

Wie verbessere ich meine Mitarbeitergespräche?

Stil Als Führungskraft führe ich demnächst wieder Mitarbeitergespräche. Ich möchte mich hier noch verbessern und den Austausch mit den Mitarbeitenden intensivieren. Wie kann ich hier konkret Zeichen setzen?

Wir kommunizieren den ganzen Tag mit Menschen, doch wir sind uns oft nicht bewusst, dass Kommunikation nicht nur reden, sondern auch zuhören bedeutet. Insbesondere Führungskräfte vernachlässigen oft das Zuhören. Sie sind sich gewohnt, das Sagen zu haben. Oft hören sie sich nur kurz an, was der Mitarbeitende zu sagen hat, um sich schnell eine Meinung zu bilden und eine Entscheidung zu treffen. Dabei gehen Hintergründe verloren, was zu Fehlentscheidungen führen kann. Mehr noch, das flüchtige Zuhören vermittelt dem Gegenüber das Gefühl von Desinteresse und wirkt demotivierend.

Dass aktives Zuhören in der Gesprächsführung die Königsdisziplin ist, zeigen auch Umfragen. Werden Menschen gefragt, was sie sich von einem Gesprächspartner wünschen, antworten die meisten: Dass der Gesprächspartner mir

aufmerksam zuhört und sich wirklich für mich interessiert.

Doch wie geht das konkret? Nehmen wir mal folgende Situation an. Ein Vorgesetzter stellt seinem Mitarbeitenden folgende Frage: «Wie geht es Ihnen und woran arbeiten Sie gerade?» Der Mitarbeitende antwortet: «Peter hat mir soeben das neue IT-Programm vorgestellt. Ich konnte nur schwer folgen und habe die

Kurzantwort

Gerade Führungskräfte vernachlässigen oft das aktive Zuhören. Sie sind es gewohnt, sich schnell eine Meinung zu bilden. Auf Mitarbeitende kann das demotivierend wirken. Besser ist, genau zuzuhören, nachzufragen, sich einzufühlen. Beachten Sie auch die Körpersprache des Gegenübers und seinen Blick. (sh)

Hälfte nicht verstanden.» Darauf der Vorgesetzte: «Ja, das Programm ist für neue Mitarbeitende eine echte Herausforderung. Es braucht Zeit und Geduld. Doch warum haben Sie denn nicht nachgefragt, wenn Sie etwas nicht sogleich verstanden haben?»

Auch mit den Augen hören

Wie geht es Ihnen, wenn Sie diese Antwort von dem Vorgesetzten hören? Wahrscheinlich haben Sie gemischte Gefühle und hätten sie sich anders gewünscht. Einerseits erhält der Mitarbeitende Zustimmung, andererseits wird er mit einer Frage belehrt und darauf hingewiesen, warum er nicht nachgefragt habe – als ob er nicht selbst in der Lage wäre, auf diese Idee zu kommen.

Und genau hier liegt der Hund begraben! Mit der abschliessenden Frage zeigt der Vorgesetzte nicht wirklich Interesse für die Situation und

Sichtweise des Mitarbeitenden, sondern er stellt sich über ihn, sagt ihm, was er hätte tun können und treibt ihn damit in die Defensive oder lässt das Gespräch überhaupt in Schweigen ersticken.

Dabei wäre insbesondere im Mitarbeitergespräch Verständnis gefragt, was so viel heisst wie nachfragen oder in eigenen Worten wiederholen, was Sie als Führungsperson verstanden haben. Etwa: «Was meinen Sie genau mit <Sie konnten schwer folgen und haben die Hälfte nicht verstanden>? Was hätten Sie vielmehr gebraucht?»

Um sich nicht nur auf den Inhalt des Gesagten zu konzentrieren, ist es auch wichtig, «mit den Augen zu hören», beziehungsweise die körperlichen Nuancen wahrzunehmen, indem Sie sich in den Menschen einfühlen und seine Gefühle ansprechen. Etwa: «Ich sehe gerade, dass du tief

atmest. Könnte es sein, dass dich diese Situation beunruhigt?» Mit dieser Art des Zuhörens zeigen Sie dem Mitarbeitenden, dass es Ihnen ums Verstehen und nicht bloss ums Antworten geht. Das Gespräch wird für beide Seiten an Qualität gewinnen.



Lic. phil. Irène Wüest, Eich
Skill-Coach, Organisations- und Kommunikationsberaterin
www.skillcoach.ch

Suchen Sie Rat?

Schreiben Sie an: Ratgeber LZ,
Maihofstrasse 76, 6002 Luzern.
E-Mail: ratgeber@luzernerzeitung.ch
Bitte geben Sie Ihre Abopass-Nr an.
Lesen Sie alle unsere Beiträge auf
www.luzernerzeitung.ch/ratgeber.
