



Gute Gesprächsführung beginnt bei der inneren Einstellung

8 Tipps zur Vorbereitung und Durchführung heikler Gespräche im Job

- 1 Nehmen Sie sich vor einem schwierigen Gespräch die Zeit, in sich hineinzuhören und Ihre innere Haltung klar zu identifizieren. Überlegen Sie, welche Ergebnisse Sie in dem Gespräch anstreben und welche eigenen Gefühle diese unterlaufen könnten. Diese können durch die Beziehung zum betroffenen Mitarbeiter beeinflusst sein.
- 2 Klären Sie auf der Sachebene, um welche Probleme es geht, wie sie sich in konkreten Situationen gezeigt haben und welche Folgen sie haben. Sammeln Sie Informationen. Dazu können auch medizinische oder rechtliche Themen gehören.
- 3 Wertschätzung beginnt bei der Einladung zum Gespräch, die möglichst nicht verklausuliert sein sollte. Schaffen Sie einen ungestörten räumlichen und zeitlichen Rahmen.
- 4 Achten Sie in Kritikgesprächen darauf, dass Sie als Kritisierender nicht mehr sprechen als der oder die Kritisierte. Aktives Zuhören heisst vor allem zuhören und Fragen stellen.
- 5 Formulieren Sie Ich-Botschaften, um persönliche Haltungen und Wertvorstellungen transparent zu machen. Auch das Einflechten eigener Erfahrungen erleichtert dem Gegenüber die Kommunikation auf Augenhöhe.
- 6 Überlegen Sie, welche Verhaltensweisen zukünftig gewünscht werden und welche Stärken des Gegenübers diese unterstützen können oder welche Schwächen ggf. Unterstützung erfordern. Denken Sie immer wohlwollend von Ihrem Gegenüber, versetzen Sie sich in seine Lage und reflektieren Sie seine Sichtweisen, Gedanken, Gefühle und Ambivalenzen. Welche Interessen des Gegenübers könnten bedroht sein?
- 7 Nehmen Sie emotionale Reaktionen nicht persönlich. Zeigen Sie Wohlwollen und signalisieren Sie Unterstützung. Setzen Sie aber auch klare Grenzen für inadäquates Verhalten, wenn dies notwendig sein sollte.
- 8 Verschiebt sich das Gespräch deutlich von der Sachebene in die Beziehungsebene, beispielsweise mit Vorwürfen oder Wut, ist eine Unterbrechung angezeigt, die man dafür nutzt, um auf einer Metaebene über die Art und Weise der Kommunikation zu sprechen.

Fazit:

Beachten Sie folgende Gesprächsregeln: Fakten statt Hypothesen, klare Unterscheidung zwischen beobachtetem Verhalten und Mutmassungen, Vermeidung von Verallgemeinerungen, Übernahme von Verantwortung für die Kritik.

Grundstruktur für den Gesprächsverlauf

Eine Vorbereitung auf den verschiedenen Gesprächsebenen Sachebene, Appellebene, Beziehungsebene und Selbstkundgabe wirkt auf den ersten Blick aufwendig, ist aber gerade bei sehr persönlichen Themen hilfreich. Das Gespräch selbst kann immer überraschende Wendungen nehmen, auf die sich die Führungskraft einlassen kann, aber nicht immer sollte.

Begrüssung

Die Einleitung des Gesprächs durch die Führungskraft legt den Grundstein für den weiteren Verlauf. Setzen Sie Signale der Wertschätzung, Zugewandtheit und Offenheit, aber spielen Sie dabei nicht den Gesprächsanlass herunter.

Information über den Gesprächsanlass

Stellen Sie präzise das Problem, seine Manifestationen und Häufigkeit dar. Beschreiben Sie konkrete Situationen. Stellen Sie Folgen für die Zusammenarbeit und/oder das Arbeitsergebnis dar.

Interesse an der Sichtweise des Gegenübers

Die Führungskraft hört aktiv zu und vermeidet eigene Hypothesen über die Ursachen des Fehlverhaltens. Sie zeigt Verständnis, ohne unbedingt einverstanden zu sein, und erhält wichtige Informationen. Die Sichtweise des Gegenübers wird akzeptiert und verstanden.

Abschliessende Klärung von Erwartungen an die Mitarbeit

Die Führungskraft erläutert (ggf. wiederholt), welches Verhalten aus welchen Gründen vom Gegenüber erwartet wird.

Veränderungsvereinbarungen treffen

In einem ggf. neu angesetzten strukturierten Gespräch werden zusammen mit dem Gegenüber Lösungen erarbeitet. Die Führungskraft sollte in Erfahrung bringen, ob es bereits in der Vergangenheit Lösungsversuche, die ggf. gescheitert sind, gab. Auf die Durchsetzung eigener Lösungen ohne Beteiligung des Gegenübers sollte verzichtet werden.

Wichtige Hinweise zu arbeitsrechtlichen Bedingungen von Mitarbeitergesprächen

- Im Gesetz finden sich keine expliziten Vorschriften zu Mitarbeitergesprächen. Indirekt verlangen aber andere Pflichten wie das Weisungsrecht Arbeitgebender, deren Fürsorgepflicht oder die Pflicht, ein Arbeitszeugnis zu erstellen, das Führen von Mitarbeitergesprächen.
- Themen ohne Arbeitsplatzbezug dürfen nicht Inhalt von Mitarbeitergesprächen sein.
- Weder Arbeitgebende noch Arbeitnehmende dürfen Gespräche zu Themen mit Arbeitsplatzbezug verweigern.
- Bei Einladung und Durchführung des Gesprächs ist der Persönlichkeitsschutz der Arbeitnehmenden zu beachten.
- Rechtlich relevante Gespräche sind aus Beweisgründen zu protokollieren und von beiden Parteien zu unterzeichnen.

Selbstkundgabe-Ohr
Was ist das für einer?
Was ist mit ihm?
= persönliche Diagnostik

Appell-Ohr
Was soll ich denken, fühlen, tun oder unterlassen?
= gespürter Appelldruck



Sach-Ohr
Wie ist das zu verstehen?
= Sachverständnis

Beziehungs-Ohr
Wie fühle ich mich behandelt?
Was denkst du von mir?
= persönliche Betroffenheit



Der «vierohrige Empfänger»

nach Friedemann Schulz von Thun (1981)