

Ermutigende Kommunikation im Arbeitsalltag

Aus ihrer Berufspraxis heraus geben Olaf Hartke und Anja Palitza Tipps für eine empathische Verbindung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.



Anja Palitza,
Erziehungswissenschaftlerin
M.A., ist Familienberaterin, Auto-
rin und Trainerin für Gewaltfreie
Kommunikation.

Noch immer hört und liest man, dass es in der Mitarbeiterführung sinnvoll sei, nur auf Ergebnisse zu achten. Für gewünschte und gute Ergebnisse sollten Führungskräfte ihre Mitarbeiter loben, für überdurchschnittliche Ergebnisse sollte man sie auch mal belohnen. In manchen Führungs-Trainings wird sogar gelehrt, Ergebnisse nicht mit Bemühungen um Ergebnisse zu verwechseln. Aufmerksamkeit, Lob und Belohnung gebühre allein den Ergebnissen, heißt es. Die Anerkennung von Bemühungen ohne Ergebnis solle man tunlichst vermeiden.

Die Idee, gewünschtes Verhalten durch Lob und Belohnung zu bestärken und unerwünschtes Verhalten durch Kritik und Strafe zu beseitigen, finden wir nicht nur in der Führung, sondern auch in der Kindererziehung und bei der Dressur von Tieren. Fast alle hierarchischen Systeme in unserer Kultur nutzen dieses Prinzip, dass darauf basiert, dass lernfähige Lebewesen dazu neigen, Schmerz vermeiden und Freude gewinnen zu wollen. Unumstritten ist, dass die Anwendung dieses Prinzips eine Wirkung hat. Doch ist die Anwendung von Lob und Tadel deshalb auch sinnvoll – nur allein, weil sie Wirkung hat? Gibt es andere Prinzipien, die auch Wirkung, doch gleichzeitig eine viel sinnvollere, weitreichendere Wirkung haben?

Ermutigung wirkt sich mehrfach positiv aus

Als Trainer für Gewaltfreie Kommunikation trainieren wir häufig Führungskräfte und wissen aus vielen Rückmeldungen, dass ein anderes Prinzip ebenfalls Wirkung hat. Wir empfehlen eine empathische Verbindung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und die basiert nicht auf einer reinen Ergebnisorientierung, sondern bezieht die Gefühle und Bedürfnisse der Interaktionspartner mit ein.

Von Theo Schoenaker haben wir bereits vor 20 Jahren in „Mut tut gut“ erfahren, dass Mut guttut. In seinen Seminaren haben wir nicht nur kognitiv gelernt, sondern auch emotional erlebt, dass eine gezielte Ermutigung Menschen in vielerlei Hinsicht beflügeln kann:

- Ermutigung trägt zum Ausbau der persönlichen Stärken bei und hilft dadurch, Mitarbeiter weiterzuentwickeln.
- Ermutigung gibt den Mut zur Unvollkommenheit und stärkt damit die Handlungsfähigkeit.
- Ermutigung steigert auch die Fähigkeit und Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit anderen Menschen.
- Ermutigung ermöglicht eine positive Welt- und Selbstsicht durch eine ressourcenorientierte Wahrnehmung der eigenen Person.
- Ermutigung führt zu einer größeren Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen und steigert das Erreichen von selbstständigen Problemlösungen.

Was sind Hintergründe einer ermutigenden Haltung gegenüber Mitarbeitern? Wenn Mitarbeiter von Führungskräften wiederholt oder sogar dauerhaft für Fehler oder ausbleibende Ergebnisse kritisiert werden, machen sie die Erfahrung, dass Fehler nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für sie persönlich gefährlich sind. Denn neben der Situation, die entstanden ist, werden sie auch noch bestraft, beschämt oder beschuldigt – und das fühlt sich nicht gut an. Marshall Rosenberg, der Begründer des Modells Gewaltfreie Kommunikation, schreibt dazu:

„Wenn wir also Menschen trainieren wollen, indem wir sie Kritik und negative Beurteilungen hören lassen, dann bereitet ihnen jegliche Art von Lernen ungefähr so viel Freude wie eine längere Behandlung beim Zahnarzt.“



Olaf Hartke
ist Trainer für Führung und Kom-
munikation, Encouraging-Trainer
und Trainer für Gewaltfreie Kom-
munikation.

Verständnis steigert Enga-
gement und Willen, Fehler
zu beheben und konstruk-
tive Lösungen zu suchen.

Kritik hat zusätzlich noch Einfluss auf das Bild des Menschen von sich selbst – und irgendwann wird es immer herausfordernder, mit eigenen Fehlern umzugehen. Die Menschen beginnen, sich selber zu kritisieren, zu beschuldigen, sich unter Druck zu setzen oder sich gar zu bestrafen. Sie tun dies mit dem Ziel, besser zu werden und besser zu sein als andere, um darüber wieder in den Bereich des Lobes und der Belohnung zu kommen.

Gefühle und Bedürfnisse berücksichtigen

Wir befürworten einen Umgang mit Fehlern, der neben einer Korrektur die Gefühle und Bedürfnisse des jeweiligen Mitarbeiters berücksichtigt. Wir orientieren uns daran, was Menschen brauchen und was ihnen selbst wichtig ist. Mitarbeiter haben in der Regel keine Gleichgültigkeit gegenüber Fehlern und ausbleibenden Ergebnissen – sie mögen sie selbst nicht und sie möchten sie nicht wiederholen. Menschen sind von Natur aus bestrebt, Fehler zu vermeiden und daran interessiert, zu lernen, wie sie sich verbessern können. Forschungen zeigen längst, dass diese Art des selbst initiierten Lernens und „Sich-Verbesserns“ viel kraftvoller ist und deutlicher zu Aktivitäten führt. Ein verständnisvoller und empathischer Umgang mit Fehlern stärkt die Verbindung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, vergrößert das Zugehörigkeitsgefühl und wirkt darüber hinaus einladend auf andere.

Und wie kann eine Ermutigung im Führungsalltag, im Kontext von Arbeitsfehlern, konkret erfolgen? Fordert man Führungskräfte – ohne dass sie diese Kompetenz vorher trainiert haben – dazu auf, ihre Mitarbeiter, die Fehler gemacht haben, im Gesprächseinstieg zu ermutigen, dann hört man Ermutigungs-Versuche wie diese:

„Ist ja nicht so schlimm, ich zeige Ihnen, wie es geht.“
 „Das kann jedem passieren, beim nächsten Mal läuft es sicher besser.“
 „Nun lassen Sie mal den Kopf nicht hängen, das wird schon wieder.“

Das klingt vielleicht verständnisvoll und tröstend, ist jedoch nach unserer Überzeugung eher beschwichtigend und ausweichend, als das es wirklich ermutigend wirkt. Eine empathische Verbindung zu diesem Mitarbeiter setzt voraus, dass es der Führungskraft gelingt, die damit einhergehenden Gefühle und Bedürfnisse des Mitarbeiters zu erkennen. Versetzen wir uns einmal in die Lage von Mitarbeitern, die gerade ein wichtiges Ergebnis nicht erreicht oder einen konkreten Fehler gemacht haben. Wie geht es ihnen und was brauchen sie in der Situation gerade? Der Mitarbeiter fühlt sich möglicherweise betroffen, unsicher, besorgt, zweifelnd, ärgerlich über sich selbst, frustriert oder er schämt sich sogar. Zu den Gefühlen des Mitarbeiters können diese Fragen führen:

„Wie geht es Ihnen mit diesem Ergebnis?“
 „Wie fühlen Sie sich gerade?“
 „Wie ist das für Sie, wenn Sie an das Ergebnis denken?“

Doch in der Regel erfolgen auf diese Fragen keine Gefühlsäußerungen, sondern es werden Rechtfertigungen, Erklärungen oder Entschuldigungen ausgesprochen. Die Führungskraft kann im Gespräch dann vermutete Gefühle fragend nennen. Hilfreich kann es hier sein, dem Mitarbeiter die oben genannten Gefühlsbegriffe anzubieten. So findet er leichter den Zugang zu seinen Gefühlen. Der zweite Aspekt der empathischen Verbindung bezieht sich auf die Bedürfnisse des Mitarbeiters. Hier können die Gefühle auch mit den Bedürfnissen verbunden werden.

„Sie sind frustriert, weil Ihnen auch selbst ein gutes Ergebnis wichtig war?“
 „Sie sind besorgt, weil Ihnen noch nicht klar ist, welche Folgen das für Sie persönlich haben könnte?“
 „Sie sind unsicher, wie Sie jetzt von den Kollegen gesehen und beurteilt werden?“

Wenn sich Mitarbeiter auf diese Weise „verstanden erleben“, ist die Bereitschaft, im folgenden Gespräch über Verhaltensänderung nachzudenken, ungleich größer. Wenn zum Einstieg in das Gespräch nicht kritisiert wurde, werden sie eher bereit sein, neue Strategien zu entwickeln, um das Ergebnis zu erreichen. Das Verständnis steigert erfahrungsgemäß auch unmittelbar das Engagement und den Willen, den Fehler zu beheben und konstruktive Lösungen zu suchen.

Sachliche Auseinandersetzung mit verständnisvoller Haltung

Immer wieder hören wir von Trainingskunden, dass sich ein solcher empathischer Umgang mit Menschen, die Ergebnisse nicht erreicht oder Fehler gemacht haben, sogar ermutigend, stärkend und motivierend auf das ganze Team auswirkt. Es stärkt das Gemeinschafts- und Zugehörigkeitsgefühl. Neben der sachlichen Auseinandersetzung mit schlechten Ergebnissen ist für uns eine gleichzeitig verständnisvolle Haltung gegenüber dem Menschen eine hohe Führungsqualität. Ein ehemaliger Teilnehmer hat uns einmal Folgendes geschrieben:

„Es ist schon eigenartig – es ist so logisch und doch wird das, was ich bei Ihnen gelernt habe, in Unternehmen so selten angewendet. Wenn es gut läuft und wir etwas erreicht haben und uns daraufhin mit der eigenen Arbeitsleistung sowieso wohl fühlen – dann erhalten wir Lob und Wertschätzung. Das fühlt sich gut an und ist auch ermutigend. Doch genau genommen benötigen wir positiven Zuspruch in dem Moment gar nicht so sehr. Wenn wir Fehler gemacht haben, dann bekommen wir Druck und Ärger, obwohl wir uns dann eh schon unwohl fühlen. Etwas Ermutigendes wäre doch gerade dann noch viel wichtiger. Verkehrte Welt.“

Wir wünschen Ihnen viele empathische Verbindungen zu Kollegen und Mitarbeitern und viel Freude an den Ergebnissen, zu denen Sie durch diese Art von ermutigenden Gesprächseinstiegen ganz sicher beitragen werden.