

Mitarbeiter-Gespräche
klare sprache – klare führung

*„Gleichwürdigkeit
bei Mitarbeitergesprächen heißt:
Menschen mit Respekt, Wertschätzung
und Humor begleiten
und Entwicklung ermöglichen.“*

Ina Biechl

*„Wesentlich ist,
wie die Frage formuliert wird.
Denn:
Man bekommt immer nur beantwortet,
wonach man fragt!“*

*Elisabeth Wehling
(Politisches Framing)*

Alle Rechte vorbehalten.
Vervielfältigung oder Abdruck, auch auszugsweise,
bedürfen der schriftlichen Genehmigung der Autorin.
Die Verwendung des Skriptums in anderen Seminaren als der der Autorin ist nicht gestattet.

Copyright: Ina Biechl
Eigenvervielfältigung. Wien 2017

Mitarbeiterinnengespräch

klare sprache – klare führung

	Seite
Mitarbeiterinnengespräche	2
Gespräche gestalten	4
Inhalte und Vereinbarungen	5
Wie bereite ich mich vor?	6
Gespräche führen	8
Wenn Missverständnisse auftauchen...	10
Funktionen und Rollen	12
Aktiv Zuhören	13
Konstruktive Kritik	14
Feedback geben	16
Feedback annehmen	19
Literaturliste	20

MITARBEITERINNENGESPRÄCHE

Mitbestimmung am Arbeitsplatz, Mitgestaltung der Arbeitsbedingungen, Mitarbeitende als Partnerinnen – all dies sind Schlagworte, die wir alle kennen. Das Mitarbeiterinnengespräch ist ein Personalentwicklungsinstrument, das diesen Forderungen entsprechen soll.

In Ihrem Unternehmen sind bereits umfassende Vorbereitungen getroffen worden, damit diese Gespräche zu guten und hilfreichen Ergebnissen führen können. Üblicherweise gibt es im Vorfeld vermutlich einige Gerüchte und Sorgen. Lassen Sie sich nicht verunsichern. Sofern solche Gespräche sorgfältig geführt werden und redliche Absichten dahinterstehen, sind sie nicht nur nützlich für das Betriebsklima, sondern vor allem auch für den Ertrag im Betrieb.

Wie ist Ihr persönlicher Zugang bei Gesprächen mit den Mitarbeitenden? Risikovermeidung oder Chancennutzung? Sicher gibt es keinen hundertprozentigen Gleichklang. Nicht hilfreich wäre es aber, ein solches Gespräch als unangenehme oder lästige Aufgabe zu sehen und darüber die Chance zu verspielen, etwas positiv zu verändern. Organisationen und ihre Mitarbeitenden wirken wechselseitig aufeinander ein, das heißt ein gutes Gespräch nützt sowohl den beteiligten Personen als auch der gesamten Organisation. Ein gutes Gespräch ist partnerschaftlich. Es findet auf gleicher menschlicher Ebene statt – auch wenn die handelnden Personen unterschiedlichen Hierarchiestufen angehören.

Worin liegt der Unterschied zwischen Mitarbeitergespräch und Mitarbeitendenbeurteilung?

Das Mitarbeiterinnengespräch ist schwerpunktmäßig ein Förder- und Beratungsgespräch und kein Beurteilungsgespräch. Ziel ist die Förderung der Leistung der Mitarbeitenden und die Gestaltung der Zusammenarbeit. Es geht um die Entwicklung und ein gemeinsames Verständnis von Leistung.

Dieses Seminar will Ihnen die Möglichkeiten der Gesprächsgestaltung aufzeigen. Darüber hinaus sollen Sie herausfinden, welche Fähigkeiten und Möglichkeiten Sie für die praktische Gesprächsführung mitbringen und diese bewusst nützen und/oder auch weiterentwickeln.

Durch Mitarbeiterinnengespräche ermöglicht die Unternehmensleitung den Beschäftigten darüber nachzudenken, wie sich Arbeitsleistung und Qualität der Zusammenarbeit verändern und damit verbessern könnte. Dadurch erleben sich die Beschäftigten aufgewertet und ernst genommen. Wenn Ihnen dies nicht möglich scheint, weil Ihrer Meinung nach „die Beziehung nicht in Ordnung ist“, empfiehlt es sich mit einem gezielten Feedback die Beziehung zu klären.

Jede Person hat das Recht, klar und ohne Verschleierung zu erfahren, wie sie von der jeweils anderen Person gesehen wird, und zwar begründet und partnerschaftlich. Das heißt, die Sichtweise für die andere Person nachvollziehbar zu machen; siehe auch unter „Konstruktive Kritik“.

Nutzen für Führungskräfte und MitarbeiterInnen

- ✓ Mehr gegenseitige Rückmeldung fördert die Offenheit.
- ✓ Es entsteht direkter Kontakt abseits von der alltäglichen Arbeitsroutine.
- ✓ Es gibt Möglichkeiten, Themen anzuschneiden, die im Alltag untergehen.
- ✓ Es entsteht die Möglichkeit, die Sichtweise des Gegenübers kennen zu lernen.
- ✓ Man kann mit der anderen Person, unabhängig von Rollen und Funktionen kommunizieren.
- ✓ Fremd- und Selbstmotivation werden verstärkt.

Nutzen für Organisation

- ✓ Durch gemeinsame Vereinbarungen werden die Aufgaben der Organisationseinheit noch besser erfüllt.
- ✓ Gesamt- und Teilziele werden besser aufeinander abgestimmt.
- ✓ Durch Gedankenaustausch wird die Kommunikation und Zusammenarbeit verbessert.
- ✓ Durch die Einbeziehung der Erfahrung des Wissens der MitarbeiterInnen verstärkt sich die Identifikation mit Abteilungsaufgaben.
- ✓ Durch klare Zielvereinbarungen werden Reibungsverluste vermieden.

Gespräche gestalten

Das Gespräch soll ein offener Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sein. Es bietet Gelegenheit, Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen zu besprechen und Ideen der Mitarbeitenden stärker in den Arbeitsablauf einzubinden. Auch Probleme und Missverständnisse, die bei der Arbeit aufgetaucht sind, können hier geklärt werden. Darüber hinaus kann die Zusammenarbeit im Team und das Führungsverhalten der Führungskräfte besprochen werden.

Ziele sind dann wirksam, wenn sie sowohl formale als auch psychologische Anforderungen erfüllen: formal müssen sie nachprüfbar und terminiert sein, psychologisch müssen sie herausfordernd und erreichbar sein. Das schlimmste, was passieren kann, ist, dass Ziele so ungenau formuliert sind, dass am Ende nicht entscheidbar ist, ob sie erfüllt wurden oder nicht.

Damit Ziele funktionieren, müssen klare Regeln vereinbart sein. Eine wichtige Regel ist, dass die Person, die erkennt, dass ein Ziel nicht erreicht werden kann, sofort die andere Person informiert.

Eine Schwierigkeit beim Klären der Ziele ist, dass oft ein Wort für ganz unterschiedliche Begrifflichkeiten gemeint ist. Herauszufinden, was die jeweilige Formulierung bedeutet, ist eine große Herausforderung bei allen wichtigen Gesprächen, die wir führen.

Unklare oder mehrdeutige Formulierungen gefährden den Erfolg der Arbeit. Klare Zielvereinbarungen geben allen beteiligten Personen die Orientierung, die nötig ist, um gemeinsam gute Arbeit zu leisten. Wenn alle wissen, was gemeint und erwartet wird, gibt das die nötige Sicherheit. Alle Personen können sich entspannt auf die eigentliche Arbeit konzentrieren.

Es ist sinnvoll und hilfreich sich nicht auf „Ergebnisziele“ zu beschränken, sondern vor allem auch „Handlungsziele“ zu besprechen und festzulegen. Das heißt nichts anderes, dass die besonderen Fähigkeiten und Möglichkeiten, die zu einem bestimmten Ergebnis führen sollen, sichtbar gemacht und eventuell weiterentwickelt werden sollen/können. Auch Teambeitragsziele – Aufgaben, die zum Nutzen des Teams übernommen werden – gehören in diese Kategorie.

Inhalte und Vereinbarungen

Das Mitarbeiterinnengespräch sollte einmal im Jahr von der Führungsperson angeboten werden. Die Initiative für das Gespräch geht von der Führungskraft aus, die Mitarbeitenden haben jedoch das Recht, das Gespräch „einzufordern“.

Bei der Festlegung des Termins – etwa eine Woche vorher – übergibt die Führungskraft ihren Mitarbeitenden einen Leitfaden zur Gesprächsvorbereitung. Beide überlegen sich mit Hilfe eines Leitfadens, welche Punkte sie besprechen wollen.

Für das Gespräch soll genug Zeit – etwa 1,5 bis 2 Stunden – eingeplant werden. Vermeidbare Störungen durch Dritte oder das Telefon sollten verhindert werden.

Das Gespräch ist streng vertraulich. Es wird ein Protokoll angefertigt, das jedoch nicht in die Personalakte kommt. Nur die Führungskraft und die mitarbeitende Person erhalten eine Kopie des Protokolls. Nach dem nächsten Mitarbeiterinnengespräch oder spätestens nach einem Jahr wird das Protokoll vernichtet.

Die Vereinbarungen, die im Gespräch getroffen werden, sind an die beiden unterzeichnenden Personen und an ihre Funktionen gebunden. Daher wird bei personellen Veränderungen - beispielsweise Beförderung oder Versetzung - das Protokoll vernichtet, es sei denn, beide Beteiligte vereinbaren etwas anderes.

Wenn Informationen aus dem Gespräch an Dritte weitergegeben werden sollen so muss dies im Protokoll vermerkt werden. Die Einbeziehung einer Personalvertretung ist nicht obligatorisch. Wenn die Beschäftigte es wünscht, sollte die Einbeziehung möglich sein.

Konkrete Vereinbarungen entnehmen Sie bitte der **Betriebsvereinbarung** über das standardisierte Mitarbeiterinnengespräch, abgeschlossen **zwischen** der **Geschäftsführung und dem Angestelltenbetriebsrat der Wiener Sozialdienste**.

Wesentliche Inhalte sind:

- Ablauf und Inhalte klären
- Rückblick, gemeinsame kritische Analyse
- Formulieren der Entwicklungspotenziale
- mögliche weitere Aufgabenstellungen/Ziele
- Vereinbarung notwendiger Zwischenschritte dahin
- gemeinsame Zusammenfassung

Das Gespräch soll in einer ruhigen Atmosphäre ohne massiven Zeitdruck stattfinden; das beinhaltet auch eine klare Zeitvorgabe. Gegenseitige Wertschätzung sollten am Beginn und am Ende des Gesprächs zum Ausdruck gebracht werden.

Wie bereite ich mich vor?

Das Mitarbeiterinnengespräch besteht aus zwei Teilen. Zuerst werden im Rückblick noch einmal das letzte vorangegangene Gespräch und die darin getroffenen Vereinbarungen besprochen. Der Rückblick entfällt, wenn kein vorangegangenes Mitarbeiterinnengespräch existiert. Anschließend wird die Arbeitssituation insgesamt diskutiert. Dabei werden vier Bereiche angesprochen:

- ✓ Arbeitsaufgaben
- ✓ Arbeitsumfeld
- ✓ Zusammenarbeit und Führung
- ✓ Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven

Überlegen Sie sich genau, was Sie gern im Mitarbeiterinnengespräch besprechen wollen. Machen Sie sich Notizen über alles, **was Sie im Gespräch erwähnen wollen**. Was muss verändert werden, damit die Arbeit besser, schneller und effektiver getan werden kann und mehr Freude macht?

Vermeiden Sie negative Formulierungen. Versetzen Sie sich in eine wohlwollende Grundhaltung und finden Sie aktive und positive Formulierungen, um Informationen zu vermitteln.

Jede Person hat das Recht, klar und ohne Verschleierung zu erfahren, wie sie von der jeweils anderen Person gesehen wird. Und zwar begründet und partnerschaftlich. Das heißt, sie Sichtweise für die andere Person nachvollziehbar zu machen: welche Blickwinkel/Beobachtungen begründen meine Aussage? Feedback soll beschreiben und nicht bewerten. Diese Beschreibung sollte präzise und detailliert sein. So ist die andere Person nicht auf Vermutungen angewiesen. Eine Rückmeldung über mein Verhalten kann ich nur dann annehmen, wenn ich eine wohlwollende Gesinnung dahinter spüre. Jeder Versuch, eine andere Person mit einem Feedback kleiner zu machen oder zu „bestrafen“ – egal ob bewusst oder unbewusst -, macht aus dieser Rückmeldung eine feindselige Handlung. Eine Rückmeldung ist dann hilfreich, wenn mir verständlich übermittelt wird, wie ich mich mit meinen Fähigkeiten und Möglichkeiten anders verhalten könnte.

Ausgehend von einer Zukunftsvision ergeben sich oft Handlungsmöglichkeiten, die dann gemeinsam vereinbart werden können. Vermeiden Sie jedoch Vereinbarungen, die nicht umgesetzt werden können. Versuchen Sie einen Weg der kleinen Schritte zu gehen. Solche Schritte sind üblicherweise von Erfolg gekrönt und stärken in der Folge alle an diesem Erfolg beteiligten.

Je gründlicher Sie das Gespräch vorbereiten, desto eher und schneller erreichen Sie Ihre Ziele.

Prinzipiell sollten Sie sich vor jedem wichtigen Gespräch vorbereiten. Die Beantwortung folgender Fragen kann Ihnen dabei helfen:

- **WEN** (Wissen, Erfahrung, Bedürfnisse der GesprächspartnerInnen) will ich
- **WOVON** (gemeinsames Projekt, Geld bzw. Sachleistungen zur Verfügung stellen) überzeugen?
- **WARUM** (Vorteile für Verhandlungspartnerin aufzeigen) ist das wichtig?
- **WANN** (Zeitpunkt und Zeitrahmen) und
- **WO** soll das geschehen?

Aus der Beantwortung dieser Fragen ergibt sich das **WIE:**

- Welche Argumente benötige ich?
- Welche Einwände sind zu erwarten?
- Welche Bedürfnisse der anderen Person sind anzusprechen?
- Welche Unterlagen benötige ich?
- Welche Unterlagen benötigen meine GesprächspartnerInnen?

Gespräche führen

Es gibt einen Unterschied zwischen miteinander reden und Gespräche führen. Bei einem guten Gespräch bin ich wirklich an der anderen Person interessiert und bereit von ihr zu lernen. In unserer Kommunikation mit anderen sollen wir menschlich bleiben und hie und da sogar Fehler machen dürfen. Eine schlechte Nachricht in eine erträgliche zu verwandeln, ist eine lohnenswerte Aufgabe. Wichtig ist in jedem Fall, dass die jeweilige Person ehrlich und authentisch ist.

Erfolgreiche Gespräche kann ich dann führen, wenn ich innerlich ausgeglichen bin und ruhig an die jeweilige Gesprächssituation herantrete, wenn ich bereit bin, jede Angelegenheit optimistisch zu sehen und Gespräche mit Zuversicht und Selbstbewusstsein führe.

Das heißt nichts anderes, als dass meine seelisch-körperliche Grundstimmung „im Lot“ sein muss, wenn ich Taktiken und Techniken verbessern oder entwickeln will.

Selbstsicher trete ich an die jeweilige Gesprächssituation heran, wenn ich gut vorbereitet bin und einige grundsätzliche Regeln für gute Gesprächsführung beachte. Gelungene Gesprächsführung macht erlebbar, dass bei einem guten Gespräch alle gewinnen.

Gespräche führen

- ✓ Das Gespräch soll in einer ruhigen Atmosphäre ohne massiven Zeitdruck stattfinden; das beinhaltet auch eine klare Zeitvorgabe. Gegenseitige Wertschätzung sollten am Beginn und am Ende des Gesprächs zum Ausdruck gebracht werden.
- ✓ Legen Sie nicht nur Zeit sondern auch Ihre persönliche Energie in dieses Gespräch. Nutzen Sie die Gelegenheit einer entspannten Aussprache und lassen Sie keine Störungen – beispielsweise Telefongespräche – zu.
- ✓ Bemühen sie sich um Aktives Zuhören. Versuchen Sie die andere Person zu verstehen. Vermeiden Sie, die Aussagen zu interpretieren, sondern fragen Sie konkret nach.
- ✓ Stellen Sie offene Fragen. Auf diese Weise erhalten Sie mehr Information. „Ich würde gerne hören, was Sie meinen“ → wäre eine mögliche Formulierung,
- ✓ Nicht immer kann Übereinstimmung erzielt werden. Betrachten sie dies als eine Möglichkeit, zu neuen Erkenntnissen zu gelangen.
- ✓ Fassen Sie im Anschluss die Ergebnisse gemeinsam schriftlich zusammen. Unterschiedliche Standpunkte sollen nebeneinander festgehalten werden.
- ✓ Wenn Sie kritische Rückmeldung¹ geben, verwenden Sie ICH-Botschaften; seien Sie konkret und genau und verwenden Sie positive Formulierungen.

Optimal kommunizieren heißt:

- Das Selbstwertgefühl der anderen Person achten
- Die Bedürfnisse der anderen Person nicht missachten
- Die zwischenmenschlichen Beziehungen verstehen können
- Auf Abwehrmanöver der anderen Person nicht mit Abwehrmanövern seinerseits zu reagieren

¹ siehe auch „konstruktive Kritik“

Wenn Missverständnisse auftauchen...

Ihre konstruktive Argumentation soll eindeutig, kurz, verständlich und richtig etikettiert sein. Drücken Sie sich möglichst eindeutig aus und vermeiden Sie Andeutungen, Anspielungen und emotionale Untergriffe.

Stellen Sie Tatsachen als Tatsachen, Meinungen als Meinungen, Ideen als Ideen und Gefühle als Gefühle dar. Tatsachen und Fakten sind Darstellungen der Außenwelt. Da sie überprüfbar sind, kann bezüglich ihrer Anerkennung verbindliche Übereinstimmung erzielt werden.

Meinungen, Annahmen und Wertungen sind ebenso wie Ideen, Modelle und Vorschläge im gedanklichen Bereich begründet. Sie können durch Auseinandersetzung, Überzeugung oder ähnliches verhandelt, angenähert und verändert werden. Sie können aber auch unverändert und unterschiedlich bleiben.

Nicht diskutiert werden können dagegen Visionen, Träume und Intuitionen. Sie sind Ausdruck der subjektiven Innenwelt einer Person und können nur akzeptiert oder abgelehnt werden.

Eigene Erfahrungen, Gefühle und Empfindungen können ebenfalls nur als subjektive Tatsachen besprochen werden. Persönliche Erfahrungen unterstützen Ihre Argumente, und machen Ihr Gespräch anschaulich und lebendig, ohne Widerstand hervorzurufen.

Die Unterstützung der Menschen auf der Gegenseite verbessert die Beziehung und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass eine Übereinkunft möglich ist.

beachten Sie bei schwierigen Situationen/Gesprächen:

- Eigene Interessen und Ziele werden bekannt gegeben
- Argumente des Gegenübers werden nicht übergangen
- Gefühle des Gegenübers werden beachtet
- Der Gesprächsverlauf wird gemeinsam gesteuert

Schwierig können auch missverständliche Aussagen sein...

Beispiel: Ich habe wirklich keine Zeit → oder Ich habe dafür keine Zeit

„Ich habe keine Zeit“ bedeutet: ich habe andere Prioritäten, die für mich so eindeutig und wichtig sind, dass ich sie nicht in Frage stelle.

Es ist für viele Menschen angenehmer, eine Absage mit der Begründung „keine Zeit“ zu haben, als die Erklärung „Mir ist etwas anderes wichtiger.“

In den unterschiedlichsten Situationen geht es um die innere Eindeutigkeit. Je entschiedener ich mich dem EINEM zuwende, umso besser kann ich auch für das ANDERE Energien mobilisieren. Ich akzeptiere den Preis meiner Entschiedenheit, das ANDERE zunächst nicht leben zu können, ohne dieses abzuwerten oder zu bekämpfen. Aus diesem Bewusstsein kann ich gut mit „störenden“ Bedürfnissen in mir umgehen und meine Wahlfreiheit genießen. Alles, was ich denke, rede und tue, ist eine Wahl. All das, was ich nicht wähle, kann ich anerkennen und darauf verzichten, es abzuwerten oder zu bekämpfen.

die Frage sollte also lauten:

- Was stört oder behindert das Engagement?
- Welche Bedürfnisse bewegen die Beteiligten?

Wenn Widerstand auftaucht, heißt das, dass der gewählte Weg für die Beteiligten in dieser Situation gerade nicht der passende ist. Widerstand ist Information. Indem ich Widerstand beachte, erhalte ich wertvolle Information. Je mehr ich bei Schwierigkeiten auf die Bedürfnisse der Beteiligten schaue, umso leichter finden sich Lösungen. Widerstände erzählen von der Geschichte eines Menschen, von Einstellungen und Bedürfnissen. Persönliches Tempo, methodische Vorstellungen, Themen der Auseinandersetzung zeigen sich in Widerständen. „Widerstand“ gibt mir vor allem darüber Information, ob eine gewählte Methode gerade passt. Indem ich diese Möglichkeit zur Kommunikation wahrnehme zeige ich Wertschätzung und öffne mich für eine Vertiefung der Beziehungsqualität.

Was sich wie ein Widerstand zeigt, kann in Wahrheit Motivation für die Sache sein. Wenn beispielsweise eine Person zögert zu beginnen, weil sie sich überfordert fühlt, dann steckt hier auch das Motiv dahinter, etwas gut bewältigen zu können, also eine eindeutig zielorientierte Motivation.

Wenn wir das Gefühl der Überforderung beachten, werden wir Aufgaben überschaubar machen und dann wird der „Widerstand“ zum Verbündeten. Auch engagierte Beteiligte, die kritische Fragen stellen und nach ungewohnten Lösungen suchen, können im Widerstand erscheinen. Das Klären der aktuellen Bedürfnisse kann zunächst ein Umweg sein. Meistens investieren wir dabei Zeit, um dann effektiver weiterzukommen. Ähnlich wie bei einer Wanderung in unwegsamem Gelände, wo es uns hilft, innezuhalten und sich Überblick zu verschaffen.

Mit dem Widerstand arbeiten heißt, diesen ehren, achten und ihm Raum geben.

Funktionen und Rollen

Widerstände können auch auftauchen, wenn die Erwartung an das Rollenverhalten einer Person nicht erfüllt wird. Das ist eine gute Gelegenheit, Erwartungen und Rollenverhalten zu klären und bei Bedarf auch neu abzustimmen. Nur fallweise werden die zu einer Funktion gehörigen Rollen gemeinsam geklärt. Wenn wir uns jedoch Zeit nehmen dafür, legen wir gemeinsam Rahmenbedingungen fest, fördern Vertrauen und beugen gewissen Widerständen und Konflikten vor.

In jeder Funktion kann ich erklären, wie ich meine Aufgabe verstehe, welche Verhaltensweisen ich meiner Funktion zuschreibe und welche Ergebnisse angestrebt werden.

Da diese Grenzen selten abgesprochen oder ausgehandelt sind, beziehen sich die Beteiligten jeweils auf ihre eigene Vorstellung von angemessenem Verhalten. Diese Vorstellungen sind wesentlich geprägt von bisherigen Erfahrungen und der Beziehungsgeschichte der Beteiligten. Wenn ich vermute, dass die Erwartungen anderer meiner Vorstellung widersprechen, ist Klärung besonders wichtig.

Vertrauenswürdig sein

Wichtig in der Zusammenarbeit ist, vertrauenswürdig zu sein. Das bedeutet:

- ich bin geradlinig und spreche Erwartungen und Wünsche offen aus
- Ich gebe Fehler zu und nehme Kritik entgegen
- Ich meine, was ich sage, und handle danach
- Andere können auf mich zählen, wenn sie Fehler machen oder Unterstützung brauchen, und ich vertraue darauf, dass sie mich darum bitten, wenn sie meine Hilfe benötigen.

Selbstvertrauen umfasst die Fähigkeit, mit Unerwartetem umzugehen, die Erfahrung gemacht zu haben, dass ich auch in schwierigen Situationen Vereinbarungen einhalte und meinen Zielen treu bleibe. Selbstvertrauen beinhaltet die Zuversicht, Widerstände bewältigen zu können und Enttäuschungen zu verkraften. Misserfolge als Teil des Lebensweges und des persönlichen Lernens zu bewältigen gehört auch dazu.

AKTIV ZUHÖREN

Wenn Sie Aktiv Zuhören, zeigen Sie der anderen Person, dass Sie diese wichtig nehmen und verstehen wollen. Wenn Sie prinzipiell in dieser Situation oder für diese Person gegenüber solche Empfindungen nicht haben, ist Aktives Zuhören nicht angebracht. Die fehlende Übereinstimmung wird durch Ihre Körpersprache erkannt eine negative Reaktion ist zu erwarten.

Aktives Zuhören ist eine Neuformulierung der Gesamtmitteilung der anderen Person: der Wörter der Botschaft zuzüglich der begleitenden Gefühle. Beim Aktiven Zuhören versetzen wir uns in die Lage der anderen Person und versuchen, die Bedeutung ihrer Gedanken und Gefühle zu erfassen und ihr dann mitzuteilen, was wir verstanden haben. Nur so kann ich überprüfen, ob ich richtig verstanden habe.

Aktives Zuhören ist ein Mittel, Ihre Anerkennung, Einfühlung und Ihr Verständnis für andere mitzuteilen.

Aktives Zuhören umfasst folgende Schritte:

1. Sie empfangen die - verschlüsselte - Botschaft
2. Sie "entschlüsseln" die Botschaft und versuchen den Sinn dessen herauszufinden, was ihnen mitgeteilt wird.
3. Sie sagen nun wie Sie die Botschaft verstanden haben; das heißt "So verstehe ich deine Worte und Gefühle. Habe ich richtig verstanden?"
4. Daraufhin kann mit einer Bestätigung oder entsprechenden Aufklärung reagiert werden.

Aktives Zuhören sollte angewendet werden:

- wenn Sie ein Problem wahrnehmen und den Eindruck gewinnen, die andere Person möchte darüber sprechen.
- wenn es Ihnen wichtig ist, zu verstehen, was Ihnen die andere Person mitteilen will.

KONSTRUKTIVE KRITIK

Um die andere Person unmissverständlich über etwas zu informieren, das Sie nicht akzeptieren können, ist es erforderlich, dass Sie ihre Gefühle klar und ehrlich äußern; natürlich in einer Form, die die/der andere annehmen kann. So bringen Sie zum Ausdruck, wie sich das beispielsweise nicht akzeptable Verhalten auf Sie auswirkt.

Wenn Sie die/den andere/n davon überzeugen wollen, dass Sie wirklich einen logischen und vernünftigen Grund dafür haben, sie/ihn um eine Änderung ihres/ seines Verhaltens zu bitten, müssen Sie auch über die Wirkung bzw. die Folgen dieses Verhaltens informieren. Das heißt, Sie müssen eine gute Begründung finden, dass die berufliche Situation durch dieses Verhalten wirklich greifbar und konkret beeinträchtigt wird.

Die wesentlichen Elemente wirksamer Kritik sind also:

- VERHALTEN = eine kurze Beschreibung des Verhaltens,
das Sie nicht akzeptieren
- GEFÜHLE = Ihre ehrlichen Gefühle
- WIRKUNG = die greifbare und konkrete Wirkung
des Verhaltens auf Sie (die Konsequenzen)

Die Reihenfolge (Formel = Verhalten + Gefühle + Wirkungen) ist nicht entscheidend. Wichtig ist nur, dass alle drei Elemente zu einer vollständigen Konfrontation gehören.

Eine konstruktive Kritik könnten Sie in fünf Sätzen etwa so ausdrücken:

Ich schätze an Ihnen:	mit positiver Bestätigung Aufmerksamkeit wecken
Ich nehme wahr:	Verhalten der anderen Person wertfrei beschreiben
Ich empfinde/fühle:	eigene Gefühle/Empfindungen formulieren
Ich vermute:	die Bedürfnisse, die ich bei der anderen Person hinter dem Verhalten vermute, ansprechen
Ich wünsche mir:	eine konkrete „Gebrauchsanweisung“ formulieren wie sich die Person in dieser Situation verhalten sollte

Beispiel

1. Ich schätze Ihre Fähigkeit selbständig zu arbeiten.
2. Bei der letzten Besprechung haben wir vereinbart, dass wir uns bei der Umsetzung dieser Aufgabe noch Zeit lassen und alle Punkte vorher nochmals durchgehen, damit wir nichts übersehen. Sie haben sofort diese Aufgabe erledigt, ohne sich mit mir abzusprechen. Dadurch ist ein Fehler (konkrete Information) passiert.
3. Ich habe mich sehr geärgert darüber. Nicht nur, dass ich das der Geschäftsleitung gegenüber begründen musste, sondern auch, weil bei mir der Eindruck entstanden ist, dass für Sie Vereinbarungen nicht bindend sind.
4. Ich vermute, dass durch ihre Begeisterung für die Sache vergessen haben, sich nochmals mit mir abzusprechen.
5. Ich wünsche mir, dass sie solche Vereinbarung in Zukunft sehr ernst nehmen, damit uns beiden so unangenehme Erfahrungen erspart bleiben.

FEEDBACK

= Rückmeldung, wie ich Situationen oder Personen erlebe/wahrnehme

Bitte beachten Sie folgende Regeln:

Klare und konkrete Information

Sowohl die Mitarbeitenden als auch die Führungspersonen haben das Recht, klar und ohne Verschleierung zu erfahren wie sie von der jeweils anderen Person gesehen werden.

Begründet statt dogmatisch

Partnerschaftlich heißt, das eigene Urteil für die andere Person nachvollziehbar zu machen: Welche subjektiven Blickwinkel/Beobachtungen begründen meine Aussage?

Beschreibend statt bewertend

Je präziser und detaillierter und vor allem nicht bewertend Ihre Beschreibung ist, desto weniger ist die andere Person auf Spekulationen angewiesen und desto klarer wird die Information von dem fraglichen Verhalten und den Folgen dieses Verhaltens.

Wohlwollend statt bestrafend

Feedback wird instinktiv nur dann angenommen, wenn die andere Person eine wohlwollende Gesinnung dahinter spürt. Jeder Versuch die andere Person mit einem Feedback kleiner zu machen oder zu „bestrafen“ – egal ob bewusst oder unbewusst – macht aus dieser Rückmeldung eine feindselige Handlung. Feedback verdient diese Bezeichnung nur dann, wenn es dazu da ist, die andere Person „größer“ zu machen. Voraussetzung ist, dass die persönliche Beziehung frei von „offenen Rechnungen“ ist.

Direkt statt Drum-Herum

Feedback ist wirksamer, wenn es ohne falsche Relativierungen, Entschuldigungen und Beschwichtigungsgesten direkt auf den Punkt kommt. Menschen sind durchaus bereit und in der Lage, klare und direkte Aussagen zu ertragen, wenn sie spürbar aus einer wohlwollenden Gesinnung kommen. Nicht hilfreich sind in diesem Zusammenhang Vergrößerungen, Verallgemeinerungen und Bewertungen.

Kritik und Rechtfertigungstendenz

Es passiert immer wieder, dass auch Menschen, die ausgewogen wirken und selbstsicher auftreten, dazu neigen, sich reflexartig und unnötig vehement zu verteidigen. Hier wird das Bemühen sichtbar, Dinge richtig zu machen, gut zu sein und sich vor Angriffen zu schützen. Wir neigen dazu, uns zu schützen. Wenn wir einen Fehler gemacht haben, wollen wir wenigstens unsere gute Absicht betonen.

Sehr viele Menschen erleben in Erziehung und Ausbildung jahrzehntelang die Orientierung an richtig und falsch: das Falsche ist unerwünscht und zieht unangenehme Konsequenzen nach sich. Jeder Fehler birgt die Gefahr, persönlich zurückgewiesen zu werden. („Wenn ich nicht brav bin, werde ich nicht geliebt“)

Unsere religiöse Tradition spricht viel von gut und böse. Für das Böse-Sein gibt es dramatische Bilder von ewiger und grausamer Bestrafung.

Als Kinder und als Jugendliche machen wir häufig die Erfahrung, dass kritische Rückmeldungen abwertend und bloßstellend gegeben werden. So wird Kritik mit Abwertung oder Beschämung assoziiert, auch wenn die Kritik konstruktiv ist.

Diese Erfahrungen scheinen sich in einer Abwehr von Kritik festzusetzen, so wie ein Wachhund, der gelernt hat, jeden Besucher anzubellen. Daher werden Feedbackregeln oft nicht eingehalten.

Bitte beachten Sie bei Ihrer Kritik bzw. „Rückmeldung“ über das Verhalten einer anderen Person:

Beschreibend, nicht interpretierend

Beschreiben sie das Verhalten Ihrer Mitarbeitenden durch einen klaren Bericht über die Fakten (zum Beispiel: „Ich warte seit zwei Tagen auf den Bericht“). Sparen Sie sich ihre Hypothesen, warum sich irgendwelche Dinge ereigneten oder was damit gemeint war (zum Beispiel: „sie machen das, um mich zu ärgern“).

Mitteilung eigener Reaktionen

Teilen Sie der anderen Person im Anschluss an die Beschreibung ihres Verhaltens mit, welche Reaktionen bzw. Gefühle dadurch bei Ihnen ausgelöst werden (zum Beispiel: „Der Bericht ist seit zwei Tagen überfällig. Ich bin sehr unter Druck; ich vermute, dass ich es jetzt nicht mehr schaffe alle Informationen zeitgerecht in meinen Bericht einzuarbeiten).

Aktualität

Je dichter das Feedback im Anschluss an bestimmte Handlungen gegeben wird, desto besser. Wenn Sie Ihr Feedback sofort geben, kann die andere Person am besten verstehen, was Sie meinen. Gefühle, die mit dem Ereignis verbunden sind, existieren noch, so dass dadurch bessere Möglichkeiten der Verarbeitung des Feedbacks gegeben sind.

Zur rechten Zeit

Geben Sie dann Feedback, wenn es nützlich sein kann. Es kann nicht hilfreich sein, wenn die andere Person andere Aufgaben hat, die ihre volle Aufmerksamkeit verlangen, oder wenn sie gerade sehr aufgeregt ist.

Kein Zwang zur Änderung

Verwechseln Sie das Feedback nicht mit einer pädagogischen Zwangsmassnahme. Die andere Person entscheidet, ob sie sich auf der Basis der neuen Information ändern möchte (oder kann!) oder nicht. Wenn Sie jemand anderem sagen wollen, dass was sie gerne anders hätten, können sie das als eine persönliche Bitte äußern.

Mitteilung des Feedback-Gebenden Person

Feedback kann für die empfangende Person manchmal mit dem Gefühl der Unterlegenheit verbunden sind. Sie kann den Eindruck bekommen, dass sie nicht okay ist, während die Feedback-Gebende Person ihren Augen okay ist. Dabei wird leicht das Gefühl vermittelt, dass eine Lektion erteilt wird. Um das zu vermeiden, sollte mitgeteilt werden, welche persönlichen Ziele mit dem Feedback verfolgt werden (zum Beispiel: „Ich möchte gern gute Arbeit leisten und ich benötige dabei deine Unterstützung“.)

FEEDBACK ANNEHMEN

...sagen Sie genau, worüber Sie Feedback haben wollen

Lassen Sie die andere Person wissen, über welche Einzelheiten Ihres Verhaltens Sie gern ihre Reaktion hören möchten

Beispiel:

„Wie reagierst du darauf, dass ich so viel geredet habe während dieser Diskussion?“

Bitten Sie andere, Ihnen ebenfalls Feedback zu geben, wenn Sie die Bedeutung eines einzelnen Feedbacks überprüfen wollen. Häufig wirkt ein und dasselbe Verhalten auf verschiedene Menschen sehr unterschiedlich.

Überprüfen sie, was sie gehört haben

Stellen Sie sicher, dass Sie verstanden haben, was die andere Person Ihnen sagen wollte. Weil es sich dabei um Ihr eigenes Verhalten handelt, könnte es nämlich sein, dass Sie zunächst über die Relevanz des Feedback nachdenken, ehe Sie überprüft haben, ob Sie auch genau das gehört haben, was gemeint war. Versuchen Sie es mit der Umschreibung.

Verteidigen Sie sich nicht

In manchen Fällen ist es gut, über die Bedeutung eines Feedbacks länger nachzudenken, es gut zu „verdauen“. Das ist besonders dann empfehlenswert, wenn sie eine starke gefühlsmäßige Betroffenheit bei sich feststellen. Sie können dann besser herausfinden, was Sie mit dem Feedback machen wollen, ob Sie es akzeptieren oder als „Problem der anderen Person“ beiseite legen wollen. Bedenken Sie: Sie sind nicht auf der Welt, um so zu werden, wie andere Sie haben wollen!“

Literaturliste

GLEICHWÜRDIGKEIT

als Geheimnis des Erfolgs von Trainingskompetenz
Hrg.in Ina Biechl, Verlag edition va bene

DIE ETWAS GELASSENERE ART, sich durchzusetzen

Barbara Berckhan, Heyne Verlag

GESPRÄCHSFÜHRUNG professionell und überzeugend

Helmut Dittrich, Humboldt Verlag

MITEINANDER REDEN,

Störungen und Klärungen

Friedemann Schulz von Thun, Verlag Reinbeck, rororo

POLITISCHES FRAMING,

Wie eine Nation sich ihr Denken einredet – und daraus Politik macht

Elisabeth Wehling, edition medienpraxis

DAS HABE ICH NICHT GESAGT

Kommunikationsprobleme im Alltag

Deborah Tannen, Wilhelm Goldmann Verlag

BESSER FIX ALS FERTIG

Hirngerecht arbeiten in der Welt des Multitasking

Bernd Hufnagl, molden Verlag

KÖRPERSTRATEGIEN,

Geschlecht, Macht und nonverbale Kommunikation

Nancy M. Henley, Fischer Verlag

WIDERSTAND ALS MOTIVATION

Paul Lahninger, Ökotopia Verlag, Münster

HEIKLE GESPRÄCHE

Worauf es ankommt, wenn viel auf dem Spiel steht

Patterson/Grenny/McMillan/Switzler, Verlag Linde international

„Menschliches Verhalten
wird nicht von Bedingungen diktiert,
die der Mensch antrifft,
sondern von Entscheidungen
die er selbst trifft.“

Viktor Frankl



institut ina biechl
beratung. training. coaching.

A-1150 wien
hütteldorferstr. 81b/stiege 2/top 3
+43(0)664 230 40 94
institut@ina-biechl.at
www.ina-biechl.at