

Kommunikation

Zuhören ist eine Kunst. Und in der Einarbeitungszeit von neuen Mitarbeitenden besonders wertvoll. Spannende Erkenntnisse sind garantiert.



Fotolia

Neuen gut zuhören



NORA FEHR
EIDG. DIPL. PR-BERATERIN
DR. SCHENKER KOMMUNIKATION
AG BERN

Die Erleichterung ist gross. Der Wunschkandidat hat unterschrieben! Mit dem Vertragsabschluss ist ein entscheidender Schritt getan. Doch die eigentlichen Herausforderungen stehen mit der Einarbeitung und der Integration ins Unternehmen noch bevor.

Klare Rollenverteilung

Die Erwartungen der Gäste an das Personal sind hoch. Entsprechend kurz ist die Schonfrist für neue Mitarbeitende und entsprechend intensiv die Einarbeitungszeit. Was das rein Fachliche betrifft, sind die «Neuen» bald im Element. Dafür sorgen Handbücher, Checklisten und Einführungsprogramme. Damit sie sich in einer ungewohnten Umgebung gut integrieren und voll entfalten können,

brauchen sie aber mehr. Nämlich Vorgesetzte und Kollegen, die anleiten, motivieren und unterstützen. Und die wissen, wie wichtig Umgangston und Fingerspitzengefühl in der Anfangsphase sind und wie unmittelbar sich die persönlichen Kontakte auf Motivation und Lernbereitschaft auswirken. Vor lauter Konzentration auf das Fachliche kommt das Zwischenmenschliche in der Praxis häufig zu kurz. Auch die kommunikativen Rollen sind in der Einarbeitungszeit meistens klar verteilt: Die «Erfahrenen» vermitteln Informationen, die «Neuen» verarbeiten diese. Um eine umfassende Einführung sicherzustellen, darf es aber nicht bei dieser einseitigen Informationsübermittlung bleiben. Gute Chefs suchen deshalb aktiv das direkte Ge-

spräch und nehmen sich auch in hektischen Phasen genügend Zeit dafür. Und vor allem beherrschen gute Chefs die Kunst des Zuhörens – denn neue Mitarbeitende haben viel zu sagen.

Die Kunst des Zuhörens

Die Technik des «Aktiven Zuhörens» hat in Führungs- und Kommunikationseminaren heute einen festen Platz. Denn richtiges Zuhören geschieht nicht automatisch, sondern verlangt ehrliches Interesse und die Fähigkeit, sich selbst zurückzunehmen. Es braucht einige Konzentration, um das zu hören, was das Gegenüber ausdrücken will. Es braucht Nerven, Gesprächspausen zuzulassen und diese nicht mit eigenem Redefluss zu überbrücken. Es braucht Übung, non-

verbale Signale richtig zu deuten. Und es braucht Geduld, bei mehrdeutigen Aussagen nochmals nach dem genauen Sinn zu fragen. Wer neuen Angestellten aufmerksam zuhört, lernt sie schneller und besser kennen. Er erfährt, wie es um ihr fachliches Wissen steht. Wie hoch Motivation und Leistungswillen sind. Wie gut die Integration ins Team klappt. Es lohnt sich, Neue konkret nach ihrer Meinung und ihren fachlichen Einschätzungen zum Unternehmen zu fragen. Noch sind sie frei von Betriebsblindheit und sehen ihr neues Arbeitsumfeld mit den Augen von externen Fachleuten. Dies bringt spannende Erkenntnisse und zeigt den neuen Teammitgliedern, dass neben den Leistungen auch ihre fachliche Meinung von Anfang an zählt.