



## *Sprechen Sie klar aus, was Sie erwarten!*

EIN KOMMENTAR VON  
MAREN LEHKY

:: Heute treffen an den Arbeitsplätzen bis zu fünf Generationen, verschiedene Nationen und damit eben auch verschiedene Erfahrungen und Lebenshintergründe aufeinander. Die Werte und Ansichten der Generationen der nach 1980 und nach 1996 Geborenen sind deutlich anders als die der Generationen davor. Führungskräfte müssen sich auf eine solch heterogene Belegschaft mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Werten einstellen.

Erwarten sie etwas von ihren Mitarbeitern, müssen sie dies klar und deutlich aussprechen, statt zu hoffen, dass derjenige selbst drauf kommt, weil es doch irgendwie selbstverständlich ist. Immer daran denken: Unterschiedliche Generationen = nichts ist mehr selbstverständlich. Ich habe die wichtigsten Tipps zusammengefasst:

1. *Kurze Sätze:* Nicht länger als zehn bis 15 Wörter sagen. So kommt man nicht in die Versuchung, zu viele Schleifen, Erläuterungen oder gar Rechtfertigungen hinzuzufügen.

2. *Positiv formulieren, was man erwartet:* Wir sind heute sehr schnell dabei, zu sagen, was wir NICHT wollen: „Das möchte ich so NICHT noch mal sehen.“ Nun wissen wir vom Neuro-Linguistischen Programmieren, dass das menschliche Gehirn das Wort „nicht“ nicht übersetzen kann und es einfach löscht. So wird dann beispielsweise aus „Ich möchte nicht mehr rauchen“ dies: „Ich möchte mehr rauchen.“ Insofern ist es unsere Aufgabe, zuerst nachzudenken, welches Zielbild wir haben und dieses dann positiv zu beschreiben: „Ich erwarte von Ihnen, dass Sie die Zahlen nächsten Monat pünktlich liefern.“ „Ich bitte Sie, sich im nächsten Meeting aktiv zu beteiligen und Ihr Smartphone außerhalb des Raums zu lassen.“

3. *Wortwahl:* Die Worte „bitte, wünschen, erwarten“ sind hilfreich, um dem Ohr und Gehirn des Zuhörers das Gefühl zu geben: „Achtung, hier kommt etwas Wichtiges, eine Erwartung an mich.“ Dann kann es sich darauf einstellen und lässt den Satz nicht nur durchrauschen.

4. *Rekapitulieren lassen:* Hilfreich und angesichts der Komplexität des Arbeitslebens unerlässlich ist das Rebriefing am Ende einer Erwartungskklärung. Der Andere möchte bitte mit seinen Worten wiedergeben, was bei ihm angekommen ist. Denn dann hören wir noch einmal, ob unsere Botschaft angekommen ist. Wenn nein oder wenn unvollständig oder falsch interpretiert, dann gilt auch hier die alte Lehre der Kommunikationswissenschaftler: Verantwortlich dafür, dass das Gegenüber uns versteht, ist immer der Absender – also wir selbst.

5. *„Erwartungsmanagement“ dient der Motivation:* Es wird in der sich schnell wandelnden (Arbeits-)Welt für Menschen immer wichtiger, zu verstehen, was andere von ihnen erwarten. Klarheit und Sicherheit sind dabei Leitplanken und Orientierungspunkte.