

Heikle Gespräche

Auch Einzelgespräche können virtuell, per E-Mail oder in einem Videocall geführt werden – solange die Themen geschäftlicher und problemloser Natur sind. Doch es gibt Themen, die besser nicht über E-Mail oder am Telefon besprochen werden: Kritik- und Standortgespräche zum Beispiel, aber auch Gespräche über persönliche Probleme eines Mitarbeiters oder Kündigungsgespräche. Der Grund ist, dass die für solche Gespräche sehr wichtige Begegnungsphase und die nonverbale Kommunikation – Gestik, Mimik, Körperhaltung – fehlen. Treffen Sie sich also besser im Büro.

Halten Sie sich an die folgenden Grundsätze, dann gelingen auch schwierige Gespräche:

- ✓ Heikle Gespräche sollten in einer guten Atmosphäre stattfinden. Das bedeutet, dass Sie genügend Zeit dafür einplanen und im Büro eine angenehme Stimmung kreieren sollten, zum Beispiel, indem Sie ein Getränk offerieren.
- ✓ Idealerweise findet ein schwieriges Gespräch auf Augenhöhe statt: Sie und Ihr Gegenüber sollten zum Beispiel am gleichen Tisch und auf gleichartigen Stühlen sitzen. Wenn Sie es sich auf dem ausladenden Bürostuhl bequem machen und Ihre Gesprächspartnerin auf dem einfachen Stuhl sitzen muss, der normalerweise am Sitzungstisch steht, schafft das eine Ungleichheit.
- ✓ Ihre Absichten müssen immer klar sein, Sie dürfen mit Ihren Fragen keine «versteckte Agenda» verfolgen. Wenn Sie fragen, ob Ihre Mitarbeiterin schon Ferien geplant hat, dann in der klaren Absicht, genau dies zu erfahren. Ihre Absicht darf nicht sein, der Frau zu unterstellen, dass sie zu wenig arbeitet.
- ✓ Formulieren Sie als gesprächsführende Person in Feedbacks, Kritikgesprächen, Standortbestimmungen et cetera. immer Ich-Botschaften: «Ich habe beobachtet...», «Mein Eindruck ist...». Du-Botschaften («Du bist nachlässig») wirken wie ein Angriff, der dem Gegenüber keine andere Wahl lässt, als sich zu verteidigen – und das führt oft sehr schnell zu einem Konflikt. Bleiben Sie also bei Ihrer Wahrnehmung und geben Sie Ihrem Gesprächspartner die Möglichkeit, seine Sicht der Dinge darzulegen. Nur so kommen Sie der Wahrheit näher.
- ✓ Vermeiden Sie Pauschalisierungen wie «nie» und «immer» («nie hörst du zu», «immer redest du so laut»), denn diese greifen tief in die Persönlichkeit Ihres Gegenübers ein. Wissen Sie denn, ob Ihre Gesprächspartnerin nur Ihnen «nie» zuhört oder sich auch sonst im Leben so verhält?
- ✓ Und schliesslich: Denken Sie daran, an einem Gespräch sind immer (mindestens) zwei beteiligt. Wenn nur Sie reden, fühlt sich Ihr Gesprächspartner überfahren und verschliesst sich. Geben Sie ihm immer wieder die Möglichkeit, auch seine Sicht der Dinge darzulegen.

Im folgenden Beispiel eines Kritikgesprächs sehen Sie links, wie das Gespräch verlaufen könnte, und rechts, in welcher Phase sich die Gesprächspartner befinden und welche Regeln befolgt werden.

Gesprächsverlauf	Analyse
<p>Ausgangslage Sie sind unzufrieden, weil Sie den Eindruck haben, Ihr Mitarbeiter Martin arbeite zu Hause viel weniger als im Büro. Sie denken, dass ihm eine Aufsicht fehlt.</p>	
<p>Sie: Martin, danke, dass du dir die Zeit genommen hast, für dieses Gespräch ins Büro zu kommen. Wie geht es dir?</p> <p>Mitarbeiter: Gut, danke. Oder sagen wir: besser. Am Anfang war es eine ziemliche Umstellung, plötzlich von zu Hause aus zu arbeiten. Du kannst dir ja vorstellen: Die Kinder immer da, meine Frau, ich – da geht man sich schon gelegentlich auf den Wecker. Aber die Kinder gehen jetzt ja wieder in die Schule, und Miriam und ich haben uns daran gewöhnt, dass wir halt auch tagsüber beide zu Hause sind. Wie geht es dir?</p> <p>Sie: Danke, auch gut. Wobei ich schon sagen muss, dass ihr mir fehlt. Mir macht das Arbeiten im Team grundsätzlich mehr Spass, aber es ist jetzt einmal so, wie es ist. Da muss auch ich flexibel sein. Das Positive ist, dass ich jeden Tag im Büro bin und doch ab und zu jemanden aus dem Team sehe. Das tut mir gut.</p>	<p>Sie befinden sich in Phase 1, der Phase der Emotion. Hier geht es darum, den emotionalen Grundteppich für den weiteren Gesprächsverlauf auszulegen.</p>
<p>Sie: Hör, der Grund, warum ich dich treffen wollte ist folgender: Seit ich dich nicht mehr täglich sehe, habe ich irgendwie den Eindruck, dass ich dich nicht mehr recht spüre. Ich habe das Gefühl, ich bekomme zu wenig mit, woran du gerade arbeitest und wie weit du mit deinen Projekten bist. Ganz ehrlich: So auf Distanz ist meine ganz persönliche Wahrnehmung, dass du zu Hause weniger effizient arbeitest als im Büro. Wie siehst du das, stimmt mein Eindruck?</p>	<p>Sie treten in die Phase 2 ein, die Phase der Transparenz. Hier geht es darum, dass Sie den Grund für das Gespräch offen darlegen. Sprechen Sie in einem Kritikgespräch immer von Ihrer Wahrnehmung oder Ihrem Eindruck. Geben Sie Ihrem Gegenüber bald die Möglichkeit, auch seine Sicht der Dinge offen und transparent darzulegen.</p>

Mitarbeiter: Danke für deine Offenheit, auch wenn ich jetzt gerade etwas irritiert bin. Ich weiss nicht, wie du zu diesem Eindruck kommst. Natürlich bin ich zu Hause oft auch mit anderem als dem Büro beschäftigt, zum Beispiel mit Kochen – meine Frau und ich wechseln uns da ab. Und manchmal helfe ich nach der Schule den Kindern bei den Hausaufgaben, was ich früher nie gemacht habe. Aber danach arbeite ich jeweils noch weiter bis zum Abendessen. Mein Eindruck ist im Gegenteil, dass ich zu Hause effizienter und besser arbeite als im Büro. Weil ich zum Beispiel auch nicht die ganze Zeit mit den Kollegen über dies und das rede. Ich bin viel konzentrierter.

Sie: Das überrascht mich jetzt, denn ich habe das Gefühl, dass ich von dir viel weniger sehe als von anderen. Edi zum Beispiel hat einen grossen Output, er schickt mir immer eine Mail mit den Links zu den fertig bearbeiteten Fällen. So etwas habe ich von dir noch nie gesehen.

Mitarbeiter: Ah, ist das das Problem? Dass du zu wenig siehst, was ich mache? Ja, das kann tatsächlich sein. Hier im Büro sage ich dir natürlich jeweils, wenn ich einen Auftrag abgeschlossen und wo ich ihn abgelegt habe. Das habe ich von zu Hause aus tatsächlich noch nie gemacht. Irgendwie habe ich vorausgesetzt, dass du da jeweils selber nachschaust.

Sie: Ist gut, reden wir darüber! Denkst du, ich könne jeden Abend bei euch allen in der Ablage nachschauen gehen, wer wie weit ist? Entschuldige, aber das müsst ihr mir schon sagen.

Mitarbeiter: Jetzt, wo du das so sagst, leuchtet mir das schon ein. Aber daran habe ich schlicht nicht gedacht, ich wollte dich

Ihr Gegenüber ist dran – seine Sicht der Dinge ist in der Regel eine andere.

Sie präzisieren Ihren Eindruck.

Gemeinsam kommen Sie dem Problem auf die Spur.

<p>nicht die ganze Zeit mit solchem Zeug zudecken. Es kommt mir manchmal auch sehr angeberisch vor, wenn andere das tun: Schau, ich hab so und so viel gearbeitet ... So bin ich nicht, aber ich sehe natürlich schon, dass du den Überblick haben solltest. Hm, wie wollen wir das lösen?</p>	
<p>Sie: Ich will ja nicht, dass du mir jeden Arbeitsschritt rapportieren musst, aber irgendwie müsste ich doch erfahren, wo du bei deinen Projekten stehst. Könntest du dir vorstellen, mir die Links zu deinen Ordnern zu schicken, wie Edi das macht?</p> <p>Mitarbeiter: Das finde ich, ganz ehrlich, keine richtig gute Lösung, dann liegt die ganze Arbeit ja trotzdem wieder bei dir: Du musst dir die ganzen Dokumente anschauen, und das braucht viel Zeit. Was hältst du davon, wenn ich dir jeden Abend in einer Mail stichwortartig den Stand meiner Arbeiten durchgebe? Und vielleicht können wir einmal in der Woche, zum Beispiel am Freitagnachmittag, einen fixen Termin vereinbaren, an dem wir uns über die vergangene und die kommende Woche unterhalten.</p> <p>Sie: Diese Ideen gefallen mir sehr. Ist es in Ordnung für dich, wenn ich dir nicht auf jede deiner täglichen Mails antworte? Das mach ich bei Edi und den anderen nämlich auch nicht. Du darfst einfach davon ausgehen, dass ich lese, was du mir schreibst – und dass ich zufrieden bin, solange ich nichts von mir hören lasse. Über alles andere können wir ja dann am Freitag reden.</p> <p>Mitarbeiter: Das ist bestens für mich!</p>	<p>Jetzt geht das Gespräch in Phase 3, die Lösungsphase, über. Sie nennen Ihren Wunsch.</p> <p>Ihr Gesprächspartner sieht das etwas anders. Gemeinsam finden Sie eine effizientere Möglichkeit, an die Sie selber noch nicht gedacht haben.</p>
<p>Sie: Ich bin jetzt sehr froh, haben wir uns zu diesem Gespräch getroffen. Ich meinte nämlich tatsächlich, du würdest plötzlich</p>	<p>In Phase 4 geht es darum, das Gespräch zu einem guten Abschluss zu bringen. Fassen Sie hier die in Phase 3 beschlossenen Lösungen</p>

weniger arbeiten als früher. Also, dann machen wir es so: Du schickst mir am Abend jeweils eine stichwortartige Übersicht über den Stand deiner Arbeiten. Da fällt mir gerade ein: Wenn du möchtest, kannst du natürlich auch gleich aufschreiben, wenn du irgendwo nicht weiterkommst oder eine Antwort auf eine Frage brauchst – dann schreibe ich dir selbstverständlich zurück. Und am Freitag hören wir uns jeweils nach dem Mittag, sagen wir um halb zwei, zu einem halbstündigen Austausch über Zoom. Ist das gut so für dich?

Mitarbeiter: Das ist sehr gut für mich. Und ich bin froh, kann ich dir Fragen oder Anmerkungen direkt in meine tägliche Mail schreiben, das reduziert nämlich auch die Mailflut. Ab morgen erhältst du also meine tägliche Mail, und am Freitag hören wir uns zum ersten Mal zu unserem Wochenaustausch. Ich freue mich.

Sie: Ich mich auch. Danke für dieses Gespräch!

noch einmal detailliert zusammen und beschliessen Sie die nächsten Schritte.

Auch eine kleine Verbesserung der gefundenen Lösung ist möglich.