



KLARHEIT IN „SCHWIERIGEN GESPRÄCHEN“ GEWINNEN

Die Zeit der Blenderinnen und Blender geht zu Ende! Damit meine ich, dass wir in der Kommunikation in Unternehmen immer deutlicher sehen, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch Führungskräfte nach klarer, echter, ehrlicher Kommunikation sehnen. Scheinbar „altmodische“ Wörter wie Wahrhaftigkeit und Vertrauen werden wieder modern. Perfekte, rhetorisch ausgefeilte Statements reichen nicht aus, um in schwierigeren Gesprächen möglichst große Klarheit und damit letztlich auch Sicherheit zu schaffen. Im folgenden Artikel möchte ich zwei Denkanstöße geben, wie schwierige Gesprächssituationen gemeistert werden können, indem Sie klar, deutlich sowie konsequent bleiben und dennoch die Würde des Gegenübers geschützt bleibt.

Erster Denkanstoß: Auf meine Rolle kommt es an

Die erste wichtige Frage bei schwierigen Gesprächen ist jene nach der Rolle: In welcher Rolle führe ich dieses Gespräch? Die Auseinandersetzung mit dieser Frage kann bereits in der Vorbereitung vieles erleichtern. Von Kunden/-innen im mittleren Management größerer Unternehmen höre ich oft sinngemäß: „Diese Entscheidung kommt von oben, ich würde das als Experte/Expertin ganz anders entscheiden und jetzt muss ich das auch noch meiner Abteilung mitteilen. Da kann ich doch nur sagen, dass ich es selbst völlig anders sehe und wir uns fügen müssen.“ Menschlich eine völlig verständliche Reaktion und als Führungskraft mehr als gefährlich,

denn: ich verhalte mich völlig illoyal gegenüber meinen eigenen Führungskräften sowie dem Unternehmen. Ich zeige Schwäche vor meinem Team und drittens werde ich in der Umsetzung unter Umständen auf mangelnde Unterstützung in der Abteilung stoßen, weil „ja nicht einmal unser/-e Chef/-in dahintersteht, warum sollen dann wir das tun?“

**Im Seminar wird mir dann vielfach entgegengehalten: „Soll ich also lügen und meine Glaubwürdigkeit verlieren?“
Die Antwort liegt in der Rollenwahl!**

In der Rolle der Fachexpertin oder des Fachexperten kann ich Dinge unterschiedlich sehen.

Als privater Mensch kann ich Entscheidungen anders bewerten. Im oben erwähnten Beispiel spricht jedoch nicht der/die Experte/-in oder die Privatperson, sondern die Führungskraft und in dieser Rolle besteht höchstmögliche Glaubwürdigkeit, wenn man Beschlüsse der Unternehmensführung mit voller Kraft mitträgt und daher auch überzeugend präsentiert. Ist das immer einfach? Nein! Nur, die Alternative wäre Illoyalität zum Unternehmen und Führungsschwäche!

Ein wichtiger Gedanke hierbei ist, dass uns die Rolle schützt. Die Führungsrolle erleichtert uns die innere Klarheit und sie schützt uns. Wer überbringt als Privatmensch schon gerne schlechte Nachrichten, von der Ablehnung einer Gehaltserhöhung bis zur Kündigung?



Reflexionsübung zur Rollenklarheit

Notieren Sie bitte 2 bis 3 Ihrer Rollen (Beispiel: Führungskraft, Experte/-in, Kollege/-in, Mentor/-in, ...) und notieren Sie Erwartungen, die Sie an sich selbst in der jeweiligen Rolle stellen. Was ist Ihnen in der jeweiligen Rolle wichtig? Und dann notieren Sie bitte Erwartungen von relevanten Bezugsgruppen (Beispiel: Ihre Mitarbeiter/-innen, Ihr/-e Vorgesetzte/-r, der Betriebsrat, ...). Als letzten Schritt in dieser Reflexionsübung überlegen Sie, welche Erwartungen Sie gerne erfüllen, welche Ihnen schwerfallen und welche Erwartungen Sie in Zukunft enttäuschen müssen.

Zweiter Denkanstoß: Auf eine klare Entscheidung kommt es an!

„Raus mit der Sprache“ und damit Ehrlichkeit erfordert vor allem Mut, Konsequenz und in erster Linie eine Entscheidung: Will ich es wirklich sagen? Habe ich eine Alternative? Was ist meine Rolle, meine Verantwortung? Bleiben wir bei den oben bereits erwähnten schlechten Nachrichten: Ein „österreichisches Leiden“ ist die sanfte Umschreibung, die bereits mit einer Einleitung wie der folgenden beginnen könnte: „Vorwegschicken möchte ich, dass ich mit Ihrer Arbeit außerordentlich zufrieden bin. Es ist mir auch sehr unangenehm, dass ich es bin, der dieses Gespräch mit Ihnen führen muss, und ich hoffe, dass zwischen uns da jetzt auch nichts hängen bleibt und wir weiterhin so gut zusammenarbeiten. Es ist nicht einfach, das kann ich Ihnen sagen, und ich weiß auch gar nicht, wie ich jetzt beginnen soll ...“ Wie würden Sie sich nach so einer, zugegebenermaßen etwas übertriebenen, Einleitung als Gegenüber bereits am Beginn des Gesprächs fühlen?

Ich behaupte, Einleitungen dieser Art sind nicht nur sinnlos, sondern verschlimmern die Situation unnötig, und ich behaupte weiter, dass dies ein deutliches Indiz dafür ist, dass die Entscheidung „Sag ich es oder sag ich es nicht?“ nicht getroffen wurde.

Wir sprechen diese schlechten Nachrichten jedoch nicht in der privaten Rolle aus, sondern eben als Führungskraft. An jede Rolle sind eigene und fremde Erwartungen geknüpft. Sehr deutlich sieht man diese bei Rollenwechseln.

Wird ein/-e Kollege/-in aus dem Team zum/-r neuen Chef/-in desselben Teams bestimmt, dann besteht manchmal – bildlich gesprochen – die Erwartung: „Sehr gut, endlich eine/-r von uns. Ab jetzt geht jeder Urlaubsantrag und jede Gehaltserhöhung durch!“

Und in der alten Rolle „Kollege/-in“ wäre dies vielleicht tatsächlich so, nur in der neuen Rolle „Führungskraft“ werden manche dieser Erwartungen enttäuscht werden müssen, weil nicht nur die Aufgabe eine andere wird, sondern eben auch die Rolle und damit die Verantwortlichkeiten. Und wieder behaupte ich, dass ein begründetes „Nein“ zu einer Gehaltserhöhung als ehemalige/-r Kollege/-in und nunmehrige Führungskraft glaubwürdig kommuniziert werden kann. Die Rolle schützt uns!

Und „ich sag die Hälfte und den Rest soll er sich selber denken“ ist ein häufig gewählter Weg und dennoch nicht hilfreich. Meine Erfahrung zeigt, dass wenn die Entscheidung bewusst und klar getroffen wurde, die richtigen Worte von alleine gefunden werden. Ich zeige damit meinem/-r Gesprächspartner/-in auch, dass ich bereit bin, die Verantwortung für meine Entscheidungen zu tragen und erleichtere damit das würdevolle Lernen oder zumindest die würdevolle Übermittlung meiner Botschaft.

Beide Denkanstöße klingen einfach und doch liegen meiner Erfahrung nach bei beiden Themenbereichen oft die Wurzeln für schwierige Gespräche. Es macht daher Sinn mit diesen Überlegungen zu starten – viel Erfolg dabei!



© KAWKA

Mag. Michael Traindt,
Coach und Trainer für Politik und Unternehmen, Coach des „Queen's Young Leaders Program“ in Großbritannien

TIPP

Seminarreihe „Schwierige Gespräche“:

Basiswissen kompakt*

22.2.2017

Besprechungen – Sitzungen – Meetings*

19.4.2017

Verhandlung – Argumentation – Überzeugungskraft*

27.–28.6.2017

Informieren & anmelden:

www.wifiwien.at/403696

*Seminare auch einzeln buchbar