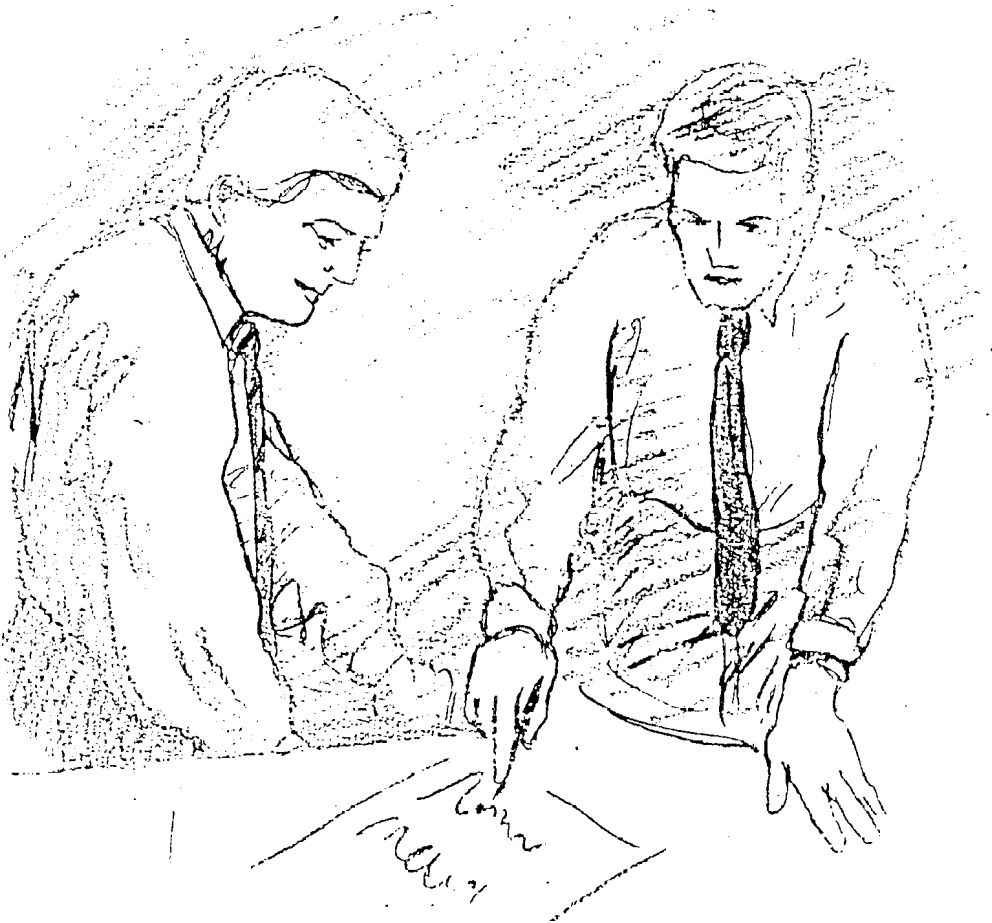


# Der Chef macht das Klima



Oft sind es nur Kleinigkeiten, mit denen ein ungeschickter Chef die Stimmung im Betrieb so nachhaltig verdirbt, dass die ganze Firma krank wird: Richtig zuhören, so die Managementtrainer von Voss+Partner, sei der erste Schritt zur Klimaverbesserung.

Auszug aus:

**manager** magazin

In großen schwarzen Lettern schreibt der Trainer vom Institut Voss+Partner in Hamburg eine schlichte Frage auf das Flipchart: Wie lerne ich, aktiv zuzuhören, um Gespräche zu versachlichen? Die neun Teilnehmer des Seminars "Effektive Menschenführung" im Konferenzraum des Frankfurter Arabella-Hotels blicken etwas ratlos in die Runde. Aktiv zuhören? Das kann doch so schwierig nicht sein, und außerdem: Wem soll es nutzen?

Was sich zunächst eher banal anhört, ist die Basis für eine Methodik, die jeder Führungskraft im Umgang mit Mitarbeitern weiterhelfen kann. "Wenn Sie für sich entschieden haben, dass das Problem nicht bei Ihnen selbst, sondern beim anderen liegt", erläutert der Psychologe, "können Sie durch aktives Zuhören Ihren Gesprächspartner schnell von der Gefühls-ebene herunterbringen und damit ein konstruktives Gespräch ermöglichen."

Erst beim Rollenspiel wird es deutlich. Die Situation: Der Personalchef eines großen Unternehmens hat beobachtet, dass einer der Abteilungsleiter in letzter Zeit einen deprimierten Eindruck macht und sich gegenüber den Mitarbeitern oft verärgert und aufgebracht zeigt. Den Abteilungsleiter bedrückt die hohe Personalfuktuation, die sich auf die Effektivität der Abteilung auswirkt. Der Personalchef fühlt sich verpflichtet, etwas zu unternehmen, um die Situation zu verändern. Zwar will er den Abteilungsleiter, den er für einen wertvollen Mitarbeiter hält, nicht verlieren, aber er muss mit ihm reden.

Zwei Teilnehmer sollen den Dialog führen. Jeder der beiden erhält vom Trainer spezielle An-

weisungen. Der Personalchef soll aktives Zuhören anwenden und alles vermeiden, was das Gespräch blockieren könnte. Die Aufgabe des Abteilungsleiters: Er soll von den oberflächlichen Problemen zu seinen tieferen Anliegen erst kommen, wenn sich der Chef ihm gegenüber annehmend, offen und ehrlich zeigt. Nachdem beide Teilnehmer vom Trainer in ihre Rollen eingewiesen worden sind, läuft der folgende Dialog ab:

*Personalchef:* "Herr X, Sie wirken bedrückt ..."  
*Abteilungsleiter:* "Ich verliere bald die Nerven bei der hohen Fluktuation, die wir haben, und weiß allmählich selbst keinen Rat mehr."

*Personalchef:* "Sie sind beunruhigt über den Personalwechsel ..."  
*Abteilungsleiter:* "Ich verliere immer mehr Zeit mit den ständigen Neueinstellungen und komme zu nichts anderem mehr."

*Personalchef:* "Sie befürchten, dass Ihre Arbeit darunter leidet."  
*Abteilungsleiter:* "Da bin ich sicher, manchmal denke ich sogar, ob ich eine andere Tätigkeit, etwa im Verkauf, anstreben sollte, dann hätte ich mit den Mitarbeitern weniger zu tun."

Jetzt hat das Gespräch ein

sachliches Niveau erreicht. Der Personalchef hat eine Zeitlang geduldig zugehört. Er hat die emotionalen Entgegnungen des Abteilungsleiters nur mit eigenen Worten wiederholt und nicht etwa gleich mit seiner Meinung dagegehalten. So fühlt sich der Mitarbeiter von seinem Personalchef angenommen und kann erst einmal seine Gefühle loswerden. Das aktive Zuhören des Personalchefs hat ihm geholfen, seine Probleme so weit zu artikulieren, wie er selbst es wollte. Danach war er zur Klärung des Sachproblems fähig.

Der Trainer: "Wichtig ist es, dass der andere die Schwierigkeiten hat und sie auch beim ihm bleiben. Machen Sie sich nie die Probleme anderer zu eigen, dann sind Sie selbst gefühlsmäßig so gefangen, dass Sie sachlich nichts klären können. Auch kann es leicht passieren, dass dann das Problem auf Sie abgewälzt wird."

Wer erfolgreich zuhören will, sollte zudem auf drei Voraussetzungen achten: Der Gesprächspartner muss sein Gegenüber, das das Problem hat, akzeptieren. Er muss sich in die Situation des anderen hineinversetzen wol-



len. Er muss echte Gefühle ausdrücken.

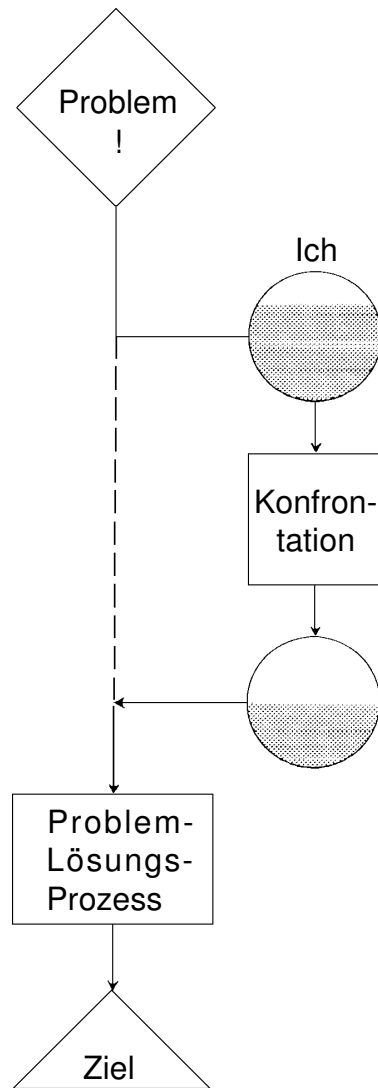
Wirkungslos bleibt aktives Zuhören auch, wenn durch vorschnelles Urteilen ("Das sehen Sie falsch"), Tadeln, Analysieren, Bagatellisieren ("Das schaffen Sie schon") oder durch Ironie und Sarkasmus der Gesprächsverlauf blockiert wird.

Es gibt auch Situationen, in denen der Vorgesetzte seinem Ärger oder seiner Enttäuschung Luft machen will und Verhaltensweisen von Mitarbeitern verändern muss. "Das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters darf dabei nicht angetastet werden," heißt das oberste Gebot für eine Führungskraft. Die Konfrontation sollte sich an beobachtbaren Fakten orientieren und vorwurfsfrei geäußert werden.

Mit den Gefühlen soll und darf nach Auffassung des Psychologen nicht hinter den Berg gehalten werden. Wenig effektiv sei es allerdings, ihnen unmotiviert Luft zu machen. "Damit blockieren Sie den Willen zur Zusammenarbeit völlig."

Ein kleines Rollenspiel verhilft auch hier zu mehr Klarheit. Die Teilnehmer sollen sich in die Rolle eines Chefs versetzen, der sich zum wiederholten Mal über das Zuspätkommen seiner Sekretärin ärgert. Er weiß, dass er mit unkontrolliertem Tadel und dem Androhen möglicher Sanktionen nichts erreicht. Wie könnte der Vorgesetzte seine Sekretärin auf ihr Fehlverhalten hinweisen, ohne das Klima zu verderben?

Der Trainer: "Sagen Sie ihr sachlich, was passiert ist. Erklären Sie ihr die Folgen ihres Verhaltens, und teilen Sie Ihr Gefühl mit." Ein Teilnehmer macht den Versuch, seinen Ärger auf die Sekretärin zum Ausdruck zu bringen und sie zur Änderung ihres Verhaltens zu veranlassen.



Vorgesetzter: "Frau X, Sie sind heute morgen zum zweiten Mal zu spät gekommen und konnten mir deshalb die Unterlagen für die Konferenz nicht richtig zusammenstellen. Dadurch war ich unvollständig informiert. Ich bin verärgert."

Der erste Versuch war ein Volltreffer. Der Vorgesetzte hat zunächst vorwurfsfrei und konkret das Verhalten der Sekretärin beschrieben. Er hat die Folgen erklärt, die sich für ihn aus ihrem Verhalten ergeben, und er hat seine Gefühle ausgedrückt. Diese Form der Artikulation hat in der psychologischen Nomenklatur ihren Namen: Die Fachleute sprechen von der "dreiteiligen Ich-Botschaft".

"Konfrontieren Sie Mitarbeiter immer auch mit Ihren Gefühlen," doziert der Psychologe, "es ist die wirkungsvollste Methode, um Verhaltensweisen zu verändern."

Die Methoden sind keine Erfindungen des Hamburger Instituts. Sie gehen teilweise auf die amerikanischen Psychologen Rogers und Gordon. Die Führungsphilosophie gehört auch in Europa zum weithin anerkannten Gedankengut.

"Führer können eine Gruppe machen oder sie kaputtmachen. Von ihren Einstellungen und Verhaltensweisen hängt die Gruppenleistung entscheidend ab," schreibt Gordon im Vorwort zu seinem Buch "Managerkonferenz". Für einen Vorgesetzten sei es wichtig, so der Amerikaner, dass er auf eine Art und Weise zuhört, die die Mitarbeiter dazu bringe, über ihre Probleme zu sprechen. Andererseits müsse sich auch der Vorgesetzte so deutlich äußern, dass die Mitarbeiter auf seine Bedürfnisse und Gefühle Rücksicht nehmen können.

Gordon plädiert für einen menschlichen Umgang miteinander im Unternehmen - und das nicht etwa aus ideologischen Gründen. Der amerikanische Psychologe stützt sich mit seiner Führungsphilosophie auf Untersuchungen, nach denen ein autoritärer, machtorientierter Führungsstil weniger Produktivität, hohe Fluktuation, geringe Job-Befriedigung und wenig Kreativität der Mitarbeiter nach sich zieht.

*Brigitta Lentz*



Voss+Partner (BDU)  
Institut für Beratung+Training in Wirtschaft+Beruf GmbH

Hugh-Greene-Weg 2 · 22529 Hamburg

Telefon 040-79 00 767-0 · Fax -10



Unternehmens-  
Beratung

Firmen-  
Seminare

Klima-  
Analysen

Konzepte  
Lizenzen

Offene  
Seminare

Bücher  
Filme

Trainer-  
Ausbildung

Entwicklung  
Workshops

Fach-  
Vorträge