

## Auf Gerüchte sofort reagieren

**Abwehr.** Jeder tratscht einmal. Doch manche Gerüchte sind richtig fies. Wie verhält man sich?

Der Kollege bekommt eine Gehaltserhöhung, er muss also mit dem Chef befreundet sein. Die Sekretärin wird vom Kollegen gelobt, sicherlich haben sie eine Affäre. „Solche Gerüchte verflüchtigen sich nicht von selbst“, sagt Christiane Stempel, Arbeitspsychologin an der Universität Leipzig. Sie beschäftigt sich mit Themen wie gesunder Führung. Sie rät, bei Tratsch sofort zu reagieren.

Mancher überlegt nun, den Verursacher direkt anzusprechen, wenn er ihn kennt. Doch in vielen Fällen bringe das nichts. Wenn die Person wirklich eine schlechte Absicht habe, lässt sie davon nicht ab. Doch nicht alle Gerüchte haben einen bösen Ursprung. Auch aus Unsicherheit reimen sich Kollegen häufig etwas zusammen.

In beiden Fällen rät Stempel, nicht passiv zu bleiben, sondern direkt zum Chef zu gehen. Im Gespräch kann der Mitarbeiter zum Beispiel sagen: „Mir ist aufgefallen, dass über mich Gerüchte verbreitet werden, die weder Hand noch Fuß haben. Dem würde ich gerne entgegenwirken, was kann ich tun?“ Es sei dann die Aufgabe des Vorgesetzten, den Gerüchten einen Riegel vorzuschieben. Er könne zum Beispiel eine Team-sitzung einberufen, in der er deutlich macht, dass er so ein Verhalten nicht duldet. Dabei können sich Kollegen untereinander aussprechen und Unsicherheiten mit der Führungskraft klären. Auch wer Tratsch über andere mitbekommt, sollte einschreiten. Mitarbeiter können zum Beispiel sagen: „Nein, das habe ich anders gehört“ oder „Da würde ich noch mal nachfragen“. Wer sich so positioniert, macht klar, dass er gegen Intransparenz ist und hilft, Verunsicherung in der Abteilung einzudämmen. *dpa*



Sehr gut vorbereitet, aber nicht zu gekünstelt – so sollte eine gute Präsentation sein. Foto: Fotolia

## Guten Rhythmus finden

Wechseln Berufstätige in den Schichtdienst, führen sie in den ersten Wochen am besten ein Tagebuch. Dazu rät der Pflegepädagoge Jörg Schmal, der zum Thema „Arbeit im Schichtdienst“ ein Buch geschrieben hat. Darin notieren Mitarbeiter zum Beispiel, in welchen Zeiten sie sich bei der Schicht gut konzentrieren konnten, wie sie geschlafen und was sie gegessen haben. So gewinnen sie einen Eindruck, wie sie auf den Schichtdienst reagieren. Jeder komme ganz anders damit klar und müsse für sich einen Weg finden, in einen guten Rhythmus zu kommen.

Dabei sollten Beschäftigte ein besonderes Augenmerk auf die Ernährung legen. Gewichtszunahme sei im Schichtdienst ein großes Risiko, erklärt Schmal. Beschäftigte sollten im Blick behalten, dass sie ihren Tagesbedarf an Kalorien nicht regelmäßig überschreiten. Außerdem sollten sie darauf achten, dass sie ihre sozialen Kontakte nicht vernachlässigen, und sich vornehmen, zum Beispiel Freunde regelmäßig anzurufen. *dpa*

## Sicher seine Ideen präsentieren

**Struktur.** Von einer gelungenen Präsentation vor Entscheidern hängt oft viel ab. Ein Vortrag braucht eine klare Struktur und ein überzeugendes Auftreten.

Ein Kundentermin beim Dax-Unternehmen: der Projektleiter stellt seine aktuellen Ideen dem Entscheider vor. Er hat zehn Minuten Zeit. Die Performance muss sitzen, denn von diesem großen Auftrag hängt ein Fünftel des Jahresumsatzes ab. Gut, dass er die Präsentationsfolien sowie seinen persönlichen Auftritt akribisch vorbereitet hat.

„Mit dem Pyramiden-Prinzip haben Präsentierende eindeutig bessere Chancen, ein ‚Ja‘ zu bekommen“, erläutert Carsten Leminsky. Der ehemalige PwC-Berater ist heute Geschäftsführer der Trainings- und Consulting-Akademie steercom. In seinen Trainings, darunter auch das Seminar, um Entscheider für sich zu gewinnen, lernen Teilnehmer vor allem, die wichtigste Information pointiert und kurz gefasst zuerst zu nennen. „Wie die Spitze einer Pyramide sollte die Kernaussage gleich am Anfang kommen. Denn die Zuhörer haben wenig Zeit“, erläutert Leminsky. Danach folgt die breiter werdende Basis einer logischen Argumentation. Diese muss seiner Meinung nach mit den richtigen Fakten ergänzt werden. Wer überzeugen will, sollte Argumentationsketten entwerfen, mit denen die eigene Idee nachvollziehbar und überzeugend beim jeweiligen Adressaten ankommt. Deshalb dürfen die Präsentationsfolien, sofern

sie als Entscheidungsvorlage dienen, auch etwas mehr Text enthalten. „Aber gut gestaltet müssen sie sein. 08/15-Sheets erkennen die Profis sofort“, sagt der Experte fürs schriftliche Überzeugen.

Erfunden wurde das Pyramiden-Prinzip vor etwa zehn Jahren von McKinsey-Mitarbeiterin Barbara Minto. Heute ist ihre Art zu argumentieren Bestandteil jeder Managerliteratur und wird vor allem von den großen Unternehmensberatungen eingesetzt.

### ÜBEN, ABER FLEXIBEL BLEIBEN

Dass die richtige Argumentationskette und ein professioneller Foliensatz helfen, eine Entscheidung positiv zu beeinflussen, kann Rhetoriktrainer Peter Flume aus Nürtingen bestätigen. Die schriftlich erarbeiteten Inhalte sollten logisch stringent vermittelt werden. „Idealerweise ergibt sich durch das Schriftliche eine klare Argumentationsstruktur, der jeder folgen muss“, sagt Flume. Er trainiert mit den Teilnehmern seines Seminars „Vorstandssicher präsentieren“, diese Logik bis zum Ende des Vortrags durchzuziehen. „Es ist ungemein wichtig, sich nicht zu verheddern, denn sonst sinkt die Überzeugungskraft“, so der 50-jährige

Trainer. Da helfe konsequentes Üben. In seinem Seminar erarbeiten Teilnehmer nicht nur eine perfekt auf sie abgestimmte Präsentation, sondern sie lernen auch, persönlich zu überzeugen. „Der Praxistest vor echtem Publikum ist sehr wichtig“, erläutert Flume. Sich selbst überprüfen könne man auch gut im Kollegenkreis.

„Wer zu viel übt, wirkt im Termin gekünstelt“, widerspricht Matthias Mohr. Aus seiner Praxis als Personalberater bei Dr. Heimeier & Partner weiß er, dass echte Profis sehen, wenn jemand etwas auswendig gelernt hat. Wichtiger sei es, eine Struktur im Vortrag zu haben, sich aber nicht religiös daran zu halten, sondern flexibel zu bleiben. Dem Pyramidenprinzip „das Wichtigste zuerst“ ist er zwar nicht grundsätzlich abgeneigt, aber zu strenge Form befürwortet er nicht. Seiner Meinung nach geht es vor allem darum, einen authentischen Eindruck zu machen. „Die eigentlichen Fakten können die Entscheider nachlesen. Hier muss man als Person sympathisch und versiert rüberkommen.“ Um die ausführlichere Präsentation der Fakten gehe es eher in unteren Ebenen, wenn Kandidaten ihre Ideen beim Einkauf oder dem Personalleiter vorstellen.

Das sieht Rhetoriker Flume ganz anders: „Um die Fakten geht es auf allen Ebenen. Lediglich der Spezifizierungsgrad ist unterschiedlich.“ Nach Flumes Dafürhalten wollen gerade die Entscheider großer Konzerne außer den Fakten wenig wissen. „Die Zeiten des Drum-Herumredens sind eindeutig vorbei.“

„Sobald man es mit Topmanagern zu tun hat, achten die wenigsten auf das, was gesagt wird, sondern eher darauf, wie. Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck“, ist sich Mohr sicher. Das Wichtigste, so meint der promovierte Ethnologe, ist der Zeitfaktor. Sein Motto: kurz und knackig. Wer zu lange redet, verliert die Aufmerksamkeit seines Gegenübers schnell wieder. „Stellen Sie sich vor, Sie würden die Fragen beantworten: Was ist an Ihnen und Ihrer Idee anders als an den anderen? Warum sind Sie der Beste?“ Wer diese Fragen in

### AUF AUGENHÖHE

seinem Vortrag beantworte, habe gute Chancen auf eine positive Rückmeldung.

Unterwürfig muss sich selbst vor dem Vorstand keiner benehmen. „Sprechen Sie mit Respekt, aber auf Augenhöhe“, rät Mohr, sonst werde man nicht ernst genommen. „Versuchen Sie zu vermitteln, warum Sie für das Thema brennen“, sagt der Personalexperte. Wer Emotion und Leidenschaft transportiert, bleibt im Gedächtnis.

Ein guter Geschäftsmann müsse auch mit unangenehmen Fragen zurechtkommen. Hier rät der 55-jährige Mohr zu Souveränität und Lockerheit. Aber, und auch hier sind sich die Experten nicht ganz einig, ein Vorstandstermin müsse so vorbereitet sein, dass der Vortragende auf die wichtigsten Fragen eine Antwort wisse, sagt steercom-Chef Leminsky. *Leila Haidar*

## Von Bequemlichkeit und Tiger-Woods-Effekt

**Teamarbeit.** Es kann ganz schön anstrengend sein, im Job gemeinsam eine Aufgabe zu lösen.

Nur wenige Stellenanzeigen kommen ohne das Schlagwort Teamfähigkeit aus. Klingt gut. Viele tolle Köpfe entwickeln viele tolle Ideen, viele Hände schaffen mehr als zwei. Doch Mitarbeiter sollten einige Teamarbeits-Fallen kennen:

**Drückeberger-Falle:** Ein typisches Problem der Gruppenarbeit: In der Masse kann sich der Einzelne prima hinter den anderen verstecken. „Untersuchungen haben gezeigt, dass sich jeder Einzelne weniger anstrengt, je größer die Gruppe ist“, sagt der Berliner Buchautor Volker Kitz. Die Leistung nimmt ab, das schlägt sich auf die Produktivität nieder und schließlich auf die eigene Motivation. In so einer Situation ist der Teamleiter

gefragt, jedem eine klare Aufgabe zuzuteilen, deren Erfolg am Ende messbar ist und nicht im großen Mischmasch verschwindet.

**Konformitäts-Falle:** Gibt es keine klare Aufgabenverteilung, gerät die Teamarbeit schnell zur Konformitätspresse, sagt Prof. Dietrich von der Oelsnitz, Leiter des Instituts für Unternehmensführung an der Technischen Universität Braunschweig. „Ansichten werden auf Einstimmigkeit getrimmt, Konventionen und Verhaltensstandards breiten sich aus.“ Wenn sich am Ende keiner mehr im Projekt wiedererkennt und auf seine eigene Leistung stolz sein kann, sinkt die Motivation. Deshalb sei es wichtig, die Zusammensetzung regelmäßig zu wechseln: „Gerade in kreativen Bereichen sollte das Kernteam gesetzt sein, das Randteam aber stets neu besetzt werden.“

**Jasager-Falle:** „Gerade große Teambesprechungen fördern die Harmoniesucht und

verleiten dazu, sich schlechter vorzubereiten“, erklärt Kitz. Das bremst die Kreativität. „Ideen werden im Zweifelsfall von den Vielrednern erstickt, oder man hat es sich schon vorher in der Masse bequem gemacht“, ergänzt der Hamburger Teamcoach Thorsten Visbal. Deswegen rät er bei Besprechungen, wieder auf Papier umzusteigen. „Wenn jeder seine Idee aufschreiben muss, ist er gezwungen, sich Gedanken zu machen“, sagt Visbal. Außerdem sollten Teams nicht zu groß sein. Visbal empfiehlt Teams von etwa sieben Mitarbeitern.

**Homogenitäts-Falle:** Ob ein Team erfolgreich ist, hängt auch von der Zusammensetzung ab. „Bei Routinearbeiten, etwa in Montageteams, ist es hilfreich, wenn eine hohe Homogenität herrscht, um Hand in Hand zu arbeiten“, erklärt von der Oelsnitz. Für Kreativteams rät er allerdings zu hoher Diversität, damit sich die einzelnen Teamplayer gegenseitig befruchten können. Ein

Überflieger, also ein sehr fähiger Kollege, kann die anderen allerdings schwächen. „Eine amerikanische Kollegin hat den Begriff Tiger-Woods-Effekt geprägt“, sagt von der Oelsnitz. Untersuchungen haben ergeben, dass andere Spitzenspieler schlechter abschneiden, wenn sie gegen den Ausnahmegolfer antreten mussten. Superstars frustrieren häufig die Leistungsschwächeren.

**Familien-Falle:** „Viele schätzen ein Team, weil sie sich wohlfühlen. Sie sagen: Ich geht auch wegen meiner netten Kollegen zur Arbeit“, erzählt Kitz. Für dieses Wohlfühl muss man aber nicht im Team arbeiten. Es reicht, wenn Berufstätige sich in der Teeküche treffen oder die Mittagspause zusammen verbringen. Von der Oelsnitz bewertet den sozialen Faktor positiv: „In Teams, die auf einer persönlichen Ebene funktionieren, gibt es weniger Krankschreibungen und weniger Fluktuation. Die Motivation ist tendenziell höher.“ *Britta Schmeis, dpa*

### » TERMINE

Am 30. Juli findet an der Freien Hochschule Stuttgart – Seminar für **Waldorfpädagogik** ein Informationstag statt. Tel.: 07 11/2 10 94-0

Am 5. August findet im S & B Institut für Berufs- und Lebensgestaltung ein Informationstag zum Thema „**Abitur** – wie weiter? Entscheidungshilfe nach Schweizer Konzept“ statt. [www.s-b-institut.de](http://www.s-b-institut.de); Tel.: 07 11/8 70 30-999.

Beim Garp Bildungszentrum startet am 14. August der „Vorbereitungskurs auf das Praxisstudium zum **Industriemeister** und **Technischen Fachwirt**“. [www.garp.de](http://www.garp.de)