



Foto: iStockphoto

# VON MENSCH ZU MENSCH

Wie Sie herausfordernde zwischenmenschliche Situationen meistern und Ihre soziale Führungsqualität verbessern. Von **Mag. Irene Fellner**

Überall dort, wo Menschen zusammentreffen, entscheiden soziale Fähigkeiten über die Zukunft von Personen, Beziehungen und Organisationen. Ob im privaten oder beruflichen Umfeld, soziale Kompetenz ist das „Motoröl“ im täglichen Umgang mit einander. Ähnlich wie bei einem Auto, beginnen unsere „Motoren“ ohne entsprechendes Schmiermittel heiß zu laufen, es beginnt zu qualmen und zu rauchen, und wenn wir nicht aufpassen, kommt es zu den unterschiedlichsten „Kolbenreibern“ im privaten und beruflichen Miteinander.

Natürlich ist Fachwissen in unserer täglichen Arbeit gefragt, doch letztlich hängt der berufliche Erfolg laut aktuellen Studien zu 60 % von den Kontakten und den Verhältnissen zu Vorgesetzten, Kollegen, Kunden und Mitarbeitern ab. Moderne Führungskräfte sollen zwar nach wie vor produktive Entscheider sein. Das können sie aber nur im Zusammenwirken mit ihren Mitarbeitern.

Immer öfter sind wir als Unternehmer, Füh-

rungskräfte oder Personalisten jedoch mit herausfordernden zwischenmenschlichen Situationen konfrontiert, die insbesondere durch schwierige wirtschaftliche Rahmenbedingungen und den zunehmenden Erfolgsdruck zu erhöhtem Stress, zunehmenden Existenzängsten und körperlichen und psychischen Erkrankungen bis hin zu Depressionen und Burnout führen können. Emotionale Reaktionen, Spannungen und besonders schwierige Gesprächsbedingungen stellen uns daher zunehmend vor soziale Herausforderungen im Umgang mit unseren Mitmenschen.

Wer hier über das nötige Rüstzeug sozialer Kompetenzen verfügt, bewegt sich auch auf steinigem Weg sicher und ist in der Lage die nötigen Brücken zu seinen Mitmenschen zu schlagen. Klarheit über die eigenen Stärken und Schwächen, ein authentisches Auftreten sowie ein angemessenes Verhalten, erleichtern nicht nur den beruflichen Aufstieg, sondern bereichern das Arbeitsleben jeden Tag aufs Neue. »

## Drei Tipps zur Verbesserung Ihrer sozialen Führungsqualität

### Tipp 1: Schulen Sie Ihre soziale Wahrnehmung

Unsere Fähigkeit zu erkennen, was in anderen Menschen vor sich geht, ist der erste und entscheidende Schritt einer gelungenen Kommunikation. Gestik, Mimik, Stimme und Haltung meines Gegenübers ganz bewusst wahrnehmen und interpretieren zu lernen, hilft, mich in den Anderen hineinzusetzen und nachzuvollziehen, was in ihm vorgehen könnte. Dieses Hineinversetzen ermöglicht, mitzufühlen und Verständnis füreinander aufzubringen. Auch in schwierigen Situationen. Eine Reihe von Tests und Einschätzungsexperimenten können helfen, diese Fähigkeit weiterzuentwickeln.

### Tipp 2: Lernen Sie ein wertschätzendes Klima zu gestalten

Zur Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit gibt es wirklich viele Möglichkeiten. Eine Anregung, die sofort umsetzbar ist, möchte ich an dieser Stelle gerne weitergeben. Lernen Sie ein wertschätzendes Klima zu gestalten und ihre Wertschätzung auszusprechen. Beobachten Sie die Menschen in Ihrer Umgebung und achten Sie darauf, was alles gut läuft, wo jemand etwas zu Ihrer Zufriedenheit erledigt hat, was jemand gesagt oder getan hat, das Ihnen gut getan hat, und sprechen Sie diese Dinge unmittelbar und ganz konkret aus. Konkret ausgedrückte Wertschätzung ist ein Wundermittel der Motivation, und aus der Forschung über Spitzenteams wissen wir, dass der Hauptun-



Foto: iStockphoto

terschied zu anderen Teams das Verhältnis von Lob zu Tadel ist. Das Verhältnis liegt bei 5,6:1. Das heißt, für jeden Tadel der ausgesprochen werden muss, werden Mitglieder dieser Teams 5,6 mal gelobt! Die Gestaltung eines wertschätzenden Klimas wird in diesem Zusammenhang als Königsdisziplin der Mitarbeitermotivation angesehen, und das Wissen darum mit welcher Vielzahl von Möglichkeiten man ein wertschätzendes Klima schaffen kann, gehört zu den essenziellen Kennzeichen sozialer Führungsqualität und ist ein Kernstück vieler Seminare zur Steigerung sozialer Führungskompetenz, die ich anbiete.

### Tipp 3: Lernen Sie Ihr Verhalten zu kontrollieren

Immer wieder einmal geschieht es, dass wir, ohne es eigentlich zu wollen, in sehr emotionalen Konfrontationen landen. Wir sind belastet, fühlen uns gestresst, ein schwieriger Kollege bringt uns aus dem Gleichgewicht und auf einmal befinden wir uns mitten in einer lautstarken Auseinandersetzung oder einem heftigen Gefühlsausbruch. Die Wogen gehen hoch und Wutausbrüche, Tränen oder laut zuknal-

## Unsere Fähigkeit, zu erkennen, was in anderen Menschen vor sich geht, ist der erste und entscheidende Schritt einer gelungenen Kommunikation.

Mag. Irene Fellner, MBA

rende Türen belasten dann das Klima, verunsichern und verärgern die Menschen, mit denen wir eigentlich zusammen arbeiten sollten.

An diesem Punkt geht es vor allem darum, die eigenen Gefühle und Emotionen frühzeitig wahrzunehmen, um rechtzeitig gegensteuern zu können. Eine wunderbare Möglichkeit des Gegensteuerns bietet, innerlich „Stopp“ zu sagen. Der erste Schritt besteht darin, aufmerksam dafür zu werden, wie sich der eigene Körper verändert, wenn wir beginnen uns aufzuregen. In Stresssituationen reagiert unser Körper automatisch mit der Ausschüttung des Stresshormons Cortisol und einer damit sofort einhergehenden körperlichen Veränderung. Diese Veränderung kann sich z.B. in Symptomen wie Magenschmerzen, Kopfschmerzen, Druck auf der Brust oder dem Zusammenschnüren der Kehle äußern.

Diese Symptome treten zumeist auf, bevor uns bewusst wird, wie sehr wir uns ärgern oder gestresst fühlen. Wenn wir lernen, unsere Symptome rechtzeitig wahrzunehmen und zu deuten, können wir darauf reagieren, noch bevor unser ungezügelt Verhalten Schaden anrichten kann. Beobachten Sie sich also und lernen Sie Ihre individuellen körperlichen Anzeichen

kennen. Wenn Sie die körperlichen Anzeichen spüren, sagen Sie innerlich „Stopp“, und wenn es geht, sorgen Sie für eine tatsächliche Unterbrechung der Situation. Sie können Kaffee oder Unterlagen holen gehen, angeben noch ein Telefonat führen zu müssen, oder einfach auf die Toilette oder eine Runde ums Haus gehen. Lassen Sie Ihren ersten Ärger verrauchen und kommen Sie erst dann wieder zurück ins Gespräch. Wenn Sie das Gespräch nicht unterbrechen können, dann fragen Sie nach und schaffen so zumindest eine innere Unterbrechung in der Sie durchatmen können. Auf diese Art und Weise stellen Sie außerdem sicher, den anderen wirklich verstanden zu haben, Sie können eventuelle Irrtümer aufklären und das Gesprächstempo verlangsamen und so mehr Ruhe in das Gespräch bringen und Ihren Ärger verrauchen lassen. Auf diese Art und Weise können Sie Ihre persönlichen Handlungsspielräume zunehmend erweitern und kompetent und wertschätzend auch schwierige Gesprächssituationen meistern. ■

Mag. Irene Fellner, MBA ist Trainerin und Managementberaterin. Ihr Tätigkeitsschwerpunkt liegt auf Aufgabenstellungen des Projektmanagement und der sozialen Kompetenzen.

Seminare mit Mag. Irene Fellner, MBA:

» Soziale Führungsaufgaben erfolgreich lösen  
Infos unter [www.wifiwien.at/253135](http://www.wifiwien.at/253135)

» Soziale Kompetenz im Projektmanagement  
Infos unter [www.wifiwien.at/393615](http://www.wifiwien.at/393615)

➔ **Klick! [www.fellner.or.at](http://www.fellner.or.at)**

➔ **Klick! [www.wifi.at/managementforum](http://www.wifi.at/managementforum)**