

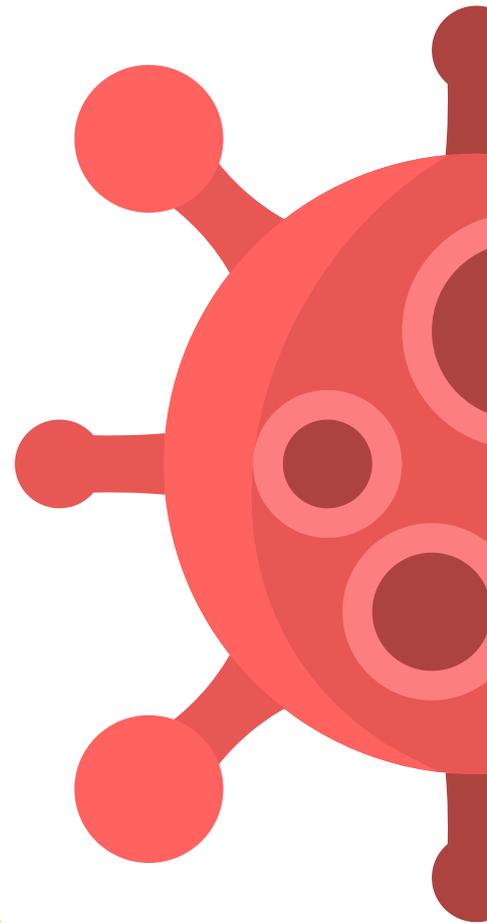
# ***Praktischer Leitfaden***

Manager unterstützen –  
die Beziehungen zu ihren  
Mitarbeitern erleichtern

**Capucine MULLIEZ-TERNYNCK**

*Mediatorin mit Zulassung des luxemburgischen Justizministeriums*

*Mit Unterstützung von Sylvie NOTARNICOLA und von Jean-Baptiste LABRUSSE*



IMMER EIN  
**GUTES  
WORT,**  
IMMER EINE  
**GUTE  
HALTUNG**

# Ein- leitung



**I**m Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie sind die Arbeits- und Berufsgewohnheiten der Beschäftigten weitgehend beeinträchtigt worden: Kurzarbeit, intensive Arbeit mit mehr oder weniger hohem Sicherheitsstandard, Telearbeit .... Dies hat ein Vielzahl potenziell schwieriger Umstände und Erfahrungen hervorgerufen: Unwissenheit über die Auswirkungen der Krise auf das Unternehmen, Stress und Angstzustände, Besorgnis, das gewohnte Familienleben zu verlieren, Verlangen nach tiefgreifenden Arbeitsveränderungen, den Wunsch, alles werde wieder so wie es vorher war, finanzielle oder persönliche Schwierigkeiten ....

Aus diesen Entwicklungen können, wenn sie nicht ausreichend oder falsch berücksichtigt werden, ebenso Risiken für den Arbeitgeber entstehen: Spannungen, Missverständnisse, Meinungsverschiedenheiten, Kündigungen ....

— *Wie kann ein Manager, in seiner Uneduld „das Geschäft wieder ankurbeln“ zu wollen, diese Gegebenheiten berücksichtigen?*

— *Wie kann er die Voraussetzungen für eine optimale Ertragsleistung schaffen und dabei das Humankapital als DAS Vermögen des Unternehmens erhalten?*

— *Wie kann er seinen Mitarbeitern zuhören und gleichzeitig eine wichtige Rolle in Bezug auf die Leistung des Unternehmens spielen?*

Dieser Leitfaden bietet „Vorlagen“, Methoden zur bewussten Wortwahl und Verhaltensweise, die darüber hinaus:

**1**  
*die Rückkehr zur Arbeit erleichtern, das Engagement der Mitarbeiter & ihre Zusammenarbeit*

**2**  
*seine Führungsposition stärken*

**3**  
*riskantem Verhalten vorbeugen und die Präventionspolitik unterstützen*

**+**  
*unerwartete wirtschaftliche und soziale Leistungshebel hervorbringen*

Dieser Leitfaden ist die Gelegenheit, die Beziehung zwischen Mitarbeitern & Managern zu (r)evolutionieren. Für eine bessere Zusammenarbeit.





# Inhalt

Dieser Leitfaden ergänzt die Verfahren, alle internen und gesetzlichen Bestimmungen, die für Ihre Organisation gelten, in folgenden Punkten:

## Die Zeit des Managers

Nehmen Sie sich Zeit für sich selbst ..... 4

## Fernaustausch

Das „One-on-One“-Gespräch ..... 5

Das Teamgespräch ..... 6

## Physische Rückkehr an den Arbeitsplatz

Ihre Manager-Haltung ..... 7

## Dialog & Anliegen des Mitarbeiters

Hören Sie zu, bauen Sie eine Verbindung auf ..... 8

Formulieren Sie um, damit ihr Mitarbeiter sein Anliegen konkretisieren kann ..... 9

## Dialog & Anliegen des Managers

Informieren Sie, stellen Sie Fragen ..... 10

Nehmen Sie die Antwort an und eröffnen Sie Lösungswege ..... 11

## Anhang

Durch welches Verhalten verstärken Sie Ihre Botschaft? ..... 12

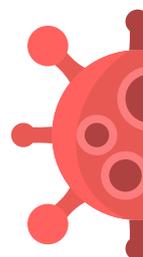
© April 2020, Capucine MULLIEZ-TERNYNCK

Ein riesiges Dankeschön für ihren Rat an:

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

Für Übersetzung und Design:

Claudia Eustergerling Design – [www.eustergerling.lu](http://www.eustergerling.lu)  
Illustrationen: KP Arts – [stock.adobe.com](http://stock.adobe.com)



# Nehmen Sie sich Zeit für sich selbst



IMMER EIN  
**GUTES  
WORT,**  
IMMER EINE  
**GUTE  
HALTUNG**

Bereiten Sie sich darauf vor, zu Ihrem Team zurückzukehren, denn das Humankapital ist der wirkliche Reichtum Ihres Unternehmens. Beantworten Sie dazu diese Fragen:

### **In Bezug auf Ihr Selbstverständnis als Manager:**

Werde ich als der Manager wahrgenommen, der ich sein möchte? Muss ich meine Sprache und/oder mein Verhalten wesentlich ändern? Ist das, was ich mache: „Leiten – Menschen zum Mitmachen bewegen – Konsultieren – Delegieren“? Wie kann ich gelassen sein, nicht zu schnell vorgehen und keinen Stress erzeugen?

### **In Bezug auf Ihre Tätigkeit und Ihre Missionen:**

Was sind meine Ziele? Wie haben sie sich entwickelt? Was sind die konkreten Auswirkungen für mein Team? Wie kann ich die Aufgaben meines Teams weiterhin sicherstellen? Wie kann ich Zusammenhalt schaffen und „die kollektive Intelligenz“ fördern? Wie ist der Konjunkturplan? Definieren Sie eine Zeitachse und Aktionen über diesen Zeitraum.

### **Dann in Bezug auf Ihre Mitarbeiter:**

Was ist für meine Leute heute wichtig? Was denke ich über jeden einzelnen Mitarbeiter? Was sind ihre 2 oder 3 beruflichen Stärken, die ich in einem Einzelgespräch ansprechen werde?

— Fördern Sie Vertrauen und den Ausdruck von Talenten. Nehmen Sie sich die Zeit, Profile und Funktionen neu zu evaluieren. Richten Sie einen Prozess von „Follow-up“-Interviews und Unterstützung in den nächsten 18/24 Monaten ein.

**Hinterfragen Sie die Werte Ihres Unternehmens. Diese Werte sollten Ihren Austausch und Ihr Verhalten als Führungskraft stets unterstützen.**

Welche sind das und warum? Wie kann man sich an sie erinnern, unausgesprochen anhand Ihres Austauschs und Ihres Handelns? Wenn sie Ihnen nicht relevant oder bekannt erscheinen, wie können Sie sie klären und sie verstärkend zur Unterstützung Ihrer Vorhaben nutzen.

# Das „One-on-One“- Gespräch



Wie können Sie sich vor der Rückkehr „neu verbinden“?  
Sammeln Sie Informationen & teilen Sie welche!  
Über E-Mail, soziale Netzwerke des Unternehmens oder  
noch besser per Telefon oder Video.

Halten Sie sich über die physische und psychische Gesundheit Ihrer Mitarbeiter auf dem Laufenden, um mehr über ihren „Geistesverfassung“ zu erfahren:  
„Hallo ..., ich möchte hören, was es Neues gibt. Wie verläuft diese Periode für Sie? Und für Ihre Lieben?“

Hinterfragen Sie ihre Aktivität und die Wirkung:  
„Wie funktioniert Telearbeit / Kurzzeitarbeit für Sie? Wie erleben Sie Ihre Arbeit ...? Haben sie irgendwelche Schwierigkeiten? Wie kann ich / das Unternehmen Ihnen helfen?“

Geben Sie Informationen über Ihre Organisation, zeigen Sie Kenntnisse in wirtschaftlichen Fragen, um die es geht, insbesondere im Hinblick auf die Sicherung der Tätigkeit und der Beschäftigung:  
„Ich möchte Ihnen Informationen geben über ..., die Entscheidungen, die getroffen wurden in Bezug auf die Aktivität, das Unternehmen, das Personal ...“

Seien Sie konkret, um Sicherheit zu vermitteln und kommunizieren Sie transparent „wer macht was, wie und wann“:

„Bis heute sind x Mitarbeiter ...“,  
„Die Organisation wurde geändert und ab sofort ...“, „Dies sind die nächsten Schritte für das Unternehmen.“

— Nennen Sie Termine, einen Terminrhythmus, damit Ihr Mitarbeiter beginnen kann, sich auf die Rückkehr vorzubereiten.

Vermeiden Sie Verallgemeinerungen, um Vermutungen auszuschließen:  
„Wir werden Ihnen später erklären ...“

— Wenn Sie auch nur den geringsten Zweifel am Wohlbefinden Ihres Mitarbeiters haben, informieren Sie den Verantwortlichen Ihrer Personalabteilung. Planen Sie insbesondere, sich schnell wieder mit ihm in Verbindung zu setzen, um ihm die Kontaktdaten einer internen oder lokalen Anlaufstelle für Hilfe durch Zuhören, weitere Unterstützung oder die der für PSR verantwortlichen Person mitzuteilen.

# Das Team- gespräch



**Über zoom, teams,  
facetime, skype usw.**

Fördern Sie kollektive Momente. Es geht darum „Gemeinschaft“ herzustellen, den Teamgeist zu stärken. Bringen Sie Ihre Mitarbeiter mit regelmäßigen Treffen wieder in Schwung. Wiederholen Sie die Einheiten des „One-on-One“-Interviews (Seite 5) über die zu erteilenden und zu sammelnden Informationen und:

Üben Sie Ihre Führungsrolle aus, indem Sie klare Aussagen treffen und Ihr Interesse an allen zeigen: „Ich freue mich sehr, Sie zusammenzubringen, auch aus der Ferne, um diese Zeit für den Dialog zwischen uns zu nutzen.“, „Machen wir einmal die Runde: Wie geht es Ihnen? Wie läuft es ...“, „Und du, Camille, Du bist still? Wie geht es dir?“

Drücken Sie Ihr Bedürfnis aus, sich mit Ihrem Team auszutauschen, es zusammenzuschweißen:

„Es ist wichtig für mich, euch zusammenzubringen und euch zu sagen, dass ...“, „Ich habe mir dieses Mal gewünscht, Sie alle zusammenzubringen, um Ihnen zur gleichen Zeit die gleichen Informationen geben zu können und um die Reaktionen der anderen zu hören und darauf reagieren zu können.“

— Achten Sie auf Ihre Körpersprache (siehe Anhang 1).



# Ihre Manager-Haltung



Zeigen sie im Umgang mit Ihren Mitarbeitern einen verantwortungsvollen Führungsstil, damit sich sowohl die Mitarbeiter, die Organisation als auch Sie selbst gleichermaßen weiterentwickeln!

Nehmen Sie sich Zeit, um als Team die Rückkehr zur Arbeit und das Wiedersehen, unter Beachtung der Hygiene- und Verhaltensregeln, zu feiern.

Tauschen sie sich aus, „räumen sie auf“ mit der Vergangenheit, um sich der Zukunft besser zuwenden zu können.

Nehmen Sie sich mit jedem Mitarbeiter Zeit zur „Wiederintegration“: Legen Sie deren Ziele & Prioritäten fest, betrachten sie die Aufgaben und Belange jeder Position im neuen Kontext, klären Sie neue Missionen, falls erforderlich.

Geben sie der Arbeit einen Sinn.

Schaffen Sie allgemein Raum für gemeinsame Diskussionen, Nachbesprechungen über die „Rückkehr“ zur Arbeit und die Änderungen:

Welche Schwierigkeiten? Welche Möglichkeiten? Informationen zum Teilen top/down & bottom/up. Wie fühlen sich alle? Welche Bedürfnisse existieren? Wie entwickelt man die Zusammenarbeit? Die Solidarität?

Bauen Sie zusammen mit der Personalabteilung und den Mitarbeitern ein „Barometer“ als Indikator für die Funktionsweise des Mitarbeiters/Managers auf.

Lassen sie sich inspirieren durch den ALTER-Referenzrahmen für das Wohlbefinden bei der Arbeit oder den KARASEK-Fragebogen zur Qualität der Beziehungen im beruflichen Umfelds.

Entwickeln Sie qualitativ hochwertige Dialoge (siehe Seiten 8 bis 12) mit Ihren Mitarbeitern. Die in die Beziehung investierte Zeit wird es Ihnen ermöglichen, auf längere Sicht Klarheit und Effizienz zu gewinnen.

Einer der Schlüssel ist das Vertrauen, das Sie aufbauen & das Sie schenken müssen.

Passen Sie auf sich auf, hören Sie auf sich selbst! Bitten Sie um Hilfe & äußern sie Ihre Bedürfnisse gegenüber einem Kollegen, einem Vorgesetzten, Ihrem Umfeld oder sogar Ihren Mitarbeitern.

Es ist die Bescheidenheit des Chefs.

Seien Sie besonders offen und aufmerksam gegenüber organisatorischen Vorschlägen und Innovationen, die Ihre Mitarbeiter formulieren könnten, um das Geschäftsmodell neu zu erfinden. Diese Zeit mag manchen Menschen erlaubt haben, einen Schritt zurückzutreten, sich zu bereichern, zu unterscheiden: Jetzt oder nie können Sie „Das Große im Kleinen finden.“

# Erster Schritt: Hören Sie zu, bauen Sie eine Verbindung auf

IMMER EIN  
GUTES  
WORT,  
IMMER EINE  
GUTE  
HALTUNG

Ihre Mitarbeiter werden das Bedürfnis haben, sich mitzuteilen und Ihnen ihre Anliegen mitzuteilen. Ihre Aufgabe ist es, zuzuhören. Sie müssen nicht der gleichen Meinung sein. Lassen Sie Ihren Gesprächspartner „alles loswerden“. Seien Sie zu 100% im HIER und JETZT sein (nicht in der Vergangenheit, nicht in der Zukunft).

Hören Sie Ihrem Mitarbeiter genau zu. Machen Sie nicht den Fehler, daran zu denken was sie sagen möchten. Geben Sie keine Ratschläge, wenn Sie nicht darum gebeten werden. Beziehen Sie sich nicht auf Ihre eigenen Erfahrungen. „Ich höre Ihnen zu“, „Ich bin ganz bei Ihnen“, „Sagen Sie mir“, „Ich höre Sie“, „Ich verstehe Sie“

Drücken sie Emotionen und Schweigen in Worten aus:

„Sie scheinen mir traurig, ängstlich, verloren, niedergeschlagen, enttäuscht ...“  
„Sie scheinen mir motiviert, voller Energie.“, „Sie sind schweigsam, nachdenklich, unfähig zu sprechen ...“

— Schaffen Sie das „SIE SIND/DIE SIND“ ab, da diese Formulierung wertend ist. Niemand wird gerne bewertet.

Im Falle einer Aggression:

„Sie scheinen mir wütend, unzufrieden, besorgt ...“, „Ich habe das Gefühl, es ist schwer für Sie.“

— Sie sind kein Psychologe, Ihr Ziel ist es, Ihrem Mitarbeiter das Gefühl zu geben, gehört und respektiert zu werden ... so dass er zum zweiten Schritt übergehen kann.



# Zweiter Schritt : Formulieren Sie um, damit ihr Mitarbeiter sein Anliegen konkretisieren kann

Emotionen können eine Diskrepanz zwischen dem Gesagtem und dem wirklich Gemeinten erzeugen, also eine Diskrepanz zwischen dem Anliegen und dem, was für die Person wirklich wichtig ist. Man sollte also „hinter die Worte schauen“.

Formulieren Sie unter Verwendung der Schlüsselwörter und aller Ideen um, so dass der Mitarbeiter „sich selbst hört“, damit er zurücktreten und sich klarer ausdrücken kann.

„Ich höre mehrere Dinge, zu allererst ..., dann ...“, „So wie ich es verstehe, würden Sie gerne wieder arbeiten, aber in Teilzeit.“, „Sie fragen sich ..., ist es das wirklich?“

— Diese Neuformulierung dient als Empfangsbestätigung. Sie ist unerlässlich.

Achten Sie auf die Emotion hinter den Worten = Dies ist der beste Weg, damit sich ihr Gegenüber wirklich verstanden und unterstützt fühlt.

„Sie sprechen von Effizienz, ich habe das Gefühl, Sie machen sich Sorgen um Ihre Arbeit ...“, „Ich fühle, dass dies ein schwieriger Moment ist / Ich fühle großen Schmerz / Traurigkeit / Einsamkeit ...“

Suchen Sie nach dem wirklichen Bedarf, mit offenen Fragen:

„Was meinen Sie mit ...?“, „Was würden Sie brauchen für...?“, „Was ist Ihnen wirklich wichtig?“

Seien Sie ehrlich, seien Sie transparent, nähren Sie keine Fantasien, nehmen Sie sich Zeit zum Nachdenken und zur Rücksprache:

„Ich weiß nicht, wie ich Ihre Frage beantworten soll, ich nähere mich ... / Ich überlege mit der Geschäftsleitung und komme auf Sie zurück, spätestens ...“, „Das Unternehmen wird Ihren Lohnausfall nicht ausgleichen können, das ist sicher“

Wenn der Mitarbeiter Sie um Rat fragt, nach Ihrer Meinung: Es liegt an Ihnen, zu erkennen, ob der Gegenstand der Beratung Teil Ihrer Aufgabe ist.

Wenn nicht, hier einige Schlüsselformulierungen:

„Und Sie, was halten Sie davon?“, „Sie fragen mich ..., warum ist es wichtig, dass ich Ihnen antworte?“

Wenn ja, antworten Sie ihm als Manager.

# Schritt eins: Informieren Sie, stellen Sie Fragen

IMMER EIN  
GUTES  
WORT,  
IMMER EINE  
GUTE  
HALTUNG

Sie müssen Ihr Thema kennen und auf alle Fragen vorbereitet sein. Nehmen Sie sich die Zeit, Dialog und Zusammenarbeit zu fördern:

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

„Ich möchte Sie über die neue Organisation informieren ...“, „Die Geschäftsleitung hat eine sichere Wiederaufnahme der Arbeit beschlossen, die wie folgt aussehen wird ...“, „Konkret hat das diese Auswirkung für unser Team ...“, „Daher schlage ich vor ...“

Formulieren Sie ein Anliegen in 4 Schritten\*:

- 1** Benennen Sie, was Sie beobachten, was Sie hören, ohne zu werten.  
„Ich merke, dass Sie schweigen ...“, „Sie sind rot, Sie zittern, Sie ...“
- 2** Beschreiben Sie Ihr Gefühl mit „Ich“.  
„Ich mache mir Sorgen, weil sie nicht reagieren auf ...“, „Ich habe das Gefühl, Sie sind wütend ...“
- 3** Drücken Sie Ihr Bedürfnis aus, ohne von der Handlung zu sprechen (z.B. körperliche Bedürfnisse, Mitgefühl, Verständnis, Ruhe, Erholung, Intimität, Sinn, Spiritualität ...)  
„Ich brauche Klarheit über diese neue Organisation.“, „Ich brauche Ruhe und Gelassenheit, um ... gemeinsam umzusetzen“
- 4** Äußern Sie Ihr Anliegen ohne zu fordern.  
„Können Sie mir Ihre Überlegungen mitteilen/sich äußern, damit wir die Modalitäten der Umsetzung gemeinsam festlegen ...?“



\* GFK, Marschall B-Rosenberg

# Zweiter Schritt: Nehmen Sie die Antwort an und eröffnen Sie Lösungswege

IMMER EIN  
GUTES  
WORT,  
IMMER EINE  
GUTE  
HALTUNG

Hören Sie zu/Formulieren Sie im Dialog neu (siehe Seiten 8 & 9), beginnend mit:  
„Was sind Ihre Gedanken dazu?“,  
„Was halten Sie davon?“

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

Eröffnen Sie den Dialog ausgehend von den zugrunde liegenden Bedürfnissen:

„Was bräuchten Sie, um beruhigt / motiviert zu sein / es akzeptabel zu machen?“, „Was könnte Sie dazu bewegen, Ihre Meinung zu ändern?“  
„Was schlagen Sie konkret vor?“

— Hören Sie intensiv zu, begreifen Sie dies als Chance, bestimmte Prozesse, bestimmte organisatorische Gepflogenheiten des Unternehmens zu verbessern! Sie befinden sich mitten im „Change-Management“.

Falls erforderlich, gehen Sie tiefer auf die Methode ein und suchen Sie mit kollektivem Brainstorming nach Lösungen:  
„Ich stelle fest, dass wir nicht den gleichen Ansatz verfolgen, bei der Umsetzung dieser Organisation. Wie können wir vorankommen? Ich schlage vor, dass wir im Brainstorming-Modus arbeiten, um die beste Lösung zu finden. Lassen Sie uns morgen ein 15-minütiges Meeting abhalten, mit X Ideen: Jeder bringt Vorschläge ein, die bisher noch nicht diskutiert wurden. Beweisen Sie Ihr Vorstellungsvermögen!

— Diese innovative kollektive Übung, deren Leiter Sie sind, wird Unterstützung und Motivation erzeugen.

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

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

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

# Durch welches Verhalten verstärken Sie Ihre Botschaft?



Fast 95% Ihrer Botschaft wird über Ihre Körpersprache vermittelt!

## Ihre Stimme:

Senken Sie Ihre Sprechgeschwindigkeit und -intensität, nehmen Sie Druck heraus, denken Sie daran, dass „Höflichkeit die Tugend der Könige ist“, wenn nötig, atmen Sie diskret aus.

## Ihre Körperhaltung:

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

## Völliges Schweigen:

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

## Körpersynchronisation mit dem Gegenüber:

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

## Körperliche „Empfangsbestätigungen“:

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

## Aufrichtigkeit, die Bereitschaft, sich auf die Person einzulassen:

Hinterfragen Sie Ihre eigene Verärgerung und ihre Schwierigkeiten, sich aufgrund ihrer eigenen Persönlichkeit und der der anderen, auf bestimmte Personen einzulassen. Sprechen Sie darüber wenn nötig mit einem Kollegen oder einer Kollegin, der oder die Ihnen helfen kann, zu verstehen und Abstand zu gewinnen.

## Die Besonderheiten des „Fernaustauschs“:

Schauen Sie genau in die Kamera Ihres Computers und nicht auf den Bildschirm. Sprechen Sie noch langsamer und konzentrieren Sie sich auf die Wirkungen Ihrer Äußerungen. ♦

