



Wann und wie Sie ein Mitarbeitergespräch führen sollten

Die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sind oft nicht einfach. Sind sie nachhaltig gestört, wirkt sich dies immer auch auf die Stimmung aus. Nicht immer liegen die Zusammenhänge eindeutig auf der Hand. Was auch Außenstehenden schnell auffällt, sind die Auswirkungen von ungelösten Konflikten: schlechtes Betriebsklima, fehlende Motivation, geringere Arbeitsleistung und eine von negativer Stimmung geprägte Kommunikation sind deutliche Symptome. Unterstützung von Kollegen, wenn man sie wirklich einmal bräuchte? Fehlanzeige. Neben diesen offenkundigen Auswirkungen gibt es eine Vielzahl anderer, die nicht sofort erkennbar sind.

Fühlen sich Mitarbeiter vom Vorgesetzten missverstanden, ungerecht behandelt oder nicht genügend wertgeschätzt, so hat dies unmittelbare Auswirkungen auf sie selbst, ihre Arbeitsleistung und ihr Verhalten gegenüber dem Vorgesetzten. Mitunter ist solcher Unmut von Mitarbeitern für den Vorgesetzten nur anhand dieser sichtbaren Auswirkungen erkennbar – denn nur selten suchen Mitarbeiter von selbst das Gespräch über ihren Frust.

Die Führungskräfte prägen das Betriebsklima

Vorgesetzte haben einen wesentlichen Anteil daran, wie gut – oder schlecht – das Betriebsklima ist. Damit ist keineswegs gemeint, dass Vorgesetzte als Gute-Laune-Onkel für gute Stimmung sorgen sollen: Wer Harmonie um jeden Preis möchte, ist als Führungskraft ungeeignet. Dennoch gilt: Vorgesetzte tun gut daran, sich bewusst zu machen, dass sie wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter haben.

Widerstand hat viele Gesichter

Mitarbeiter, die sich vom Vorgesetzten missverstanden, ungerecht behandelt oder nicht genügend wertgeschätzt fühlen, reagieren oft mit offenem oder verdecktem Widerstand – auf sachlicher wie auf persönlicher Ebene. Das ist nicht immer leicht zu erkennen. Schwierig wird es für den Vorgesetzten, wenn sich solche Mitarbeiter nicht mehr für bisher glatt durchlaufende Sachthemen begeistern und einspannen lassen.

Einer Argumentation auf der Sachebene sind dann schnell Grenzen gesetzt, selbst einleuchtende Argumente stoßen auf ungeahnte Verständnisschwierigkeiten und es tauchen wie aus dem Nichts plötzlich Hürden unterschiedlichster Art auf: alte, die längst geklärt schienen, und neue, von denen noch nie die Rede war. In solchen Situationen wird der Sinn etablierter Vorgehensweisen durch die betreffenden Mitarbeiter schnell pauschal infrage gestellt, oder es wird generell am Erfolg von Aktivitäten oder Maßnahmen gezweifelt. Es kommt auch vor, dass getroffene Absprachen von Mitarbeitern stillschweigend vergessen oder auf der Prioritätenliste ganz weit nach hinten verschoben werden.

Wer als Führungskraft einmal erlebt hat, wie sachlich begründete (und wertfreie) Entscheidungen von Mitarbeitern als emotionaler Angriff interpretiert werden, weiß, wie schwer es ist, in einer solchen Situation ruhig zu bleiben. Doch auch wenn es nicht leicht ist, gerade dann sind Gelassenheit, Standing, Abstand zu sich selbst und zur Situation an sich vonnöten. Die verbale Keule auszupacken oder kraft Amtes zu entscheiden, wäre jetzt ein großer Fehler. Diese „Lösungsansätze“ würden alles nur noch schlimmer machen und Fronten schaffen, die einem guten Miteinander abträglich sind. Und da die Ursachen für derartige Widerstände nicht auf der Sachebene verortet sind, hilft auch das beste Argument nicht weiter.

Störungen auf der emotionalen Ebene können nur über die emotionale Ebene adressiert und geklärt werden.

Störungen im Verhältnis zu Mitarbeitern sollten Sie unbedingt und zeitnah klären. Reden hilft immer. Dabei ist es wichtig, den geeigneten Rahmen zu schaffen. Bevor Sie emotional geladen ins Gespräch gehen, sollten Sie erst einmal Ihre Ruhe wiederfinden. Ein zeitlicher Abstand von 15 Minuten kann helfen. Räumlicher und persönlicher Abstand kann auch zur Entschärfung der emotional aufgeladenen Situation beitragen. Suchen Sie das persönliche Gespräch.

Wenn Sie die folgenden Hinweise beachten, können Sie bei einem persönlichen Gespräch nur gewinnen:

- 1.** Lassen Sie den Dialog zu und Ihrem Gesprächspartner genügend Raum, seine Position darzulegen. Streichen Sie unbedingt Formulierungen, die Ihrem Gesprächspartner das Recht auf eigene Meinung oder abweichende Haltung absprechen: „allgemein bekannt ist, dass“, „es besteht kein Zweifel daran, dass“, „gängige Meinung zur Vorgehensweise ist, dass“.
- 2.** Mitarbeiter dürfen durchaus anderer Meinung sein und diese auch vertreten. Wer als Mitarbeiter seinen Standpunkt deutlich gemacht hat, ist eher bereit, sich auf einen konstruktiven Dialog einzulassen
- 3.** Kreisen Sie nicht um das entscheidende Thema. Bringen Sie Ihre Beobachtung auf den Punkt: Was haben Sie konkret beobachtet oder erlebt? Wichtig ist, das Gespräch zeitnah zu führen, das „Vorkommnis“ darf nicht zu lange zurückliegen. Interpretieren und werten Sie nicht. Reden Sie nur über Ihre Gefühle: „das hat bei mir Folgendes ausgelöst“, „das hat bei mir großes Unbehagen verursacht“. Diese Gefühle sind etwas sehr persönliches, sie können Ihnen vom Mitarbeiter nicht wegdiskutiert werden. Sagen Sie, was Sie konkret für die Zukunft erwarten und treffen Sie eine Vereinbarung, die von beiden Seiten getragen werden kann

4. Unrat vorbeischwimmen lassen: Manche Äußerungen sind es nicht wert, beachtet zu werden. Überhören Sie einfach Äußerungen, die unsachlich oder schlicht unangebracht sind. Das ist dem gemeinsamen Dialog förderlicher, als wenn Sie mit gleicher Münze zurückzahlen
5. Vermeiden Sie Verallgemeinerungen, hüten Sie sich vor Pauschalurteilen. Streichen Sie Äußerungen wie „immer“, „nie“ und „garantiert“. Denn wie „immer“, „nie“ und „garantiert“ erzeugen beim Gesprächspartner Frust und Unverständnis. Sie sind so absolut und unverrückbar in ihrer Bedeutung, dass sie nicht widerlegbar erscheinen. Und objektiv betrachtet, sind sie meistens unwahr.
6. Verabschieden Sie sich von dem Gedanken, Druck aufzubauen: Hinweise auf Ihre terminlichen Verpflichtungen und dem resultierenden Druck zur Lösungsfindung wirken falsch und kommen daher nicht gut an. Überlegen Sie vielmehr, wo mögliche Interessen Ihres Gesprächspartners liegen und wie Sie Brücken bauen können, damit es doch zu einem gemeinsamen Verständnis und Miteinander kommen kann
7. Richtig schädlich ist es, wenn Vorgesetzte jeden Gedankengang des Mitarbeiters mit einem kategorischen „ja, aber“ kontern. Diese verbale Keule kommt einer Entwertung des Gehörten gleich und bringt unterschiedliche Ansichten und Positionen nicht zusammen, sondern weiter auseinander
8. Versuchen Sie, gemeinsame Interessen zu finden und so den Schulterschluss herzustellen. Fragen Sie, was der Mitarbeiter an Ihrer Stelle tun würde oder fragen Sie, unter welchen Umständen er bereit ist, an der Realisierung des gemeinsamen Interesses mitzuarbeiten



CARO-Autor: Diplom-Kaufmann Marc Sobolewski hat seinen Abschluss in Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln gemacht. Seit 2002 bietet er erfolgreich Marketing- und Vertriebsberatung an, einschließlich Workshops und Trainings. Davor war er viele Jahre im Mittelstand und in Konzernen tätig, zuletzt in der Geschäftsleitung eines mittelständischen Herstellers, verantwortlich für Marketing und Vertrieb. In seine Beratung, Workshops und Trainings fließen fundierte Erfahrungen aus der Konsumgüter- und Fliesenbranche ein. Seit 2008

beschäftigt er sich zudem damit, Veränderungsprojekte in Unternehmen durch begleitende Change Management-Maßnahmen zum erfolgreichen Abschluss zu führen. Marc Sobolewski ist zertifizierter Verkaufs- und Verhaltenstrainer nach den Richtlinien des dvct. Seit 2005 bringt er als CARO-Autor praktisches Verkaufswissen auf den Punkt. Mittlerweile sind über 100 Artikel von ihm erschienen.

Kontakt: Marc Sobolewski
Telefon: 069/5979 7558
E-Mail: m.sobolewski@m-2-s.de
Web: www.m-2-s.de

CARO TIPP

ist ein Premium-Service Ihres Magazins CARO – FLIESEN UND BAD IM HANDEL. Damit bieten wir Ihnen sechsmal im Jahr neue Ideen und nützliche Infos für das Tagesgeschäft und darüber hinaus. Ergänzend zum bewährten Magazin, das wie immer jeden zweiten Monat erscheint, gibt es dazwischen den CARO-TIPP.

Verlag: Verlagsgesellschaft Rudolf Müller GmbH & Co. KG, Stolberger Straße 84,
50933 Köln

Anzeigenverkaufsleitung:

Volker Kunz, Telefon: 0221 5497-231, Telefax: 0221 5497-6261,
E-Mail: anz.caro@rudolf-mueller.de

Redaktion:

Nicole Bitter, Stolberger Straße 84, 50933 Köln, Telefon.: 0221 5497-331,
E-Mail: red.caro@rudolf-mueller.de