SCHWIERIGE GESPRÄCHE – NEIN DANKE!?

Laut der Umfrage einer international tätigen Unternehmensberatung* meiden im Schnitt 70 Prozent der Mitarbeiter eines Unternehmens heikle Gespräche mit ihrem Chef, Kollegen oder Mitarbeiter. 34 Prozent schieben schwierige Gespräche mindestens einen Monat auf, 25 Prozent sogar über ein Jahr. Der Schaden lässt sich hochrechnen: Jedes nicht geführte heikle Gespräch kostet ein Unternehmen im Schnitt rund 1500 Franken plus etwa acht Stunden Arbeitszeit. *Text: Gerlinde Lahr*

Schwierige Gespräche müssen vorbereitet werden, am besten von beiden Seiten. Foto: Shutterstock

Es lohnt sich nicht nur der Kosten wegen nach Lösungen zu suchen, die dazu führen, dass heikle Gespräche zeitnah, wertschätzend und effektiv geführt werden. Für die Firma bedeutet der Verzicht auf Dauer ein schlechteres Betriebsklima, geringere Qualität, wichtige Fehlerstellen können nicht optimiert werden und mehr Unfälle können die Folge sein.

Was sind eigentlich schwierige Gespräche?

Angenommen, ein Mitarbeiter kommt zu Ihnen und erzählt, dass er einen anderen Mitarbeiter beobachtet hat, wie er immer wieder ein paar Schlucke aus einer Schnapsflasche nimmt, die er in seinen Arbeitsutensilien versteckt hält. Spontan tauchen Gefühle und Gedanken auf. Eigentlich ist er ein zuverlässiger und guter Mitarbeiter und Sie haben ihn immer gefördert, auch wenn er manchmal etwas aufbrausend werden kann. Sie möchten ihn nicht vor den Kopf stossen, aber wenn er ein Alkoholproblem hat, ist es Ihre Pflicht als Chef, ihn darauf anzusprechen. Wie wird er reagieren? Kündigt er vielleicht? Wenn Sie es nicht tun: Werden Kunden merken, dass ein Mitarbeiter nach Alkohol riecht? Kann es sein, dass er mit schwerem Gerät einen Unfall baut?

Sie entscheiden sich spontan, ihn anzusprechen, und als er abends über den Hof geht, stellen Sie ihn zur Rede. Wie befürchtet, fühlt er sich angegriffen, reagiert wütend und fragt, was das den Kollegen und Sie überhaupt angehe. Ausserdem stimme es nicht, und wenn er hier mit falschen Verdächtigungen konfrontiert werde, sei das sicher der falsche Betrieb für ihn. Sie denken vielleicht: «Hätte ich doch bloss nichts gesagt!»

Das Beispiel zeigt drei wesentliche Aspekte von schwierigen Gesprächen:

- Es gibt unterschiedliche Auffassungen
- Emotionen tauchen auf und können heftig werden
- Es steht etwas auf dem Spiel

Also doch lieber sein lassen?

Für Mitarbeiter gibt es drei Möglichkeiten, in einem sozialen System zu reagieren: Loyalität, Reden oder Abschied. Was bedeutet das?

- Loyalität: Mitarbeiter kooperieren, ohne sich zu beschweren.
- Reden: Sie drücken Ihre Unzufriedenheit aus und machen Verbesserungsvorschläge.
- Abschied: Sie verlassen das System

Das Problem: Die meisten Menschen entscheiden sich nicht, sondern kombinieren die drei Alternativen in einer problematischen Weise: Sie handeln nach aussen loyal, sprechen mit irrelevanten Personen über ihre Unzufriedenheit und verabschieden sich innerlich vom System. Das Ergebnis: Schlechte Stimmung, die Verhältnisse bleiben wie sie sind, das System funktioniert nur eingeschränkt.

Warum ist es so schwer, heikle Themen anzusprechen?

Die wenigsten von uns können auf ermutigende Beispiele für gut gelungene Konfliktgespräche in ihrem Leben zurückschauen. Dafür kennt wohl jeder von uns Gespräche, die aus dem Ruder gelaufen sind – und falls nicht, kann man dies jeden Tag in den weltpolitischen Nachrichten sehen.

Da geht es auf einmal nicht mehr um Sachthemen, sondern um die Frage: Wer setzt sich mit welchen Mitteln durch? Verletzungen auf der persönlichen Ebene werden in Kauf genommen oder gar provoziert, das Klima wird laut und unbeherrscht oder führt zu eisigem Schweigen und anschliessend geht man sich aus dem Weg. Wer will das schon haben?

Unser evolutionäres Erbe holt uns ein

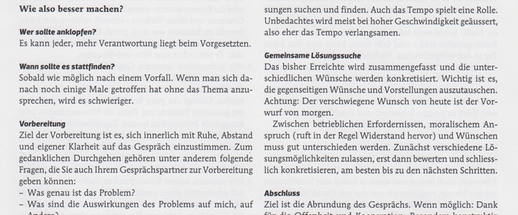
Man könnte sagen: Wir sind für komplexe zwischenmenschliche Situationen nicht gut programmiert. Unser evolutionäres Erbe wirkt noch immer und wenn es heikel oder konfliktreich werden könnte, reagieren wir erst mal mit Flucht oder Kampf. Also meiden wir die Situation, ballen die Faust im Sack und schweigen oder hauen kräftig auf den Tisch. Wie kommt das?

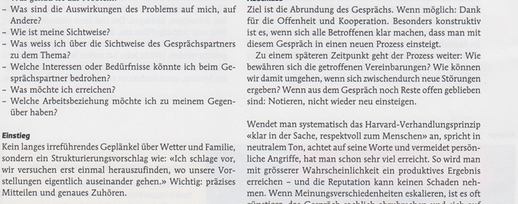
Unser Gehirn wird in Bruchteilen von Sekunden mit Adrenalin überschwemmt, es zieht Blut von allen Tätigkeiten ab, die es als weniger wichtig erachtet – und dazu zählt das Gehirn leider auch die eigene Tätigkeit. Stattdessen mobilisiert es die Muskulatur, die fürs Weglaufen und Zuschlagen benötigt wird. Wir sitzen mit der intellektuellen Ausstattung eines Neandertalers da und sollen lösungsorientiert und empathisch kommunizieren. Zum Glück haben wir uns weiterentwickelt und können lernen. Oft reicht es schon, manchen Fehler zu unterlassen.

Fehler, die man vermeiden sollte

1. Wir hätten es gerne einfach – Jeder Mensch sieht die Welt durch seine ganz eigene Brille, und verschiedene Menschen können eine völlig andere Wahrnehmung in Bezug auf die gleiche Situation haben. Daher sind zwischenmenschliche Beziehungen nie eindeutig. Wir hätten es aber gerne unkompliziert. Daher neigen wir dazu, für komplexe Probleme einfache Lösungen zu suchen – gerne, indem wir einen Schuldigen finden. Das entlastet erst mal, meist mit dem Effekt, dass es mittelfristig noch schwieriger wird.
2. Wir gehen in den Kampfmodus – Wenn schwierige Gespräche eskalieren, liegt das oft daran, dass wir bewusst oder unbewusst entschieden haben: Wir wollen siegen. Dadurch wird die Konversation zu einem Nullsummenspiel mit einem Gewinner und einem Verlierer – letztlich verlieren aber beide, sowohl im Business wie auch privat. Der wahre Gegner ist nicht der Gesprächspartner, sondern der Kampfmodus an sich. Er verhindert eine Win-win-Situation.
3. Wir unterstellen unserem Gegenüber böse Absichten – Menschen mögen es nicht, wenn man ihnen schlechte Absichten unterstellt und gehen ihrerseits in den Kampfmodus. Gelingt ein gutes Konfliktmanagement, stellt sich bei genauerer Betrachtung Vieles als Missverständnis oder mangelnde Information heraus. Zugegebenermassen nicht immer. Aber es lohnt sich, zunächst neugierig zu sein, was den Gesprächspartner zu einer bestimmten Handlung bewogen hat, statt direkt zu urteilen. Dann steigt auf jeden Fall die Wahrscheinlichkeit, zu einer Lösung zu kommen.
4. Wir schützen unsere Schwachstellen nicht – Jeder von uns hat mindestens einen «roten Knopf», den andere drücken können, beispielsweise durch Drohungen, Sarkasmus, Brüllen, Schweigen, Anklagen. Der löst dann blitzschnell Angst, Wut oder Schuldgefühle aus, die uns manipulierbar werden lassen – Chancen, die von einem cleveren Gegenüber gerne genutzt werden. (Nicht jeder hat vorher beschlossen, auf den Kampfmodus zu verzichten.) Je besser wir unsere «roten Knöpfe» kennen, umso leichter ist es, nicht in die Falle zu tappen.

Anzeige





Feedbacks im beruflichen Kontext sollten auf der sachorientierten Ebene an die berufliche Rolle oder Funktion gerichtet sein. Bekommt der Empfänger sie jedoch «in den falschen Hals», wird er sich in seiner Persönlichkeit angegriffen fühlen und entsprechend unsachlich reagieren. Falls der Gesprächspartner sich dadurch ebenfalls persönlich attackiert fühlt, kann eine Eskalation die Folge sein, in der man sich keiner Sachlösung nähert, da die Sachebene (oft nicht bewusst) nur genutzt wird, um Verletzungen auf der persönlichen Ebene auszutragen. Grafik: zVg

Wie also besser machen?

Wer sollte anklopfen?

Es kann jeder, mehr Verantwortung liegt beim Vorgesetzten.

Wann sollte es stattfinden?

Sobald wie möglich nach einem Vorfall. Wenn man sich danach noch einige Male getroffen hat ohne das Thema anzusprechen, wird es schwieriger.

Vorbereitung

Ziel der Vorbereitung ist es, sich innerlich mit Ruhe, Abstand und eigener Klarheit auf das Gespräch einzustimmen. Zum gedanklichen Durchgehen gehören unter anderem folgende Fragen, die Sie auch Ihrem Gesprächspartner zur Vorbereitung geben können:

- Was genau ist das Problem?
- Was sind die Auswirkungen des Problems auf mich, auf Andere?
- Wie ist meine Sichtweise?
- Was weiss ich über die Sichtweise des Gesprächspartners zu dem Thema?
- Welche Interessen oder Bedürfnisse könnte ich beim Gesprächspartner bedrohen?
- Was möchte ich erreichen?
- Welche Arbeitsbeziehung möchte ich zu meinem Gegenüber haben?

Einstieg

Kein langes irreführendes Geplänkel über Wetter und Familie, sondern ein Strukturierungsvorschlag wie: «Ich schlage vor, wir versuchen erst einmal herauszufinden, wo unsere Vorstellungen eigentlich auseinander gehen.» Wichtig: präzises Mitteilen und genaues Zuhören.

Konfliktdialog: Erst verstehen, dann verstanden werden.

Der Wechsel zwischen eigener Reaktion und aktivem Zuhören ist wichtig, am besten funktioniert dies mit Wiederholen, was man verstanden hat. Man kann durchaus sein Verstehen deutlich machen, auch ohne einverstanden zu sein. Bei allen sachlichen Unterschieden auf menschlichen Respekt achten. Auch Verletzungen müssen geäussert werden können, dabei die Gefühle hinter einem möglichen Angriff wahrnehmen. Ziel ist gegenseitige Klarheit, Respekt und wenn möglich Lösungen suchen und finden. Auch das Tempo spielt eine Rolle. Unbedachtes wird meist bei hoher Geschwindigkeit geäussert, also eher das Tempo verlangsamen.

Gemeinsame Lösungssuche

Das bisher Erreichte wird zusammengefasst und die unterschiedlichen Wünsche werden konkretisiert. Wichtig ist es, die gegenseitigen Wünsche und Vorstellungen auszutauschen. Achtung: Der verschwiegene Wunsch von heute ist der Vorwurf von morgen.

Zwischen betrieblichen Erfordernissen, moralischem Anspruch (ruft in der Regel Widerstand hervor) und Wünschen muss gut unterschieden werden. Zunächst verschiedene Lösungsmöglichkeiten zulassen, erst dann bewerten und schliesslich konkretisieren, am besten bis zu den nächsten Schritten.

Abschluss

Ziel ist die Abrundung des Gesprächs. Wenn möglich: Dank für die Offenheit und Kooperation. Besonders konstruktiv ist es, wenn sich alle Betroffenen klar machen, dass man mit diesem Gespräch in einen neuen Prozess einsteigt.

Zu einem späteren Zeitpunkt geht der Prozess weiter: Wie bewähren sich die getroffenen Vereinbarungen? Wie können wir damit umgehen, wenn sich zwischendurch neue Störungen ergeben? Wenn aus dem Gespräch noch Reste offen geblieben sind: Notieren, nicht wieder neu einsteigen.

Wendet man systematisch das Harvard-Verhandlungsprinzip «klar in der Sache, respektvoll zum Menschen» an, spricht in neutralem Ton, achtet auf seine Worte und vermeidet persönliche Angriffe, hat man schon sehr viel erreicht. So wird man mit grösserer Wahrscheinlichkeit ein produktives Ergebnis erreichen – und die Reputation kann keinen Schaden nehmen. Wenn Meinungsverschiedenheiten eskalieren, ist es oft günstiger, das Gespräch sachlich abzubrechen und sich auf einen späteren Zeitpunkt zu einigen.

*** Umfrage Unternehmensberatung** | vitalsmarts.com/resource-center/?wp_product=crucial-conversations&wp_resource_type=research-study

Buchtipp | Karl Benken: Schwierige Gespräche führen. Modelle für Beratungs-, Kritik- und Konfliktgespräche im Berufsalltag. 2017, Rowohlt, ISBN: 978-3-499-61477-4, UVPE: Fr. 15.50.