

Kritisieren, loben, Sitzungen leiten

Kommunikative Herausforderungen annehmen und souverän meistern

Hier ein Lob aussprechen, da eine Kritik äussern, dann wieder eine hitzige Sitzung leiten: Vorgesetzte sind in ihren kommunikativen Fähigkeiten ganz schön gefordert. Der vorliegende Fachartikel legt dar, worauf es im täglichen Gespräch mit den Mitarbeitenden ankommt und wie man die kommunikativen Herausforderungen souverän meistert.

Patrick Rohr

Das Wichtigste vorweg: ein offenes Gesprächsklima im Betrieb fördern. Es soll niemand Angst haben müssen, Kritik – auch am Chef – zu äussern oder etwas zu fordern. Ein offener Umgang im Team schafft Vertrauen und verbessert die Motivation. Auf dieser Basis kann in lockeren Situationen miteinander gelacht, in ernststen Phasen aber auch hart miteinander diskutiert werden, ohne, dass sich die Stimmung verändert oder sich jemand betupft fühlt oder gar verletzt ist.

Fünf Punkte beherzigen

In einem guten Klima arbeiten die Menschen gerne. Vorgesetzte können mit gutem Beispiel vorangehen, indem sie folgende fünf Punkte beherzigen:

1. Im Team eine institutionalisierte Feedbackkultur schaffen. Zum Beispiel könnte zu Beginn der wöchentlich stattfindenden Sitzung jeder Mitarbeiter sagen, was ihn vergangene Woche an der Arbeit gefreut und was ihn geärgert hat. Sowohl die Freude als auch der Ärger der Woche sollen begründet werden und in einer «Ich»-Botschaft formuliert sein («Mich hat besonders

gefremt, dass ...», «Ich habe mich sehr geärgert, dass ...»).

2. Loben, Erfolge feiern – das motiviert und spornt das Team an, in der eingeschlagenen Richtung weiterzumachen.
3. Offen und ehrlich sagen, wenn einen etwas stört. Mit klaren Worten kritisieren, aber immer sachlich, nie auf die Person zielend.
4. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermuntern, das Gleiche zu tun. Kritik akzeptieren, ohne sich zu rechtfertigen oder zu erklären – und vor allem ohne eingeschnappt zu sein oder sich gar zu rächen.
5. Die Mitarbeitenden bitten, zu einem zu kommen, wenn sie etwas belastet oder stört. Den Mitarbeitenden dabei mit aufbauenden Tipps und Ratschlägen zur Seite stehen.

Richtig loben

Nichts motiviert die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr als ein aufrichtiges Lob. Doch Vorsicht: Wer ständig alle und alles über den grünen Klee lobt, alles immer «super» findet und jeden in seinem Team «den Grössten»

nennt, wirkt mit der Zeit unglaubwürdig – und die Komplimente verpuffen wirkungslos, man nimmt den Vorgesetzten nicht mehr ernst. Anerkennende Worte sind dann angebracht, wenn eine Mitarbeiterin eine besonders gute Idee gehabt hat, ein Mitarbeiter ohne zu murren bis spät in den Abend gearbeitet hat, damit das Projekt noch rechtzeitig fertig wurde, oder wenn das Team Ausserordentliches geleistet hat.

Genau wie eine Kritik sollte auch das Lob begründet werden: Was gefällt an einer Idee oder einer Arbeit besonders gut, und warum? So kann der Mitarbeiter etwas lernen, denn oft machen wir gute Dinge ganz unbewusst richtig – und tun es umso lieber wieder, wenn das Verhalten offensichtlich Anklang findet.

Rechtsberatung

Viele KMU verfügen über keinen eigenen Rechtsdienst, benötigen aber in zunehmendem Mass juristische Auskünfte. Das Beobachter-Beratungszentrum hat auf diesen Trend reagiert und einen Service für telefonische Expertenberatung zu Rechtsfragen in KMU geschaffen. Weitere Informationen unter www.beobachter.ch/kmu oder Telefon 0800 83 0800.

Das Kritikgespräch

Ist man mit der Arbeit oder dem Verhalten einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters nicht zufrieden, ist es besser, möglichst schnell ein klärendes Gespräch zu führen, statt die Unzufriedenheit immer grösser werden zu lassen. Beim Kritikgespräch ist die Grundhaltung entscheidend: Eine schlechte Arbeit oder ein ungeschicktes Verhalten soll bemängelt, aber nie die Person selber angegriffen werden, sonst ist das Gespräch von vornherein zum Scheitern verurteilt. Vorgesetzte sollten sich die Grundeinstellung zu eigen machen, dass jeder Mensch in Ordnung ist, auch wenn er einem nicht entspricht. Strahlt man diese Haltung aus, ist ein offenes, aufbauendes Kritikgespräch jederzeit möglich, denn es bleibt auf der Sachebene. Wird diese hingegen verlassen und der Mitarbeiter in seiner Persönlichkeit kritisiert, kann die Unterhaltung schnell einmal eine unangenehme Wendung nehmen. Ein guter Hinweis darauf, dass das Gespräch nicht mehr auf der Sachebene abläuft, sind Sätze wie:

- «Nie kann man mit dir ...»
- «Immer tust du so, als ob ...»
- «Du bist einfach ...»
- «Jetzt hast du schon wieder ...»

Vor allem Wörter wie «nie», «immer» und «schon wieder» sollten in einem Kritikgespräch tabu sein, denn sie greifen tief in die Persönlichkeit des Gegenübers ein. Daher sollte man sich selbstkritisch fragen: Weiss ich denn, ob mein Mitarbeiter sich tatsächlich «nie» oder «immer» so verhält – oder ob das möglicherweise auch mit mir oder dem Arbeitsumfeld zu tun haben könnte? Ausserdem sollte man versuchen, Aussagen immer von der eigenen Warte aus zu formulieren: «Mich stört, dass du ...», klingt anders als «Jetzt hast du schon wieder ...». Überdies gilt: Immer auch nach dem Grund für ein Verhalten oder eine Entscheidung fragen. Wenn der Mitarbeiter erklären kann, warum er etwas so oder anders entschieden hat, fühlt er sich

Eine effiziente und effektive Sitzung will gut vorbereitet sein. An erster Stelle steht für den Vorgesetzten bzw. Sitzungsleiter deshalb die entscheidende Frage: Was soll erreicht werden? ►

Vorsicht Killerphrasen

Der Wille, Sitzungen effizient zu leiten, führt manchmal dazu, dass gewisse Voten allzu schnell mit einer sogenannten «Killerphrase» abgewürgt werden. Dies gilt es zu vermeiden, denn dadurch könnten gute Vorschläge und Ideen entgehen. Killerphrasen können ausserdem verletzend sein. Klassische Beispiele sind:

- «Das haben wir noch immer so gemacht, ich sehe keinen Grund, das zu ändern.»
- «Achtung, ein Vorschlag von Albert – da wird mir ja was kommen!»

- «Sie sind nicht der Erste, der mit dieser Idee kommt. Vergessen Sie!»
- «Haben wir alles schon einmal ausprobiert, hat nicht funktioniert.»
- «Und wer bitte soll das finanzieren?»
- «Das haben schon fähigere Leute zu lösen versucht.»
- «Wenn das alle so machen wollten, wo kämen wir da hin?»
- «Hübsche Idee, aber leider unbrauchbar. Danke – andere Vorschläge.»

ernst genommen und nicht als jemand dargestellt, der nichts denkt beim Arbeiten.

Eine Sitzung leiten

Zu den Aufgaben eines Vorgesetzten gehört auch, Sitzungen effizient und zielführend zu leiten. Leider ufern viele Sitzungen aus, enden ergebnislos und frustrieren die Teilnehmerin-

nen und Teilnehmer, die die Zeit lieber in ihre Arbeit investiert hätten. Die folgenden Tipps helfen, Sitzungen effizient und gewinnbringend abzuwickeln.

Eine effiziente und effektive Sitzung will vorbereitet sein. Als Erstes wird daher ein Ziel festgelegt: Was soll erreicht werden? Ohne Vorstellung, zu welchen konkreten Ergebnissen man kommen möchte, läuft man Gefahr,





dass das Meeting im Nichts endet. Dies besonders bei institutionalisierten Sitzungen, der üblichen «Montagssitzung» zum Beispiel oder der Sitzung morgens zum Arbeitsbeginn, wenn man sich zu sehr darauf verlässt, dass «es dann schon Inputs und Stoff für Diskussi-

onen geben» wird. Ein zielgerichtetes Vorgehen schliesst nicht aus, dass zwischendurch auch einmal geplaudert oder gar geblödet werden darf, das kann die Diskussion beleben und auf das Arbeitsklima einen positiven Einfluss haben. Das Ziel und den Zeitrahmen darf man aber nicht aus den Augen verlieren.

Porträt



Patrick Rohr arbeitete in den Jahren 1992 bis 2007 in verschiedenen Funktionen für das Schweizer Fernsehen. Unter anderem als Redaktor und Moderator für «Schweiz aktuell», als Redaktionsleiter und Moderator der «Arena» und als Moderator von «Quer». Nach seinem Weggang vom Schweizer Fernsehen im Frühling 2007 gründete er die Firma Patrick Rohr Kommunikation GmbH mit Sitz in Zürich, deren Inhaber und Geschäftsführer er ist. Seine Firma ist spezialisiert in Konzeptberatung für interne und externe Kommunikation sowie in Auftrittstraining und Coaching. Im Beobachter-Buchverlag sind von ihm die Ratgeber «Reden wie ein Profi» und «So meistern Sie jedes Gespräch» erschienen.

Wenn es von der eigenen Seite nichts oder nicht viel zu besprechen gibt, sagt man die Sitzung dennoch nicht leichtfertig ab. Stattdessen fragt man vorher beim Team nach, vielleicht möchte ein Mitarbeiter etwas Dringendes besprechen.

Zeitrahmen und Struktur

Für jede Sitzung gilt: Es wird ein Zeitrahmen festgelegt. Die Höchstlänge für eine regelmässig stattfindende Sitzung ist eine Stunde, täglich stattfindende Sitzungen dürfen auch viel kürzer sein. Längere Sitzungen müssen gut begründet sein und sollten die Ausnahme bleiben. Länger kann es zum Beispiel dauern, wenn ein grosses Projekt ansteht, das gründlich besprochen werden muss. Zur Strukturierung der Sitzung schreibt man sich die Punk-

◀ Ob der Vorgesetzte sein Ziel erreicht und in der geplanten Zeit zu den gewünschten Ergebnissen kommt, hängt einzig und allein von seiner Sitzungsleitung ab.

te auf, die diskutiert werden müssen, und bringt sie in eine Reihenfolge. Um die Zeit im Griff zu behalten, lohnt es sich, den einzelnen Punkten – je nach Gewichtung und Wichtigkeit – eine bestimmte Zeitspanne einzuräu-

Literatur



Der Ratgeber «So meistern Sie jedes Gespräch» zeigt anhand vieler praktischer Beispiele und einfacher Übungen, auf was es bei Gesprächen im täglichen Leben ankommt: im Geschäft, im Verkauf, in der Verhandlungsführung und beim informellen Smalltalk. Nach der Lektüre dieses Buches lassen sich auch heikle Gesprächssituationen mit der nötigen Sicherheit meistern.

Patrick Rohr
«So meistern Sie jedes Gespräch»
Mutig und souverän argumentieren – im Beruf und privat
240 Seiten, gebunden
Beobachter-Buchverlag
ISBN: 978-3-85569-437-2
Fr. 45.–



Mit dem Beobachter-Ratgeber «Reden wie ein Profi» gelingt es endlich, sich mit eigenen Worten und sicherem Gefühl an ein Publikum zu wenden. Egal, ob kurze Wortmeldung oder lang geplante Rede – der erfahrene Moderator Patrick Rohr zeigt, wie man sich vorbereitet und die Lage souverän meistert. Mit diesem Buch gelingt jeder Auftritt vor Publikum.

Patrick Rohr
«Reden wie ein Profi»
Selbstsicher auftreten – im Beruf, privat, in der Öffentlichkeit
256 Seiten, gebunden
Beobachter-Buchverlag
ISBN: 978-3-85569-398-6
Fr. 45.–



men. Überdies wird – am besten in einer vorgängig verteilten Sitzungsagenda – auch festgelegt, zu welchen Themen bloss informiert wird und über welche Themen diskutiert werden soll, zum Beispiel, indem in der Sitzungsagenda in Klammern ein (I) für Information und ein (D) für Diskussion angebracht wird.

Klare Leitung definieren

Eine Sitzung braucht eine klare Leitung: Eine Sitzung zu leiten heisst, von Beginn weg die (Gesprächs-)Führung zu übernehmen. Den Zeitrahmen und die Punkte, die der Vorsitzende gerne diskutieren möchte, gibt er gleich am Anfang bekannt. Idealerweise ist seine Planung auch auf der vorgängig verteilten Agenda einsehbar. Während der Sitzung sollte der Vorsitzende immer wieder seinen Zeitplan überprüfen und zur Kürze mahnen, wenn eine Diskussion auszufern droht. Notfalls etwa mit der Zeit «jonglieren», wenn ein Thema aus

guten Gründen mehr zu diskutieren gibt, als vorgesehen war. Der Vorsitzende kann auch während der Sitzung entscheiden, die Prioritäten neu zu setzen. Das muss er jedoch jederzeit transparent machen, vor allem, wenn die Diskussion zu einem bestimmten Punkt auf eine nächste Sitzung verschoben wird, sonst gibt es Misstöne.

Zuhören und festhalten

Ob der Vorsitzende sein Ziel erreicht und in der geplanten Zeit zu den gewünschten Ergebnissen kommt, hängt einzig und allein von seiner Sitzungsleitung ab. Er sollte ein aufmerksamer Zuhörer sein, aber auch darauf achten, ob die einzelnen Wortbeiträge mit dem Thema zu tun haben oder ob die Sprechenden vom Thema abweichen. Wenn die Meinungen weit auseinanderliegen, muss der Vorsitzende entscheiden, ob er die Sache ausdiskutieren will oder ob er abstimmen lässt.

Beim Ausdiskutieren ergeben sich oft sinnvollere Lösungen, die breiter abgestützt sind, eine Abstimmung geht dafür schneller. Die Beschlüsse werden festgehalten, am besten in einem kleinen Beschlussprotokoll.

Am Schluss der Sitzung sollte den Anwesenden klar sein, wer welchen Auftrag bis wann ausführen muss. Um sicher zu sein, dass dem so ist, fragt der Vorsitzende kurz vor Schluss, ob noch etwas offen oder unklar sei. Wenn es keine Fragen mehr gibt, kann er die Sitzung schliessen. ■

Kontakt



Patrick Rohr
Geschäftsführer
Riedtlistrasse 27, 8006 Zürich
Tel. 044 361 04 04
info@patrickrohr.ch
www.patrickrohr.ch



Anzeige



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

FORUM UND VISIONEN TRENDS UND VISIONEN WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE

Forum Wirtschaftspsychologie 2010 – Trends und Visionen

Podiumsdiskussion mit:

- **Iwan Rickenbacher**, Prof. Dr. (Moderation)
- **Barbara Artmann**, CEO und Inhaberin, Künzli SwissSchuh AG
- **Yves-André Jeandupeux**, Leiter Personal, Die Schweizerische Post
- **Lutz von Rosenstiel**, Prof. Dr. Dr. h.c., Ludwig-Maximilians-Universität, München
- **Andrea Saxer**, Head HR, Novartis International AG
- **Heinz Schüpbach**, Prof. Dr., Direktor der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW
- **Hans Suter**, Chefredaktor, KMU-Magazin

Donnerstag, 10. Juni 2010, 18.15 – 19.45 Uhr mit Apéro, Hotel Aarhof, Olten
Online-Anmeldung: www.fhnw.ch/aps/forum-wirtschaftspsychologie-2010