

Kassel, den 8. März 2022

Gelungene Kommunikation – eine Frage der Haltung

Egal, ob Lob oder Kritik – Kommunikation mit Mitarbeitern bedarf einer angemessenen Form, damit sie die gewünschte Wirkung entfaltet. Im Seminar der Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau (SVLFG) „Erfolgreiche Kommunikation mit Mitarbeitern“ lernen Führungskräfte, worauf es ankommt, welche Gesprächsformen es gibt und wie sie eingesetzt werden.

„Kommunikation funktioniert wie Pflanzenwachstum: Ist der Boden gut vorbereitet, passt die Düngung und spielt die Witterung mit, dann gibt eine reiche Ernte“, gibt Sonja Wettlaufer ein Bild guter Kommunikation. „Der Boden ist die Haltung der Führungskraft zu den Mitarbeitern. Haltung zeigt sich in Handlungen, in Wertschätzung und in den Zielen, die jemand verfolgt“, erklärt die Seminarleiterin. Sind Führungskräfte sicher und klar in ihren Zielen und Vorstellungen, werden sie für Mitarbeiter berechenbar und als zuverlässig wahrgenommen. „Oft ist es hilfreich, sich zunächst selbst Antworten auf Fragen zur eigenen Haltung zu geben“, rät Wettlaufer. „Betrachten Sie Ihre Haltung sich selbst und anderen gegenüber.“

Nonverbale Kommunikation – Ein Schlüssel zum Erfolg

„Das gesprochene Wort macht rund 20 Prozent eines Gesprächs aus“, erklärt Wettlaufer. Der überwiegende Teil verläuft nonverbal. „Jeder spürt, ob sein Gegenüber es ehrlich und gut mit ihm meint“, sagt die Seminarleiterin. Sie rät: „Machen Sie sich vor einer Besprechung frei von Befürchtungen, Vorurteilen oder Vorbehalten. Bereiten Sie das Mitarbeitergespräch vor, schaffen Sie eine gute Atmosphäre, legen Sie einen Termin fest, der für beide passt, sorgen Sie für Ruhe und vermitteln Sie ihrem Gegenüber, dass Sie ihn ernst nehmen und



wertschätzen, auch wenn Sie ein konkretes Verhalten kritisieren.“ Gelingt es, Mitarbeitergespräche – auch Kritikgespräche – auf eine sachliche Ebene zu bringen, pauschale Kritik zu vermeiden und Feedback respektvoll zu geben, wirkt sich dies direkt auf die Unternehmenskultur und indirekt auf die Gesundheit der Mitarbeiter aus.

Ein Erfahrungsbericht

Sebastian Strock hat am SVLFG-Seminar teilgenommen. Viel habe sich seitdem in der Unternehmenskommunikation verbessert, sagt der Mitinhaber und Geschäftsführer der Agrar- und Umweltservice Möllers GmbH & Co. KG. Ein Anlass für die Teilnahme war für ihn und seinen Kompagnon Johannes Baumeister, dass der Umgangston im Betrieb ausbaufähig war. Einige Mitarbeiter wirkten verunsichert, wenn er sie zu einem Gespräch bat. So sollte das nicht bleiben. Ein weiterer Grund: Viele der Beschäftigten arbeiten zum Großteil alleine. Sie hatten nur sich und ihre Maschine im Fokus. Strock wollte lernen, wie er solche Mitarbeiter besser in Teams einbinden kann.

Im Seminar lernte Strock die drei W's der Gesprächsführung kennen: Wahrnehmung, Wirkung und Wunsch. „Die Gesprächstechnik basiert darauf, dass Sie in wenigen Sätzen darstellen, was Sie in der Situation wahrnehmen, ohne dies zu bewerten. Anschließend erklären Sie die Wirkung des unerwünschten Verhaltens und äußern, wie das künftige Verhalten aussehen soll. Es gibt keine Pauschalierungen, keine Vorwürfe und keine Abwertung des Gegenübers“, erklärt Sonja Wettlaufer. Dieses Vorgehen dauert nur wenige Minuten, lässt keine unerwünschten Handlungsspielräume und sorgt für Transparenz. Gegebenenfalls kann ein Termin für ein Zusatzgespräch vereinbart werden. Ein Tipp von Wettlaufer: „Formulieren Sie ihr Ziel in höchstens zwei Sätzen. Geht das nicht, ist es unklar.“

Mitarbeitergespräche einfach besser führen

Seit dem Seminar macht Strock sich vor und während der Mitarbeitergespräche Notizen. Er formuliert sein Ziel und wendet die drei W's an. „Mir war vorher nicht bewusst, wie wichtig



es ist, sich auf ein Mitarbeitergespräch gut vorzubereiten und einen Termin dafür festzusetzen“, sagt Strock. Früher seien viele Gespräche schnell „zwischen Tür und Angel“ geführt worden. Andere wurden immer wieder verschoben, manches nicht ausgesprochen oder Gespräche wurden nicht immer zu Ende geführt, weil die Zeit drängte. „Inzwischen kann ich viel besser Feedback geben, bin klarer und sicherer“, sagt er. Die Mitarbeiter spüren die Veränderung. „Sie wirken freier, die Gespräche regen sie zum Nachdenken an, sie sind zuverlässlicher.“

Neu sind auch jährliche Mitarbeitergespräche mit viel Raum für wertschätzendes Feedback. Gemeinsam wird durchgegangen, wie die letzten Monate verlaufen sind, was für den Mitarbeiter gut oder weniger gut war und was die Geschäftsführung verbessern könnte. „Früher dachte ich, Lob führt nur dazu, dass die Mitarbeiter mehr fordern. Jetzt lerne ich, dass das nicht so sein muss“, schildert der Unternehmer seine Erfahrungen. Zur Verbesserung des Teamgeistes führt Strock, sofern es die Pandemie zulässt, gemeinsame Freizeitaktivitäten durch. „Die Mitarbeiter schätzen das sehr“, weiß er. Geplant ist auch ein großes Gruppenbild mit allen Beschäftigten. Beibehalten hat die Geschäftsführung die tägliche Teambesprechung. „Wir strukturieren dabei den Tag und halten uns untereinander auf dem Laufenden“, so Strock.

Das nächste Seminar

Das nächste Seminar „Erfolgreiche Kommunikation mit Mitarbeitern“ findet vom 17. bis 19. Mai 2022 in Bad Emstal (Hessen) statt. Informationen bietet die SVLFG online unter www.svlfg.de/seminar-erfolgreiche-kommunikation-mit-mitarbeitern.

Fragen beantwortet die SVLFG telefonisch unter 0561 785-10010 oder per Mail an: bgf-koordinierungsstelle@svlfg.de.

Petra Stemmler-Richter

SVLFG

