

Wie Sie mit „schwierigen“ Mitarbeitern kommunizieren

Dr.Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

Es gibt immer wieder Mitarbeiter oder Kollegen, mit denen man scheinbar sehr schwer kommunizieren kann. Missverständnisse sind dann vorprogrammiert, die Stimmung oft am Tiefpunkt.

Nun ist klar, dass man im Arbeitsalltag nicht immer gut drauf sein muss. Allerdings gibt es einige Regeln und Tricks, um derartige Situationen mit Kollegen oder Mitarbeitern in den Griff zu bekommen. Ohne Zweifel verbessert das im Team oder in der Abteilung das Klima und alle arbeiten engagiert und zielgerichtet zusammen.

Erkennen Sie den inneren Zustand!

Das Geheimnis einer guten Kommunikation beginnt mit dem Erkennen der Stimmungen und Zustände, in denen sich ein Gesprächspartner oder ein Mitarbeiter befindet. Ist dies klar, so werden Missverständnisse ausgeschlossen, Machtkämpfe beendet und eine respektvolle Zusammenarbeit wird ermöglicht. Automatisch trifft man den richtigen Ton und der Gesprächspartner orientiert sich scheinbar von selbst in die richtige Richtung.

Das Verhalten unserer Gesprächspartner wahrzunehmen gehört dabei zu den wichtigsten Fähigkeiten von gut kommunizierenden Menschen. Immerhin läuft der Großteil unserer Kommunikation über körpersprachliche Botschaften ab. Dazu gehören vor allem visuelle Merkmale wie Gesichtsfarbe, Atmung, Augen, Muskelspannung etc, und hörbare Signale wie Sprechtempo, Stimmlage oder Lautstärke sowie weitere Merkmale die fühlbar sind.

Unterschiedliche Physiologien bestimmen das Handeln

Grundsätzlich gibt es vier verschiedene Zustände, die eigene Charakteristika aufweisen und deshalb auch verschiedene Handlungsstrategien erfordern.

Keine Lösung in Sicht

Viele Menschen sind mal schlecht drauf, wütend, resigniert oder unsicher. Dies erkennt man meist an der blasseren Hautfarbe, der verspannten bzw. verkrampften Haltung oder einer unbewegten Mimik. Der Blick geht oft nach rechts unten. Die Stimme ist meist etwas höher und fragend angelegt. Natürlich sind die Ausprägungen bei jedem Menschen unterschiedlich, können aber mit Aufmerksamkeit eindeutig erkannt werden.

Personen in diesem Zustand fällt nichts ein, um die Situation zu verbessern. Gutgemeint Ratschläge prallen ab und sie reagieren mit Ablehnung bzw. Zurückweisung.

In dieser Situation ist es wichtig, zuerst einmal den Zustand aufzulösen. Dies erreicht man ganz einfach, indem den Gefühlen, Problemen oder Ängsten des Gesprächspartners ausreichen Zeit eingeräumt wird. Erst dann wird er sich mit anderen Themen konstruktiv beschäftigen können.

Der Aha Effekt

Im Gespräch über seine Probleme wird dem Gesprächspartner bewusst, dass seine miese Situation nicht nur negative Aspekte hat sondern durchwegs auch positive Seiten. Ein guter Kommunikator wird dies durch Aufzeigen der anderen Seite der Medaille erreichen - sozusagen das Licht zum Schatten finden.

Der Betreffende versöhnt sich dadurch mit der Situation: Wut, Angst oder Resignation sind verschwunden und macht oft den Weg zu Humor frei. Er schöpft wieder Hoffnung und kann sich konstruktiv mit der Situation auseinandersetzen.

Den Zustand erkennt man insbesondere als mehr oder weniger spontane Änderung der Problemphysiologie. Zu beobachten sind entspannte Atemzüge, durchblutete Gesichtsfarbe, Lächeln, symmetrische Haltung. Die Stimmlage ist gleichmäßig und etwas tiefer.

Das Ziel vor Augen

Im Zustand der Zielphysiologie aktiviert eine Person mit voller Kraft sämtliche Ressourcen. Leute sind kooperativ, freundlich, aufgeschlossen und bereit, mit allen Kräften ein gemeinsames Ziel zu erreichen. An dieser Stimmung ist erkennbar, dass der Gesprächspartner das Thema aufgenommen und den Inhalt akzeptiert hat.

Bei jedem Menschen ist auch diese Phase unterschiedlich ausgeprägt. Meist sind eine leichte Rötung der Gesichtsfarbe und eine aufrechte symmetrische Körperhaltung wahrnehmbar. Die Augen sind in vielen Fällen aufwärts gerichtet. Die Stimme ist schneller und kraftvoller als normal.

Wege zum Ziel

Ein wesentlicher Schritt Richtung Realisierung ist die Bündelung der erforderlichen Erfahrungen, Kenntnisse, Fähigkeiten und Kräfte, um das Ziel zu erreichen. Die Person konstruiert hier sozusagen den inneren Weg zur Lösung und konkrete Aktivitäten. Die Physiologie ist jener der Zielphysiologie sehr ähnlich.

Kommunikation auf derselben Ebene

Das Wissen um die verschiedenen Zustände und vor allem das Erkennen ist eine wichtige Grundlage für gute Kommunikation. Es geht darum, Gesprächspartner durch die verschiedenen Stimmungen zu führen und damit auf derselben Ebene zu kommunizieren.

Eine kommunikationsstarke Führungskraft wird anstelle des automatischen und generellen „Guten Morgens“ die Zustände seiner Mitarbeiter wahrnehmen und sich entsprechend verhalten: Für den Mitarbeiter mit Problemen einige Minuten Zeit für ein persönliches Gespräch nehmen oder den Mitarbeiter im Zielzustand nicht nach Problemen sondern nach dem Umsetzungsfortschritt stellen.

Das Geheimnis liegt dabei in der Spiegelung der Physiologie des Gesprächspartners: seiner Worte, seiner Körperhaltung und seiner Stimme. So wird ein Gleichklang geschaffen, der den Gesprächspartner zur Öffnung motiviert und damit auch ein behutsames Begleitung durch verschiedene Stimmungen ermöglicht.

Probieren Sie es einfach einmal selbst aus - Sie werden staunen!

Götzens/C19/9-06