

Gute Gespräche sind die halbe Miete

Authentisch kommunizieren. Warum rhetorische Finesse kein Führungsinstrument ist und welche Wichtigkeit aktivem Zuhören zuteil wird, erklärt Business-Coach Ingeborg Ewald.



Ingeborg Ewald: „Zu einem wertschätzenden Kommunikationsstil gehört auch das interessierte und zugewandte Zuhören.“

Die Autorin Ingeborg Ewald ist Inhaberin von Red'haus in Salzburg, unter dessen Dach Kommunikationsberatung, Training und Gesprächs-Coaching vereint sind. Sie ist Kommunikationswissenschaftlerin, hat das RALV-Prinzip© entwickelt und versteht sich als Fragestellerin aus Leidenschaft. Eines ihrer Steckenpferde ist das Empathie-Training.

In den meisten Unternehmen neigt sich das Geschäftsjahr dem Ende zu. Der Stress beim Endspurt ist vorprogrammiert. Gleichzeitig soll das Arbeitsklima-Barometer gerade am Jahresende, wenn die neuen Zielvorgaben schon wieder vor der Tür stehen, auf „sonnig“ stehen. Arbeitswelt 4.0 und Führung 4.0 haben

manchmal wenig gemeinsam – zumindest, wenn der Kitt fehlt. Und der lässt sich ganz einfach besorgen: in Form von wertschätzender Kommunikation und einem Spielraum für Ideen. Das nennt man dann respektvolle Führung und darüber liest man fast in jedem Manager-Magazin. Aber was ist damit gemeint?

FÜHRUNG 4.0 IST KEINE MASSENVERANSTALTUNG.

Wie viele Ansprachen haben Mitarbeiter von Unternehmen schon gehört oder selbst gehalten, in denen behauptet wird, der Mensch stehe im Mittelpunkt? Was oder wer wird dadurch angesprochen? „Die“ Abteilung, „das“ Team oder „alle“ Angestellten? Für Business-Coach Ingeborg Ewald, Inhaberin von

Red'haus in Salzburg, ist die Antwort ganz klar: „Führung 4.0 ist keine Massenveranstaltung.“ Je flexibler Organisationen und die Arbeitswelt an sich werden, umso weniger passen alte, starre Führungsmodelle. Kommunikation verläuft heute nicht mehr horizontal, sondern parallel und vernetzt. Und „Führung“ ist kein Lippenbekenntnis.

Auch wenn es zunächst paradox klingen mag, durch die Digitalisierung steigen die Ansprüche an die Art und Weise des Miteinanders und der Mensch rückt wieder in den Mittelpunkt. Man ist es gewöhnt, über viele Kanäle zu kommunizieren, maßgeschneiderte Angebote zu erhalten, uns als Person im Netz zu zeigen und dort manchmal sogar öffentlich zu fühlen. Auch Führung wird dadurch aufwändiger und individualisierter. „Die Werkzeuge dafür haben wir alle in unserem Erfahrungskoffer, wir trauen uns nur manchmal nicht, sie rauszuholen“ so Ingeborg Ewald, denn: „Führungsprobleme sind Beziehungsprobleme oder positiv formuliert: Führung ist professionelle Beziehungsarbeit.“

ZU SICH SELBST STEHEN.

Ingeborg Ewalds Credo: „Wenn ich sage, der Mitarbeiter stehe im Mittelpunkt, gilt das für mich als Führungskraft genauso. Daher ist das auch immer eine Einladung an mich selbst.“ Daher könne gute Führung niemals heißen, sich selbst zu verbiegen oder es immer den anderen recht zu machen. In ihren Trainings und Coachings arbeitet sie nach dem RALV©-Prinzip: Einstellungen zu Respekt, Anerkennung, Leichtigkeit und Verantwortung werden systematisch abgeklopft. Dieser Blick hinter die Fassade ist ein spannender Prozess und vom Ergebnis her sehr einfach: „Nur wer zu sich selbst steht, kann zu anderen stehen.“

Foto: Red'haus

„Führungsprobleme sind Beziehungsprobleme oder positiv formuliert: Führung ist professionelle Beziehungsarbeit.“

Ingeborg Ewald,
Inhaberin Red'haus

Und Mitarbeiter erwarten das sehr wohl von ihren Führungskräften – stehe zu mir als Person und zu meinem Beitrag, den ich mit meiner Arbeit leiste.“

GUTE KOMMUNIKATION.

Viele der Prinzipien guter Kommunikation mögen zwar banal und durchaus bekannt klingen, es hapert jedoch oft an der Umsetzung, an der Integration in den Alltag. „Das Mindeste, was ich von einem Gespräch mit meinem Vorgesetzten erwarten darf, ist, dass ich nicht demotiviert werde“, so Ingeborg Ewald. Eine harmlose Frage wie „Herr Müller, sind Sie mit dem Bericht schon fertig?“ habe so ein Potenzial. „Die Antwort darauf schreit förmlich nach einer Reaktion in Form von Lob oder Tadel, entspringt einem Eltern-Kind-Führungsstil.“ Der Ton gibt zusätzlichen Aufschluss darüber, ob es sich um Kontrolle oder Interesse handelt. Im Gesprächs-Coaching empfiehlt sie offene Fragen, die Raum zum Antworten geben und zum Austausch auf gleicher Augenhöhe einladen, etwa „Wie läuft es Ihrer Meinung nach im Projekt?“ Nachdem man davon ausgehen kann, dass jedes Projektmitglied eine hohe Verantwortung trägt, steht es ihm oder ihr zu, sich auch auf der kommunikativen Ebene als kompetent und wertvoll wahrgenommen zu fühlen. Gleich auf Platz zwei folgt die gute alte Ich-Botschaft: „Kommunizieren Sie so oft wie möglich aus der Ich-Perspektive“. Aussagen wie „Da müssen Sie als Abteilungsleiter wohl drüberstehen“, kommen aus der Kommandanten-Schublade. „Ich habe den Eindruck, dass es Ihnen schwerfällt, diese Entscheidung mitzutragen“, ist als Gesprächseinladung besser geeignet, so Ewald.

FRAGEN IST SILBER. ZUHÖREN IST GOLD.

Zu einem wertschätzenden Kommunikationsstil gehört auch das interessierte und zugewandte Zuhören. Wenn Chefs oder Kollegen während des Gesprächs schon weitergehen – und sei es nur gedanklich – oder in ihren Laptop schauen, ist selbst die beste Frage verpufft. Der Eindruck, nur mit „halbem Ohr“ zugehört zu haben, entsteht sehr schnell. Und das kann für Frust und Enttäuschung sorgen. „Der zeitliche Unterschied zwischen banalem Zuhören und aktivem Zuhören liegt im Minuten-Bereich – eine gut investierte Zeit“, sagt Ingeborg Ewald.



Jetzt haben Sie es in der Hand, zeitgemäß zu sparen

Flexibel sparen mit Fonds von Union Investment – schon mit kleinen monatlichen Beträgen



Suchen Sie aufgrund der niedrigen Zinsen nach einer sinnvollen Alternative zu Spar- und Festgeldkonten? Dann nutzen Sie die Vorteile des Fondssparens:

- **Flexibel:** Sie können Ihren Sparbetrag grundsätzlich senken, erhöhen oder aussetzen und über Ihr Geld verfügen
- **Aussichtreich:** Sie nutzen die Ertragschancen der Finanzmärkte

Allgemeine Risiken von Sparplänen in Fonds:

Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass am Ende der Ansparphase weniger Vermögen zur Verfügung steht, als insgesamt eingezahlt wurde. Es besteht ein Risiko marktbedingter Kurschwankungen sowie ein Ertragsrisiko.

Kommen Sie zu uns in die Bank oder besuchen Sie uns im Internet unter: www.volksbanksalzburg.at.

Geld anlegen klargemacht

Die vorliegende Marketingmitteilung dient ausschließlich der unverbindlichen Information. Die Inhalte stellen weder ein Angebot beziehungsweise eine Einladung zur Stellung eines Angebots zum Kauf/Verkauf von Finanzinstrumenten noch eine Empfehlung zum Kauf/Verkauf oder eine sonstige vermögensbezogene, rechtliche oder steuerliche Beratung dar und dienen überdies nicht als Ersatz für eine umfassende Risikoauflärung beziehungsweise individuelle, fachgerechte Beratung. Sie stammen überdies aus Quellen, die wir als zuverlässig einstufen, für die wir jedoch keinerlei Gewähr übernehmen. Die hier dargestellten Informationen wurden mit größter Sorgfalt recherchiert. Union Investment Austria GmbH und Volksbank Salzburg eG übernehmen keine Haftung für die Richtigkeit, Vollständigkeit, Aktualität oder Genauigkeit der Angaben und Inhalte. Druckfehler vorbehalten. Die Verkaufsunterlagen zu Fonds (Verkaufsprospekte, Anlagebedingungen, aktuelle Jahres- und Halbjahresberichte und wesentliche Anlegerinformationen) finden Sie in deutscher Sprache auf www.union-investment.at. Union Investment Fondssparen umfasst keine Spareinlagen gemäß BWG. Werbung | Stand: September 2016.