

Beck kompakt

Mitarbeitergespräche

So führen Sie Ihre Mitarbeiter optimal

von
Christian Schmid-Egger

1. Auflage

Mitarbeitergespräche – Schmid-Egger

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Beck kompakt



Verlag C.H. Beck München 2011

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 406 61776 8

Menschen sind extrem empfindlich, wenn die Beziehungsebene gestört ist. Denn jeder von uns sehnt sich nach Anerkennung durch andere Menschen. Bei einer intakten Beziehungsebene ist diese Anerkennung in ausreichendem Maß vorhanden. Bei einer gestörten Beziehungsebene fehlt die Anerkennung hingegen. Darauf reagieren fast alle Menschen irritiert und verunsichert. Sie ziehen sich zurück, Störungen im Verhältnis zum Chef, zu den Kollegen oder zum Beziehungspartner, die schnell in echte Konflikte umschlagen können, sind die Folge.

Dabei ist es sehr einfach, die Beziehungsebene zu stärken und zu pflegen. Sie müssen es nur von Zeit zu Zeit tun.

Loben Sie Ihre Mitarbeiter!

„Nicht geschimpft ist genug gelobt“ scheint ein Credo zahlreicher Führungskräfte zu sein. Nur ja nicht den Mitarbeitern sagen, wie gut sie wirklich arbeiten. Diese Einstellung ist fatal. Darunter leiden Unternehmenskultur, Motivation und Leistung.

Richtig ist das Gegenteil! Loben Sie Ihre Mitarbeiter. Sagen Sie ihnen, was diese gut machen und weshalb Sie jeden einzelnen von ihnen schätzen. Nutzen Sie dazu Gelegenheiten wie Teambesprechungen, Versammlungen oder Einzelgespräche. Lob motiviert viel stärker als Kritik und ist eines der effizientesten Führungsinstrumente überhaupt.

Wenn Sie ein Problem damit haben, andere zu loben, hinterfragen Sie Ihre eigenen Motive. Warum können Sie nicht loben? Was hindert Sie daran? Häufig stören alte Glaubenssätze, die noch aus Ihrer Schulzeit oder frühen Erziehung stammen.



Natürlich muss Lob ehrlich sein und darf nur dann verteilt werden, wenn es passt. Doch es gibt meist viel mehr Gelegenheiten, als Ihnen bewusst ist. Nutzen Sie diese!

Das Gesagte gilt im Übrigen auch im Privatleben. Denken Sie nicht nur, dass die Beziehungsebene mit Ihrem Partner schon stimmen wird, sondern tun Sie aktiv etwas dafür. Schenken Sie Ihrem Partner die nötige Anerkennung. Ihre Beziehung wird dadurch viel besser laufen. Der gelegentliche Blumenstrauß, die Einladung zum Abendessen oder andere Beweise Ihrer Zuneigung sind für eine funktionierende Beziehung viel wichtiger, als viele das glauben.

Auf den Punkt gebracht

- ▶ Bei konfliktträchtigen Themen sollten möglichst alle „Ohren“ angesprochen werden.
- ▶ **Ohr 1:** Drücken Sie sich beim Sachinhalt präzise und deutlich aus. Sagen Sie, worum es geht. Fragen Sie nach, ob der andere alles richtig verstanden hat.
- ▶ **Ohr 2:** Sagen Sie beim Appell genau, was Sie vom Gegenüber erwarten. Fragen Sie auch nach, ob Ihr Appell wirklich angekommen ist.
- ▶ **Ohr 3:** Sprechen Sie vor allem in kritischen Gesprächen die Beziehungsebene an. Ihr Gegenüber sollte wissen, dass auf der Beziehungsebene alles in Ordnung ist, wenn Sie ihn zum Beispiel kritisieren oder ihm eine unangenehme Aufgabe zuteilen wollen.
- ▶ **Ohr 4:** Begründen Sie bei der Selbstoffenbarung, warum Sie etwas sagen oder warum Sie unzufrieden sind. Sprechen Sie auch über Ihre eigenen Gefühle.



- ▶ **Mein Tipp:** Achten Sie insbesondere darauf, dass die Beziehungsebene im Gespräch stimmt. Fehlende Wertschätzung ist eine häufige Ursache für Frust und Konflikte.



beck-shop.de

Gesprächsstrategien

Bisher haben Sie erfahren, wie Sie Konflikte vermeiden und ein Gespräch optimal gestalten können. Viele kritische Gesprächssituationen im beruflichen Alltag lassen sich damit gut bewältigen. Doch manchmal gibt es auch schwierigere Gespräche. Wie gehen Sie zum Beispiel mit Herrn Maier um, der in letzter Zeit regelmäßig zu spät kommt? Was tun Sie, wenn Sie wieder auf den harten Einkäufer bei Ihrem Schlüsselkunden treffen, der Sie jedes Mal alt aussehen lässt? Oder wie verhalten Sie sich, um beim Kollegen in der Nachbarabteilung endlich mehr IT-Unterstützung durchzusetzen? Auch simple Verhandlungen können scheitern. Das passiert manchmal schneller als wir denken.

Doch es ist noch lange kein Grund, die Flinte ins Korn zu werfen. Konflikte oder Unstimmigkeiten gehören zur Kommunikation dazu, gerade dann wird es spannend. Doch manchmal hilft Ihnen das Vier-Ohren-Modell oder Ihr Wissen um Pacing nicht weiter. Jetzt müssen stärkere Werkzeuge her. Nachfolgend stelle ich Ihnen einige geeignete Strategien vor, die Sie in schwierigen Situationen anwenden können.

Warum scheitern schwierige Gespräche?

Bevor wir jedoch in die Details der Gesprächsstrategie einsteigen, wollen wir uns anschauen, warum Gespräche noch scheitern können.



Gespräche können scheitern,

- ▶ weil die Beziehungsebene von Anfang an nicht stimmt oder weil im Gesprächsverlauf Störungen auftreten, die nicht behandelt werden.
- ▶ weil die Gesprächspartner zu sehr auf ihre eigene Lösung fixiert sind. Sie sind im Gespräch nicht flexibel genug, Kompromisse einzugehen oder wenigstens den Standpunkt des Gegenübers zu verstehen.
- ▶ weil Kompromisse zwar gesucht, aber nicht gefunden werden. Die Gesprächspartner sind schlicht zu wenig kreativ oder zu blockiert, um neue Lösungen zu finden.
- ▶ weil einer oder beide Gesprächspartner Angst haben. Diese Angst schränkt den Spielraum im Gespräch deutlich ein und kann tragfähige Lösungen verhindern.
- ▶ weil einer oder beide Gesprächspartner mit unfairen Methoden oder Tricks arbeiten. Das behindert oder erschwert eine tragfähige Lösung.
- ▶ weil einer der Gesprächspartner gar keine Lösung erreichen will.

Den Wert vergrößern

Das Orangen-Beispiel

Ihre beiden Kinder sitzen am Küchentisch und streiten sich um eine Orange. Johann will die Orange einfach nur aufessen. Lisa will einen Kuchen backen und benötigt die Orangenschale, um sie in den Kuchenteig zu raspeln. Die Kinder können sich nicht einigen, wer die Orange bekommt.



Sie kommen gestresst von der Arbeit und sollen schlichten. Dunkel erinnern Sie sich an König Salomo, greifen zum Messer und schneiden die Orange in der Mitte durch. Dann geben Sie jedem Kind eine Hälfte und sagen: „Hier ist die Orange, und jetzt seid ruhig.“ Anschließend verschwinden Sie ins Wohnzimmer, um vor dem Fernseher zu entspannen. Doch das Geschrei in der Küche geht weiter. Und Ihnen kommen Zweifel, ob Ihre Lösung wirklich so gut war. Vielleicht gibt es ja noch eine bessere Lösung? Und wie sähe diese aus?

Ganz einfach. Sie schälen die Orange und geben Johann das Fruchtfleisch. Er erhält damit eine ganze Orange und wird diese glücklich aufessen. Die Schale geben Sie Lisa. Sie freut sich darüber riesig, weil sie ebenfalls den Ertrag einer ganzen Orange bekommen hat. Begeistert wird sie die Schale in den Teig raspeln. Am Tisch herrscht Ruhe.

Und, was haben Sie gemacht? Sie haben den Wert der Orange vergrößert. Die halbe Orange wäre auch gerecht gewesen. Doch damit hätten Sie die Lösung nicht optimiert. Die Optimierung besteht in diesem Fall darin, den Wert der Orange zu verdoppeln und jedem der Verhandlungspartner, also Lisa und Johann, den größtmöglichen Wert aus der Verhandlungsmasse zu geben.

Was im Orangen-Beispiel so einfach aussieht, überfordert uns im täglichen Arbeitsleben regelmäßig. Wie kann eine optimale Lösung aussehen? Wie können wir den Wert eines Verhandlungsgegenstands vergrößern? Gespräche scheitern daran, dass den beiden Gesprächspartnern keine solche Lösung einfällt. Sie gehen unzufrieden auseinander, weil das Ergebnis nicht ihren Erwartungen entspricht. Sie kommen im Gespräch jedoch nicht auf die Idee, nach einer



Lösung mit größerem Wert zu suchen, sondern diskutieren wahrscheinlich die ganze Zeit nur darüber, wo sie das Messer ansetzen und die Orange gerecht aufteilen. Hektik und ein schlechtes Gesprächsklima erschweren die Lösungsfindung zusätzlich.

Hart gegen Weich

Harter Knochen

Herr Müller hat seine Gesprächsstrategie gefunden. Er ist ein harter Knochen und verhandelt dementsprechend. Mitarbeiter und Lieferanten haben bei ihm nichts zu lachen. Er kann sich durchsetzen und zeigt allen, wo der Hammer hängt. Nachgeben ist nicht sein Ding. Bei den Mitarbeitern und Lieferanten war er damit bisher auch sehr erfolgreich. Doch letztlich gab es ein riesiges Problem mit der Firma Alu-Maier, einem langjährigen Kunden.

Vor Kurzen ist Alu-Maier, wie Alfred Maier hier liebevoll genannt wird, wegen einer Reklamation an Herrn Müller geraten. Das Gespräch eskalierte völlig, weil sich Müller unbedingt durchsetzen musste. Alu-Maier, ein ansonsten sehr verträglicher Mensch, ist jetzt kein Kunde mehr.

Welche Strategie zahlt sich aus? Sollen Sie in wichtigen Gesprächen lieber hart auftreten und sich stets durchsetzen? Oder ist es besser, wenn Sie nachgeben, Ihrem Gesprächspartner entgegenkommen und vor allem darauf achten, dass ein Gespräch in einer harmonischen Atmosphäre verläuft?

Dazu möchte ich mit Ihnen ein kleines Gedankenexperiment durchführen. Stellen Sie sich dazu Herrn Müller vor,



der ein harter Verhandler ist. Stellen Sie sich dazu außerdem Frau Schmidt vor. Sie ist eine weiche Person. Frau Schmidt achtet sehr auf Harmonie, gibt leicht nach und will, dass sich ihr Gegenüber bei Gesprächen wohlfühlt. Im Unternehmen hat sie einen guten Ruf als Führungskraft, gilt aber als wenig durchsetzungsstark.

Was passiert, wenn diese beiden im Gespräch aufeinandertreffen oder wenn beide mit harten oder weichen Partnern verhandeln müssen? Hier sind die verschiedenen Szenarien.

- ▶ Hart gegen Hart: Wenn zwei harte Verhandler gegeneinander antreten, fliegen die Fetzen. Beide werden sich nichts schenken, die Verhandlungen werden hart und zäh verlaufen. Die Gefahr ist groß, dass das Gespräch scheitert. Falls ein Ergebnis erzielt wird, ist es oft schlecht und entspricht der halben Orange im Orangen-Beispiel. Meist hätten die beiden mehr herausholen können. Hart gegen Hart zahlt sich in der Regel nicht aus.
- ▶ Hart gegen Weich: Wenn Frau Schmidt gegen Herrn Müller antritt, wird sie verlieren. Sie hat kaum eine Chance, sich durchzusetzen. Sie verlässt das Gespräch unzufrieden, weil ihr das Ergebnis nicht ausreicht. Herr Müller ist hingegen zufrieden, weil sich seine Strategie auszahlt. Hart ist bei einem weichen Verhandlungs- und Gesprächspartner also ein Vorteil. Weich stellt bei einem harten Partner keine Erfolgsstrategie dar.
- ▶ Weich gegen Weich: Wenn Frau Schmidt mit Herrn Mühlhaupt aus der Nachbarabteilung verhandelt, entstehen daraus immer gute Ergebnisse. Beide sind sehr um ein harmonisches Gespräch bemüht. Sie suchen lange nach tragfähigen Kompromissen und vertrauen ei-

