohaska



Die Wirtschaftspsychologin Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien (www.seminarconsult.at). Sie ist u.a. Autorin des Buchs „Lösungsorientiertes Selbstcoaching: Ihren Zielen näherkommen – Schritt für Schritt“.



AUS- UND WEITERBILDUNG

Blended Learning

Das Online- und Präsenz-Lernen verzahnen

Viele Unternehmen versuchen Blended-Learning-Konzepte in ihrer Organisation zu realisieren – auch weil diese Lernform den Erwartungen der Angehörigen der Generation Z entspricht. Für uneingeweihte Wissensvermittler kann das eine Herausforderung sein.

von **Sabine Prohaska** • 05.12.2023



Das Lernen mit digitalem Material erfordert andere Unterrichtsmethoden. (Bild: iStock)

Viele Unternehmen praktizieren inzwischen im Rahmen ihrer betrieblichen Aus- und Weiterbildung Lehr- und Lernkonzepte, die das Lernen in Präsenzseminaren mit einem computergestützten Lernen verknüpfen. Von solchen sogenannten Blended-Learning-Konzepten erhoffen sie sich eine Ersparnis von Zeit und Geld. Hinzu kommt: Der Lernbedarf ist in vielen Organisationen heute so gross, dass er mit Präsenzseminaren allein nicht mehr befriedigt werden kann. Deshalb muss das Lernen aus Sicht der Unternehmen ein integraler Bestandteil der Alltagsarbeit werden.

Digital Natives sind es gewohnt, online zu agieren

Erleichtert wird das Erreichen dieses Ziels dadurch, dass die meisten Mitarbeitenden der Unternehmen inzwischen Digital Natives sind. Und insbesondere die Angehörigen der sogenannten Generation Z (also die Mitarbeitenden, die nach 1995 geboren wurden) sind es gewohnt, den PC und die mobilen Endgeräte – vom Laptop bis Smartphone – zu nutzen, um sich zu informieren und zu kommunizieren sowie ihre Kooperation und (Zusammen-)Arbeit zu planen. Deshalb erwarten sie, dass die moderne Informations- und Kommunikationstechnik auch bei ihrer Aus- und Weiterbildung zum Einsatz kommt. Auch deshalb setzen die Unternehmen verstärkt auf das sogenannte E-Learning.

Dieser Trend wird sich fortsetzen. Marktbeobachter erwarten, dass die Ausgaben der Unternehmen für E-Learning von aktuell circa 240 Milliarden US-Dollar pro Jahr bis 2025 auf 300 Milliarden steigen – nicht nur weil zum Beispiel bei Online-Seminaren die bei Präsenz-Seminaren anfallenden Reisezeiten und -kosten entfallen. Entscheidender ist: Mit der modernen digitalen Lerntechnik lassen sich Lernkonzepte schmieden, die sich leichter in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Ähnlich verhält es sich beim Coachen der Mitarbeitenden. Auch bei ihm setzen die Unternehmen verstärkt auf Telefon- und Online-Coaching, denn solche Coachings lassen sich kurzfristiger – orientiert am akuten, individuellen Bedarf – planen. Und beim Trainieren der Verhaltenssicherheit der Mitarbeiter

entdecken die Unternehmen zunehmend die Vorzüge von Microlearning- und Coaching-Apps, mit denen die Mitarbeitenden das Gelernte einüben und vertiefen.

Online-Seminare: eine Herausforderung für die Wissensvermittler

So weit, so gut! In der Praxis stellt das Einführen von Blended Learning-Konzepten die Unternehmen jedoch meist vor grössere Herausforderungen als gedacht. In vielen Betrieben herrscht noch die Überzeugung: Hierfür genügt es, die bisherigen Lernkonzepte und -unterlagen eins zu eins auf die Server hochzuladen und online zu präsentieren.

Das ist ein Irrtum! Das Implementieren von Blended Learning-Konzepten erfordert von allen Beteiligten ein neues Denken und Handeln. Es setzt eine Unternehmenskultur voraus, die diese Art zu lernen und das kollaborative Arbeiten unterstützt. Es erfordert zudem neben der nötigen technischen Infrastruktur die Kompetenz, diese professionell zu nutzen. Ausserdem setzt es innovative Lehr- und Lernkonzepte und eine entsprechende Content-Entwicklung voraus. Und mit am wichtigsten ist das Bewusstsein, dass sich auch das Selbstverständnis der Trainer und Wissensvermittler wandeln muss.

Dies auch vor folgendem Hintergrund: Die meisten grösseren Unternehmen beschäftigen zwar auch Fulltime-Trainer. Das Gross ihrer Trainer und Wissensvermittler sind jedoch Führungskräfte auf der operativen Ebene oder berufserfahrene Spezialisten, die nur zuweilen in die Trainerrolle schlüpfen – zum Beispiel, wenn neue Mitarbeitende eingearbeitet oder neue Problemlösungen im Unternehmen eingeführt werden sollen. Für die meisten firmeninternen Trainer ist das Trainieren also eine Zusatzaufgabe. Sie sind zudem keine ausgebildeten Pädagogen, sondern wurden gerade wegen ihres Fachwissens und ihrer beruflichen Erfahrung als Fachtrainer ausgewählt.

Change-Projekt: Einführung von Blended Learning

Speziell diese Parttime-Trainer fühlen sich oft überfordert, wenn sie künftig ihre Kollegen auch online trainieren und coachen sollen. Denn das Ausarbeiten der Blended Learning-Angebote und Schulen ihrer Kollegen mittels Kamera und PC erfordert von ihnen neue Skills (siehe Kasten).

Wenn Unternehmen bei ihrer Personalentwicklung verstärkt auf das E- bzw. Blended Learning setzen, kämpfen ihre Trainer und Wissensvermittler in der Regel mit zahlreichen technischen, methodisch-didaktischen, aber auch (selbst-)organisatorischen Fragen und Problemen. Und meist wird ihnen firmenintern bei deren Bewältigung zu wenig Unterstützung gewährt, denn: Viele Unternehmen verkennen, dass es sich beim Einführen des Blended Learning um ein Change-Projekt handelt, das auf das Schaffen einer neuen Lernkultur in der Organisation abzielt. Entsprechend professionell sollte das Projekt gemanagt werden.

Online trainieren erfordert viele neue Kompetenzen

Nicht wenige Betriebe unterschätzen zudem, wie viele neue Kompetenzen ihre Trainer brauchen, um künftig auch online ihre Aufgabe professionell wahrzunehmen. Nicht bewusst ist ihnen, dass diese u.a. in folgenden Bereichen neue Skills benötigen:

- **Digitaltechnik:** Die Trainer müssen die Möglichkeiten, die ihnen und ihrem Unternehmen die neuen, digitalen Lerntechnologien bieten, realistisch einschätzen und die Technik professionell nutzen können.

• **Selbstständigkeit:** Die Trainer müssen sich selbst als Teilnehmerinnen und Teilnehmer behaupten können.

- **Selbstverständnis:** Die Trainer müssen sich – wie die Teilnehmenden – als Lernende begreifen, die ihr Trainerverhalten reflektieren und den Rahmenbedingungen anpassen.
- **Methodik und Didaktik:** Die Trainer müssen einschätzen lernen, welche Lerninhalte und Skills mit der modernen Informations- und Kommunikationstechnik vermittelbar sind und welche nicht. Sie müssen zudem die Lerninhalte so aufbereiten und präsentieren können, dass die Lernziele auch erreicht werden, wenn das Lernen online und im Selbststudium erfolgt.
- **(Selbst-)Organisation:** Die Trainer müssen ihren Arbeitsalltag so strukturieren können, dass sie die Lernenden in ihrem Lernprozess begleiten können, obwohl diese oft an unterschiedlichen Orten und zu verschiedenen Zeiten lernen.

Die Blended Learning-Trainer aus- und weiterbilden

Unternehmen sollten ihren Trainern in einer Blended-Learning-Ausbildung, in der sie selbst auch die neue Lerntechnologie nutzen, die noch fehlenden Skills vermitteln. Diese Ausbildung sollte modular aufgebaut sein, so dass auf die Präsenz- und Online-Lernmodule stets Transferphasen folgen, in denen die Trainer das Gelernte in der Praxis einüben. Hierbei sollten sie durch einen Coach oder Tutor gecoacht werden, der bereits viel Erfahrung im Trainieren mit der neuen Lerntechnologie hat, denn letztlich lautet das Ziel der Trainer-Weiterqualifizierung: Bei den Trainern soll eine so große Verhaltenssicherheit im Umgang mit der neuen Lerntechnologie entstehen, dass sie beim Online-Trainieren und -Coachen nicht primär mit der Technik kämpfen, sondern sich voll auf den Lernprozess und die Lerner konzentrieren können.

Ansonsten entstehen speziell bei den Parttime-Trainern rasch Vorbehalte gegen das Online-Lernen und Blended Learning und sie nehmen das Trainieren zunehmend als eine belastende Zusatzaufgabe wahr. Das senkt ihre Motivation, und die Gefahr steigt, dass dem Unternehmen mittelfristig die firmeninternen Wissensvermittler fehlen, die es braucht, um sich zu einer lernenden Organisation zu entwickeln.



Text: [Sabine Prohaska](#)

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Beratungsunternehmens [seminar consult prohaska](#), Wien, das Unternehmen beim Einführen einer neuen Lernkultur in ihrer Organisation unterstützt. Es bildet zudem Online- und Blended-Learning-Trainer aus.

Weitere Artikel von [Sabine Prohaska](#)