

Gesprächspartner darf nicht überfordert werden / Klare und eindeutige Verabredungen treffen

Mit vertrauensvoller Kommunikation führen

Von Joachim Röbel

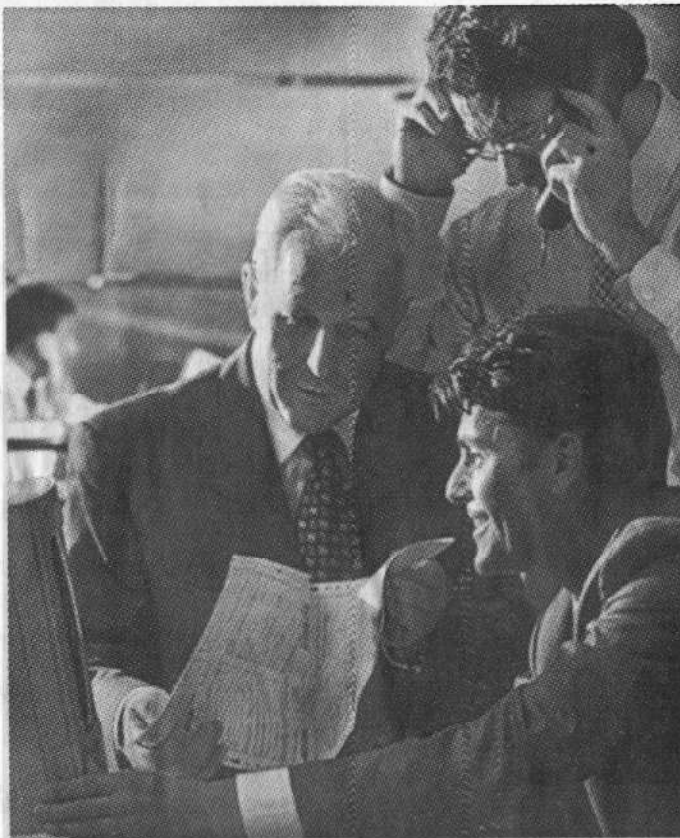
Neben anderen sozialen Fähigkeiten benötigt ein Vorgesetzter zur Mitarbeiterführung die Fähigkeit zur Kommunikation. Ohne den Austausch von Worten, ohne das richtig geführte Gespräch wird gute, effektive Zusammenarbeit schwerlich gelingen. Natürlich gilt diese Feststellung auch in anderen Lebensbereichen gleichermaßen! Auch die informelle Plauderei oder private, entspannte Diskussion fördern sicher die Harmonie und das Verständnis füreinander.

Für die Führungskraft ist das Gespräch ein wichtiges Instrument zur Erreichung der unternehmerischen Ziele. Deshalb ist es ratsam für fördernde und kritische Gespräche zunächst das zu erreichende Ziel zu definieren und dazu folgende Überlegungen anzustellen:

- Was ist der Gesprächsanlass?
- Wann muss das Gespräch geführt werden?
- Welche Personen sollten Gesprächsteilnehmer sein?
- Welches Ziel sollte erreicht werden?
- Welche Umgebung ist für das Gespräch angemessen?

Diesen grundlegenden Fragen sollten sich zur Vorbereitung des Gespräches noch weitere Punkte einschließen:

- Sind alle Fakten gesammelt und analysiert?
- Was ist über den Gesprächs-



Auch das informelle Gespräch ist für Führungskräfte wichtig.

teilnehmer bekannt?

- Welche Unterlagen und Daten brauche ich?
- Welches Ergebnis sollte verabredet werden?
- Lässt sich eine Gesprächstaktik anwenden?
- Welche Vorwände oder Ein-

wände sind zu erwarten?

- Welche Vorinformationen sollten die Teilnehmer erhalten?
- Diese Fragen lassen sich situationsbedingt noch ergänzen und vertiefen, denn das Kritikgespräch hat andere Schwerpunkte als ein Fördergespräch. Eine der

wichtigsten Überlegung und für den Erfolg des Gespräches entscheidende Voraussetzung ist das Hineindenken in die Ziele, Erwartungen und Ängste des Gesprächsteilnehmers. Viele Gespräche enden ohne Konsens, weil auf den Partner keine Rücksicht genommen wurde. Selbst wenn er aus Angst oder „des lieben Friedens willen“ den Vorstellungen des Vorgesetzten zustimmen sollte, ist nicht sicher, dass die so erzielte Verabredung auch umgesetzt wird.

Erfolgreich geführte Kritik- oder Zielvereinbarungsgespräche fangen den Gesprächsteilnehmer auf und binden seinen eigenen Vorstellungen in die Entscheidung ein. Nie sollte das Gespräch den Partner hinsichtlich Gesprächsniveau, -dauer, und -ziel überfordern.

Es ist von der Führungskraft diesbezüglich eine hohe Sensibilität gefordert, um psychischen Druck zu vermeiden. Durch „sanfte Druckmittel“ wird zwar kurzfristig das vorgenommene Gesprächsziel erreicht, aber langfristig kann der Erfolg damit nicht gesichert werden.

Zur Vermeidung von Misserfolgen ist es empfehlenswert, folgende Punkte zum Gesprächsverlauf zu beachten:

▷ Wenn es der Geschäftsgegenstand erfordert, muss das Gespräch unter vier Augen geführt und dabei eine entspannte Atmosphäre hergestellt werden.

▷ Keine Monologe zulassen,

gegenseitig zuhören, Meinungen, Ideen und Probleme ernst nehmen.

▷ Das Gespräch nach einem vorgenommenen Konzept führen und die wichtigsten Inhalte und Verabredungen notieren.

▷ Als Vorgesetzter das ausgewogene Maß an Lob und Kritik beachten, nicht aggressiv noch sarkastisch werden.

▷ Vergangenheitsprobleme nicht neu aufwärmen, sondern die derzeitigen Fakten ansprechen.

▷ Das Gespräch mit Verabredungen beenden, die beiderseits tatsächlich verstanden wurden und eingehalten werden können. Zu abstrakte Ziele verunsichern den Mitarbeiter und zwar häufig erst in zeitlicher Distanz bei der Verarbeitung des Gespräches an seinem Arbeitsplatz.

Eine gute Kommunikation unterstützt den erfolgreichen Führungsprozess. Jeder Vorgesetzte sollte dies beachten und seine vorhandenen Fähigkeiten ausbauen und verfeinern.

Natürliche Autorität erwächst nicht durch Teilnahme an Rhetorikkursen und die geschickte Anwendung der gelernten Regeln, sondern aus der Überzeugung, dass der Mitarbeiter ernst genommen werden will, seine Wünsche und Ängste aufgenommen und auch im Alltag berücksichtigt werden.

Joachim Röbel ist Personal- und Unternehmensberater in Bielefeld