

## Mitarbeitergespräche

**Wie sich lästige Pflichtübungen zu unerwarteten Vergnügen entwickeln... oder:  
Wie aus einer sauren Zitrone eine wohlschmeckende Limonade werden kann**

**Warum sind eigentlich nicht alle Mitarbeiter unkompliziert?**

Kennen Sie das? Mit manchen Mitarbeitern ist das Reden einfach – ganz egal ob es darum geht, neue Arbeitsaufträge zu besprechen, Patzer & Nachlässigkeiten abzustellen, Meinungsverschiedenheiten zu klären oder die Arbeitsfortschritte zu würdigen. Oder einfach nur mal zwischendurch ein bisschen Smalltalk zu halten. *'Hmh, das wäre schön, wenn es nur diese gäbe!'*

Doch da sind noch z.B. die Sensiblen, die jedes unbedachte Wort in den falschen Hals bekommen und tagelang wie ein Opferlamm herumlaufen. Die Widerspenstigen, die jede Entscheidung in Frage stellen und endlose Diskussionen heraufbeschwören. Oder die Ruppigen, die immer kurz angebunden den Eindruck erwecken, von Ihnen am liebsten in Ruhe gelassen werden zu wollen. Da vergeht schnell jede Lust aufs Gespräch, oder?

Kein Wunder, dass nicht nur das in vielen Unternehmen vorgeschriebene jährliche Mitarbeitergespräch so manches Mal zum mühsamen Pflichttermin wird, sondern auch das alltägliche miteinander Reden bei den „Pflichtfall-Mitarbeitern“ oft unerquicklich ist und Überwindung kostet.

**Die SOS-Frage stellt sich da täglich aufs Neue:**

*'Soll ich mit Herrn Heinz über seine Terminüberschreitung reden oder soll ich mir lieber die Rechtfertigungslitanei ersparen und auf seine künftige Termintreue weiter hoffen?  
Soll ich die aktuellen Überlastungssignale von Herrn Mannhardt mit ihm besprechen oder soll ich aus Mangel an einer geeigneten Lösung sie lieber weiter übersehen?  
Soll ich mich den kratzbürstigen Kommentaren von Frau Müllner stellen oder soll ich lieber meine Fragen mit der viel umgänglicheren Frau Spandl klären? Soll ich oder soll ich lieber nicht?'*  
Sie kennen selbst die zweckmäßigste Reaktion auf Ihr inneres Zwiegespräch. Mit Sicherheit. Und doch ist die Versuchung stellenweise groß, wider besseren Wissens im eigenen Büro sitzen zu bleiben und sich lieber den auch noch drängenden Fachaufgaben zu widmen.

**Wie überwinden Sie sich immer wieder zu dem, von dem Sie wissen, dass es gut ist?**

Wenn doch allein schon der Gedanke daran, zum Davonlaufen ist. Sie haben ja auch schon zigmal erlebt, wie diese Gespräche enden. Ergebnislos. Nur das schlechte Gefühl dazu brennt sich immer tiefer ein. Und die Versuchung wird größer, sich beim nächsten Mal doch lieber um die Kunden oder um Ihre Fachaufgaben zu kümmern und damit Ihre Zeit möglicherweise sinnvoller zu nutzen.

**Jetzt soll aus diesen Pflichtfällen auch noch ein Vergnügen werden – unvorstellbar!**

Ja genau – unvorstellbar. Und genau das ist die Crux an der Sache. Denn: Kann aus einer sauren Zitrone eine wohlschmeckende Limonade werden? Na klar, Sie haben sie ja möglicherweise schon selbst gekostet und wissen sicher, dass das geht, oder? Nur - auch bei der Zitrone stand

am Anfang die Vorstellungskraft desjenigen, der die Fantasie hatte, dass aus ihr noch etwas ganz anderes werden könnte und sich dann auf die Suche nach der Verwirklichung seiner Idee begab.

Ähnlich könnte es sich mit Ihren Mitarbeitern gehen.

Hier eine Anleitung, die keine Garantie auf Erfolg verspricht, aber die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Sie Ihre gewünschte Realität auch wirklich erleben.

### **Schritt 1 – Nutzen Sie Ihr Kopfkino, um die Weichen günstig zu stellen**

Erinnern Sie sich einmal an ein vergangenes angenehmes Mitarbeitergespräch. Welche Gedanken und inneren Bilder entstehen in Ihnen? Welche Stimmung stellt sich ein? Wie sind Sie vorgegangen? Was haben Sie dazu beigetragen, um die positive Atmosphäre herzustellen und zu halten?

Nun denken Sie einmal an ein anstehendes – aus Ihrer Sicht – heikles Gespräch.

Welche Gedanken, inneren Bilder, Stimmungen entstehen da in Ihnen? Welche Fantasien über den Gesprächsverlauf tauchen in Ihnen auf?

Und jetzt – reines Gedankenspiel – stellen Sie sich einmal vor, wie es wäre, wenn die Begegnung zwischen Ihnen und Ihrem Gesprächspartner einen anderen positiveren Beginn und Verlauf nähme. Nur mal angenommen, es wäre auf einmal besser, viel besser als bisher? Was wäre dann anders? Woran würden Sie das merken? Was wäre dann da in Ihrem Erleben? Wie würden Sie in dieser Situation denken, fühlen und handeln? Wie würde sich dann das Gespräch in gewünschter Weise entwickeln?

Es geht darum, dass Sie so intensiv wie möglich eine innere Vorstellung davon kreieren, wie es wäre, wenn es besser oder sogar gut ist! So ein fiktives Kopfkino – so unwahrscheinlich es Ihnen vielleicht erscheinen mag – hat Auswirkungen. Denn: Ihr Gehirn bemerkt nicht den Unterschied, ob Sie sich etwas nur ausmalen oder ob Sie etwas tatsächlich erleben. Wer, wenn auch nur in Gedanken, neue positive Erfahrungen schafft, stärkt die entsprechenden Verschaltungsmuster im Gehirn und macht Wege in der Realität leichter begehbar. Sie stellen damit die Weichen für den Gesprächsverlauf. Sportler nutzen diese Kraft der Vorstellung schon lange, um sich auf Wettbewerbe vorzubereiten und positiv einzustimmen. Das Gleiche könnten Sie künftig auch tun, um die Situation im Vorfeld günstig zu beeinflussen.

### **Schritt 2 – Setzen Sie Ihren Fokus auf das, was in Ihrer Hand liegt**

Am einfachsten wäre es, wenn Herr Heinz bei seinen Aufgaben Puffer für Unvorhergesehenes einplanen würde, Herr Mannhardt selbst die Grenzen seiner Belastbarkeit sieht und Hilfe anfordert und Frau Müllner ihre Kratzbürstigkeit an der Garderobe abgibt und dafür ein bisschen mehr Höflichkeit in Empfang nimmt. Und wünschenswert wäre das auch. Keine Frage! Vielleicht haben Sie ja auch schon selbst versucht, Ihre Mitarbeiter in die gewünschte Richtung zu verändern? Mit welchem Ergebnis? Ja – meistens ist das ein hoffnungsloses und zugleich frustrierendes Unterfangen, das Sie jede Menge Energie kostet und zu Resignation verleitet. Erfolgsversprechender ist es, sich auf die eigene Gestaltungsfähigkeit zu konzentrieren. Damit kommen Sie weg von der klagenden Opferrolle und werden zum Regisseur des Geschehens. Das ist nicht nur kraftvoller, sondern eröffnet auch die Chance für ungeahnte positive Nebenwirkungen bei Ihrem Gegenüber. Deswegen: Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter als

festen Größe und stellen Sie sich die Frage, wie Sie sich im Umgang mit diesen gesetzten Rahmenbedingungen üben können. Vielleicht gibt es Situationen, in denen Ihre Mitarbeiter schon annähernd das gewünschte Verhalten gezeigt haben? Welches Verhalten von Ihnen ging damit einher? Was davon war eher mehr und was war eher weniger hilfreich? Das ist ein vielversprechender Anhaltspunkt, um zielführende und bereits erprobte Handlungsoptionen wieder zu heben.

### **Schritt 3 – Experimentieren Sie mit Lösungen vom Typ 'Was anderes'**

Menschen haben die Neigung – auch bei Misserfolg – das Gleiche immer wieder zu probieren, so als ob sich die Tür mit einem falschen Schlüssel öffnen lassen müsste, wenn man nur genug Kraft und Energie hineinsteckt. Das sind Lösungsversuche vom Typ 'Mehr desselben'. Die Empfehlung dazu ist pragmatisch und einfach – auch wenn die Umsetzung nicht immer leicht fällt: Wenn das, was Sie tun, nicht funktioniert, tun Sie etwas anderes! Voraussetzung dafür ist, dass Sie eine Bilanz Ihrer bisherigen Anstrengungen ziehen, Brauchbares von Nutzlosem unterscheiden und sich – wenn wenig weiter Verwertbares bisher dabei war, kreativ auf die Suche nach 'etwas anderem' begeben.

Das ist allerdings nicht gleichbedeutend damit, dass Sie immer die besten Ideen selbst haben müssen. Zum einen gibt es vielleicht Kollegen, die ähnliche Herausforderungen schon erfolgreich gemeistert haben. Hier hilft ein kollegialer Austausch weiter. Zum anderen wirken manchmal Fragen an Ihre Mitarbeitenden wie ein Zaubermittel. Zum Beispiel:

„Herr Heinz, was könnte Ihnen helfen, damit ich mich in Zukunft auf Ihre Zusagen verlassen kann?“

„Herr Mannhardt, was würde Sie wirksam entlasten?“

„Frau Müllner, über was sollten wir reden, damit die Atmosphäre zwischen uns besser werden kann?“

### **Schritt 4 – Messen Sie Ihre Gesprächsergebnisse**

Bei Mitarbeitergesprächen ist der Erfolg nicht immer sofort sichtbar. Eindeutig messbar ist zunächst nur der zeitliche Kommunikationsaufwand mit Ihren Mitarbeitenden. Da schleicht sich gerne mal der Zweifel ein: *'Lohnt sich der ganze Aufwand? Bewirken meine Gespräche überhaupt etwas?'*

Umso wichtiger ist es, dass Sie konkrete Kriterien dafür entwickeln, wann die Gespräche erfolgreich sind und Sie ein Stück näher an Ihr Ziel gebracht haben. Deswegen: Was ist Ihr Gesprächsziel? Beispielsweise: Zügige Information von Herrn Heinz über Terminverschiebungen? Eine effizientere Arbeitsorganisation von Herrn Mannhardt oder mehr Respekt & Höflichkeit von Frau Müllner?

Die Einhaltung Ihrer Benachrichtigungsvorgabe lässt sich nachvollziehbar messen. Außerdem können Sie im Bedarfsfall mit der Frage „Wie lange wissen Sie schon davon?“ und der Sanktion einer unterlassenen Rückmeldung Verhaltensanreize für Ihren Mitarbeiter in die gewünschte Richtung schaffen.

Wie wollen Sie aber beurteilen, ob Herr Mannhardt seine Belastungsgrenze nicht mehr dauerhaft überschreitet und/oder Ihre Unterstützungsleistung hilfreich ist? Woran wollen Sie feststellen, ob Ihre Beziehungsarbeit Früchte trägt und sich die Gesprächsatmosphäre mit Frau

Müllner verbessert? An der Höhe der Schreibtischberge, dem ruhigeren Auftreten, dem offenem Blick, dem lockeren Ton, an Ihrer körperlichen Spannung oder Ihrer Gesprächslust? Achten Sie sowohl auf die Reaktionen Ihrer Mitarbeitenden als auch auf Ihre eigenen Körper- wie Gefühlssignale. Oft geht es genau darum, Ihrem subjektiven Gefühl eine 'Messlatte' zu geben, um Veränderungen zu registrieren und das eigene Verhalten auf das erhaltene Ergebnis anzupassen. Wo – auf einer Skala von 1 (sehr schlecht) bis 10 (super gut) liegt für Sie momentan das Stressmanagement von Herr Mannhardt bzw. die Stimmung zwischen Ihnen und Frau Müllner? Welche Ihrer Verhaltensweisen wirkt sich günstig auf Ihre Skaleneinschätzung im Zeitverlauf aus? Welche ungünstig? Nehmen Sie auch kleine Veränderungen wahr und lassen Sie sich davon überraschen, welche Auswirkungen Ihre eigene Gestaltungskraft im Laufe der Zeit hat.

### **Entscheiden Sie sich: change it, take it or leave it**

Diese Regel kann auch bei Mitarbeitergesprächen eine praktische Hilfe für Sie sein: Bei welchen Mitarbeitenden lässt Sie allein schon der Gedanke an *'einfach mal vorbeigehen und nach dem Rechten sehen'* innerlich zurückschrecken? Welcher dieser 'Pflichtfälle' wäre ein nächster guter realisierbarer Schritt für Ihren neuen Testversuch?

Mit vorab günstig gestellten gedanklichen Weichen, einem Lösungsansatz nach dem Muster 'etwas anderes', der im eigenen Einflussbereich liegt, sind Sie gut gerüstet für Ihr kommendes Gespräch. Ihr verändertes Verhalten wird vermutlich eine andere Anpassungsreaktion Ihres Mitarbeiters bewirken. Ob und inwieweit das erreichte Ergebnis in Richtung Wunschfantase geht, wird Ihnen Ihr Skalenbarometer zeigen.

Nicht immer klappt es sofort – manchmal ist Erfindungsgeist für neue eigene (!) Handlungsoptionen gefragt – oft auch Geduld mit sich selbst, nicht zu früh aufzugeben und sich mehrere Probeversuche zu gönnen. 'Test'-Ergebnisse, die signalisieren „So nicht!“, bieten vielfältige Möglichkeiten, um – mit der Idee eines Übens – Ihre Gesprächsqualitäten weiter zu verfeinern und immer besser zu werden. Also: Was stärkt Ihre Bereitschaft zügig eine Gesprächsanalyse durchzuführen, eine klare und konstruktive Schlussfolgerung für den nächsten Versuch daraus abzuleiten und konsequent danach zu handeln? Nur so trägt Ihr Erkenntnisgewinn auch Früchte.

Wenn Sie eine Situation nicht in wünschenswerter Weise verändern können, können Sie sich vielleicht damit arrangieren. Schwierig ist oft nicht die Situation selbst, sondern Ihre innere Bewertung macht sie erst dazu. Zurück zu Frau Müllner. Nur einmal angenommen, Sie werten die kratzbürstigen Kommentare nicht mehr als persönlichen Angriff auf Ihre fachliche Kompetenz oder Ihre Führungsfähigkeiten sondern beobachten, dass sie den gleichen Umgangston auch bei Kollegen an den Tag legt. Dann könnten Sie Ihre Bemerkungen wahrscheinlich gelassener nehmen, vielleicht mit einem lockeren Spruch lächelnd erwidern und sich wieder auf das fachliche Gespräch konzentrieren, oder? Was könnte dazu führen, dass Sie bei Ihrem eigenen Fall, Möglichkeiten für sich finden, mit Unabänderlichem gelassen umzugehen und es zu akzeptieren?

Manchmal nützt allerdings keine der genannten Strategien. Möglicherweise ist es einfach an der Zeit, Ihren Mitarbeitenden offen eine deutliche (Verhaltens-)Grenze zu definieren, die bei Nichteinhaltung zu klar ausgesprochenen Konsequenzen u.U sogar zur Trennung führt.

Was auch immer Sie tun – wesentlich ist, dass Sie Ihre Entscheidung bewusst treffen und vorab die Auswirkungen Ihrer Handlungsmöglichkeiten abwägen. Alle haben Ihren Preis – auch der Entschluss, das Gespräch lieber auf morgen zu vertagen oder ganz zu lassen.

**Übrigens: Sie haben Recht!**

Ja – natürlich wird nicht aus jeder Zitrone Limonade!

Aber wenn Sie es gar nicht erst versuchen, entgeht Ihnen jede Menge (Lern-)Vergnügen. Garantiert.