



Sarnen, 6. November 2012

## Kolumne

# Menschen in der Arbeitswelt

Bevor das alte Jahr zu Ende geht und sich das neue Jahr anmeldet, gibt es in der Arbeitswelt einiges zu tun. Meist ist eine besondere Betriebsamkeit und Hektik spür- und erlebbar.

Unter anderem stehen auch die Mitarbeiter- oder Qualifikations-Gespräche an. Die Beurteilung der Leistungen und des Verhaltens, eine gemeinsame Vereinbarung von Zielen und Massnahmen, ein intensives Gespräch zur Entwicklung und Förderung – all das kann stressig, anstrengend, unangenehm, zeitraubend und möglicherweise auch heikel sein. So oder so, „miteinander zu sprechen ist besser als gegeneinander zu schweigen“ (Ignazio Silone, 1900-1978).

Geben Sie also ein Feedback oder sprechen Sie nur davon? Wie geben Sie ein Feedback? Holen Sie sich ein Feedback? In meiner Arbeit als Supervisor und Coach erlebe ich häufig, dass Führungspersonen und Mitarbeitende das Thema „Feedback geben und Feedback nehmen“ im Arbeitsprozess als zentral und wichtig einstufen. Mit Verwunderung stelle ich dann fest, dass man zwar über die Wichtigkeit von Feedbacks spricht, dass das Geben und Nehmen von Feedbacks aber wenig genutzt oder häufig nicht nach den „Regeln“ angewendet wird. Warum ist das so? Bei all der Literatur und den Seminaren zum Thema Mitarbeitergespräche sollte diese Frage doch längstens beantwortet sein.

Für mich hat ein Gespräch vier Kernkomponenten:

- ▷ Die Grundhaltung
- ▷ Die Wahrnehmung und Beobachtung
- ▷ Die Gesprächsvorbereitung
- ▷ Die Gesprächsgestaltung durch die Führungsperson

Meine **Grundhaltung**, meine Werte und meine Einstellungen, die mich leiten, sind tragend. Sie prägen mich als Mensch und als Gesprächspartner. Max Frisch formulierte dies wie folgt: „Das Gelingen der Kommunikation ist abhängig vom Wohlwollen des anderen.“

Meine **Wahrnehmung** ist geprägt durch die Erziehung, die Erfahrungen, die Ausbildung, die Erlebnisse, die Stimmungen, die Emotionen, die Erwartungen, den Charakter, die Kultur, das Alter, oder durch die Vitalität. Dadurch haben wir gelernt, unsere Umwelt in einer bestimmten Weise zu sehen. Der Mensch nimmt so bevorzugt das wahr, was zu seinen Erwartungen und Einstellungen passt. Wir beobachten durch eine subjektiv gefärbte Brille. Dazu möchte ich Ihnen eine kleine Geschichte erzählen:

*„Ein schielendes Huhn sah die ganze Welt etwas schief. Es glaubte daher, sie sei tatsächlich schief. Auch seine Mithühner und den Hahn sah es schief. Es lief immer schräg und stiess oft gegen die Wände. An einem windigen Tag lief es mit seinen Mithühnern am Turm von Pisa vorbei. Schaut euch das an, sagten die Hühner, der Wind hat diesen Turm schief geblasen. Auch das schielende Huhn betrachtete den Turm und fand ihn völlig gerade. Es sagte nichts, dachte aber bei sich, dass die anderen Hühner womöglich schielten.“*  
(Malerba, 1997)

Jiddu Krishnamurti meint dazu: „Die höchste Form menschlicher Intelligenz ist die Fähigkeit zu beobachten ohne zu beurteilen.“

Meine **Gesprächsvorbereitung** soll rechtzeitig und best möglich sein. Fragen wie: Wer? Was? Warum? Wo? Wie lange? Mit wem? Mit welchen Unterlagen? sind für mich und meine Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner geklärt. Das schafft Sicherheit, gibt Vertrauen und hat mit einer respektvollen und wertschätzenden Grundhaltung zu tun.



Für die **Gesprächsgestaltung** nimmt sich die Führungsperson genügend Zeit. Sie führt das Gespräch unter vier Augen in einem ruhigen Raum. Die nötigen Unterlagen liegen bereit. Störungen werden vermieden. Sie gibt empathische, respektvolle, transparente, offene, ehrliche und nachvollziehbare Feedbacks. Sie achtet darauf, dass sie nichts beschönigt oder verniedlicht. Sie wendet dabei die bekannten „Feedbackregeln“ an. Die Führungsperson hört aktiv zu und beachtet bei ihrer Gesprächspartnerin/ihrem Gesprächspartner auch, wie sie etwas sagt. Pausen bringen den Denkprozess in Gang. Über Drittpersonen wird nicht gesprochen. Sie schenkt der Gesprächspartnerin/dem Gesprächspartner Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit und bleibt mit den Gedanken beim Thema. Die Aussagen fasst sie am Ende kurz zusammen um sicherzugehen, dass Sie den Inhalt richtig verstanden hat.

Gerne möchte ich Ihnen zum Schluss eine Geschichte über die „Perfekte Kommunikation“ erzählen:

*„Am Rande eines kleinen Dorfes sassen an einem lauen Sommerabend zwei Frauen in ihren Schaukelstühlen auf der Veranda vor ihrem Haus. Während sie gemütlich schaukelten, lauschte die eine dem Gospelchor, der in der Kirche übte. Sie blickte nach links die Strasse entlang, wo sie das Licht durch die bunten Glasfenster der kleinen Kirche schimmern sah und sagte zu ihrer Freundin: „Ist das nicht die schönste Musik, die es gibt?“ Die Freundin, die rechts von ihr sass, blickte auf die Felder der rechten Seite des Hauses und hörte die Grillen, die in der Dämmerung zirpten. Selig lächelnd schaukelte sie hin und her, den Blick auf die Felder gerichtet, und sagte: „Ja, das ist eine herrliche Musik. Und wenn man bedenkt, dass sie die Musik machen, indem sie ihre Hinterbeine aneinander reiben – unglaublich!“*

Ein Gespräch, ein Mitarbeiter-Gespräch oder ein Feedback sind eine wunderbare Möglichkeit, eine Tür zu öffnen, Raum zu geben, ganz beim anderen zu sein, sich berühren zu lassen, schweigen zu können, sich selbst in Frage zu stellen, etwas zu riskieren, das Überraschende anzunehmen oder auf sich selbst zu hören. Ein Gespräch ist **ein Abenteuer – wagen Sie es!**

Herzlich

Markus Tschopp

Dipl. Supervisor, Coach und Organisationsberater NDS BSO

Dipl. Biomedizinischer Analytiker HF

[www.tschoppcoaching.ch](http://www.tschoppcoaching.ch)