

Vertrauen gewinnen und Wertschätzung zeigen

Wirkliches Vertrauen zwischen zwei Personen ist nur bei gegenseitiger Wertschätzung möglich. Denjenigen, vor denen wir keine Achtung haben, werden wir auch niemals Vertrauen entgegenbringen – und umgekehrt. Die Basis des Vertrauens ist die Sympathie. Nun lässt sich natürlich sagen, dass dieser oder jener einem einfach unsympathisch ist, dass da nichts zu machen ist.

Für einige Fälle mag das zutreffen, oft aber scheitert gegenseitige Sympathie an unserer eigenen Voreingenommenheit. Vielfach reicht es aus, einen gewissen Vorschuss an Vertrauen zu „schenken“ und den Menschen mit Wohlwollen zu begegnen. Daraus resultiert oft eine Wechselwirkung: Der andere findet uns sympathisch, was wir wiederum selbst spüren, wodurch wir unserem Gegenüber weitere Sympathie entgegenbringen. Der Kreis schließt sich, und das Fundament für das gegenseitige Vertrauen ist gelegt. – Wer uns vertraut, fühlt sich als Mensch ernst genommen und verstanden. Und nur wer sich verstanden fühlt, ist bereit, auf uns zu hören.

Wenn wir zeigen, dass auf uns Verlass ist, können wir uns meistens auch auf unser Gegenüber verlassen. Wer dagegen bis ins Detail reglementiert und Vorschriften aneinanderreihet, zeigt, dass Vertrauen fehlt. Ein an die Kandare genommener Mitarbeiter wird seinen Vorgesetzten nicht sonderlich hochschätzen. Die Bereitschaft mehr zu leisten, ist bei den Mitarbeitern am größten, die ihre Vorgesetzten achten und die sie sympathisch finden.

■ Das gute Gespräch

Gespräche an sich sind heute oft schon Mangelware, und gute Gespräche fast eine Rarität. Oft sind wir uns der Wichtigkeit guter Gespräche nicht bewusst; auch herrscht die verbreitete Meinung, dass Gespräche zu viel Zeit kosten. So werden selbst wichtige Probleme oft nur im Vorbeigehen angesprochen oder andere, vermeintlich bessere Kommunikationswege genutzt. In den letzten Jahren ist insbesondere die Kommunikation per E-Mail anstelle des persönlichen Gesprächs getreten. Vergessen wird hierbei, dass gerade die E-Mail der Unternehmenskommunikation extrem schaden kann. E-Mails können ein notwendiges Gespräch nicht ersetzen! Sie sind lediglich für einfache Sachverhalte (Terminabsprachen, Bestätigungen, ein kurzes Dankeschön etc.), niemals jedoch für komplexe Themen geeignet. Gerade bei komplizierten Angelegenheiten, die kontroverse Diskussionen – einen Meinungsaustausch – erfordern oder auch bei emotional aufgeheizten Stimmungen, sollte die elektronische Kommunikation tunlichst vermieden werden. Missverständnisse und Ärger sind ansonsten vorprogrammiert. Daher bleibt oft auch der gerne angeführte zeitsparende Effekt aus.

Ein weiterer Aspekt ist die mangelnde Aufmerksamkeit, die dem Schreiben von E-Mails geschenkt wird: Sie enthalten Rechtschreibfehler, falsche, nicht eindeutige Satzkonstruktionen, und sind – manchmal – regelrecht blamabel. E-Mails mit peinlichen Rechtschreibfehlern sind immer wieder Anlass zur allgemeinen Belustigung. In Firmen, in denen sehr viel per E-Mail kommuniziert wird, sorgen solche „Elaborate“ nahezu täglich für Gelächter. („Hast Du schon gesehen, was der heute schon wieder vom Stapel gelassen hat: ‚bite alles weitere im innenverhältnis händeln!‘“)

Vorgesetzte sollten alle wichtigen Belange persönlich mit ihren Mitarbeitern besprechen. Schon vor dem eigentlichen Gespräch sollten einige Vorkehrungen getroffen werden, um die Voraussetzungen für ein gutes Gespräch zu schaffen. Nur eine positive Stimmung kann zu einem guten Gespräch führen. Der Vorgesetzte sollte – auch über seine Körpersprache zeigen, dass er offen für ein Gespräch ist und keine Eile hat.

■ Praxistipps: Voraussetzungen für das gute Gespräch

Nach der Begrüßung und einigen einleitenden Worten, die nichts mit dem Thema zu tun haben müssen, sollte das Gespräch zunächst auf der Metaebene beginnen: Stellen Sie zusammen klar, worum es geht, was besprochen werden soll.

1. Nicht wer am meisten redet, hat recht. Achten Sie auf die Gesprächsanteile beider Gesprächspartner. Viele Führungskräfte glauben, dass sie ein Gespräch auch hinsichtlich der Rededauer dominieren müssen. Ein optimaler Gesprächsanteil bei zwei Personen ist in den meisten Fällen 50/50!
2. Behalten Sie die ursprünglichen Gesprächsziele im Auge. Nur so können Sie frühzeitig eingreifen, wenn Sie merken, dass sich das Gespräch auf Nebenschauplätze verlagert. Die Gesprächsagenda sollte zudem niemals überfrachtet werden, um Zeiteinschränkungen vorzubeugen. Die Erfahrung sollte uns zeigen, dass gerade diffizile Themen oft viel Zeit zur Klärung benötigen.
3. Ihr Gesprächspartner ist kein Gegner – auch dann nicht, wenn kontroverse Meinungen aufeinandertreffen. Überlegenheitsgebaren lenkt vom Kern des Gesprächs ab und blockiert die Offenheit des Gegenübers. In intensiven Gesprächen hat der Gesprächspartner ein Gespür dafür, wie Sie ihn wirklich sehen (dafür sorgen zumeist schon unsere körpersprachlichen Signale). Daher sollte der Gesprächspartner als gleichwertiger Partner betrachtet werden. Ihr Gegenüber hat genauso ein Recht auf seine Meinung wie Sie auf die Ihre.

4. Versuchen Sie immer erst, Ihren Gesprächspartner zu verstehen, bevor Sie selbst verstanden werden wollen. Lassen Sie sich auf den Gesprächspartner ein, akzeptieren Sie seine Perspektive. Hören Sie Ihrem Gesprächspartner aufmerksam zu. Glauben Sie nicht, sowieso schon alles zu wissen. Gehen Sie auf ihn ein und versuchen Sie herauszufinden, was er wirklich meint, was seine Intentionen sind. Dies hilft Ihnen auch, Ihre eigene Argumentation wirkungsvoller anzupassen. Sie können nur dann überzeugen, wenn Sie wissen, was der andere mit seinen Worten überhaupt sagen und erreichen will.
5. Geben Sie Ihrem Gesprächspartner das Gefühl, verstanden zu werden (aber nur, wenn Sie ihn auch wirklich verstehen). Damit wächst die Wahrscheinlichkeit, dass auch Sie verstanden werden.
6. Verzichten Sie auf Beschönigungen oder Dramatisierungen. Beides wirkt unehrlich und behindert das Vertrauen.
7. Halten Sie keine Monologe, man hört Ihnen sonst nicht mehr zu. Versuchen Sie, sich klar, präzise und verständlich auszudrücken. Fassen Sie sich kurz. Wenn Sie es selbst mit einem Dauerredner zu tun bekommen, unterbrechen Sie ihn einfach – höflich, aber nachdrücklich. („Bevor ich es vergesse, da fällt mir Folgendes ein...“)
8. Lassen Sie den anderen immer ausreden (wenn Sie es nicht gerade mit einem Dauerredner zu tun haben) und gönnen Sie ihm Pausen, damit er seine Gedanken formulieren kann. Achten Sie aber auch darauf, selbst nicht unterbrochen zu werden.
9. Fragen Sie immer nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben – im Zweifelsfall auch dann, wenn Sie sich nur nicht ganz sicher sind, das Gesagte korrekt verstanden zu haben. Mit Nachfragen gibt man sich, wie oft irrtümlich angenommen, keine Blöße. Das Gegenteil ist der Fall: Gerade mit Nachfragen wird das Interesse an der Meinung des anderen gezeigt.
10. Vermeiden Sie rhetorische Tricks (gerade auch gegenüber weniger redegewandten Mitarbeitern) und lassen sich selbst nicht auf rhetorische Feinessen ein. Oft helfen auch hier klärende Fragen: „Aus welchen Gründen ist das so?“ oder „Wie ist es dazu gekommen?“.
11. Vermeiden Sie allzu elitäre und übertrieben „geschraubte“ Ausdrucksweisen. Passen Sie sich dem Gesprächspartner an. Sagen Sie klar und deutlich und mit prägnanten Worten, was Sie wollen.
12. Versuchen Sie immer, Streitereien zu vermeiden. Ist die Gesprächssituation zu aufgeladen, dass kein Konsens erzielt werden kann, vertagen Sie das Gespräch. So können sich beide Seiten beruhigen und die eigenen Positionen wie auch die des anderen überdenken.

Am Ende eines Gesprächs sollte auf die Metaebene zurückgekehrt werden. Beide Seiten müssen sich darüber einig sein, was überhaupt besprochen wurde und was die Essenz des Gesprächs war. Gegebenenfalls kann zusätzlich ein Gesprächsprotokoll mit den Kernaussagen angefertigt und von beiden Gesprächspartnern unterschrieben werden.

Nach jedem Gespräch sollten Sie sich beim Gesprächspartner mit freundlichen Worten für das stattgefundene Gespräch bedanken und ihm die Hand reichen.

Beim diesjährigen MAIK Münchner außerklinischer Intensiv Kongress am 28. und 29. Oktober 2016 werden Doris Marx-Ruhland und Yvonne Schirm den Workshop „Du glaubst, Du kennst mich? Willst Du wissen, was ich über Dich denke?“ anbieten.

Doris Marx-Ruhland
Seminare & Coaching

<http://marx-ruhland.de/>

