

Führung schwieriger Gespräche

Training für die Führung eines schwierigen Mitarbeitergesprächs

Schwierige Gesprächssituationen

- **Mitarbeiter verteidigt sich**
- **Mitarbeiter wird aggressiv**
- **Mitarbeiter verfällt in Depression**
- **Mitarbeiter verweigert die Kommunikation**
- **Führungskraft hat vor dem Mitarbeiter Angst**
- **Führungskraft hat Aversionen gegenüber dem Mitarbeiter**

Gesprächsziele

- **Der Mitarbeiter soll durch die Art der Gesprächsführung eine Wertschätzung erfahren und sich in seinem Selbstwertgefühl nicht bzw. so wenig wie möglich verletzt fühlen.**
- **Der Mitarbeiter soll seine persönliche Sicht (Hoffnungen, Erwartungen, Befürchtungen) zu einer getroffenen Entscheidung äußern können und für die veränderte Situation Unterstützung erhalten.**
- **Vermittlung der eigentlichen Botschaft**

Mögliche Antwortverzerrungen

Mögliche
Antwortverzerrungen
auf die Äußerung:
„Ich fühle mich nicht
besonders gut“ (nach
Minsel, 1974)

Verzerrungen der gefühlsmäßigen Intensität

Sie fühlen sich ganz
erbärmlich
Oder: Sie fühlen sich ein
bisschen unwohl

Sie fühlen sich
überhaupt nicht Ihren
eigenen Vorstellungen
gewachsen

*Augenblicklich fühlen
Sie sich durch etwas
beeinträchtigt*

Sie fühlen sich nicht
besonders gut

Sie fühlen sich
überfordert

Verzerrungen des Inhalts

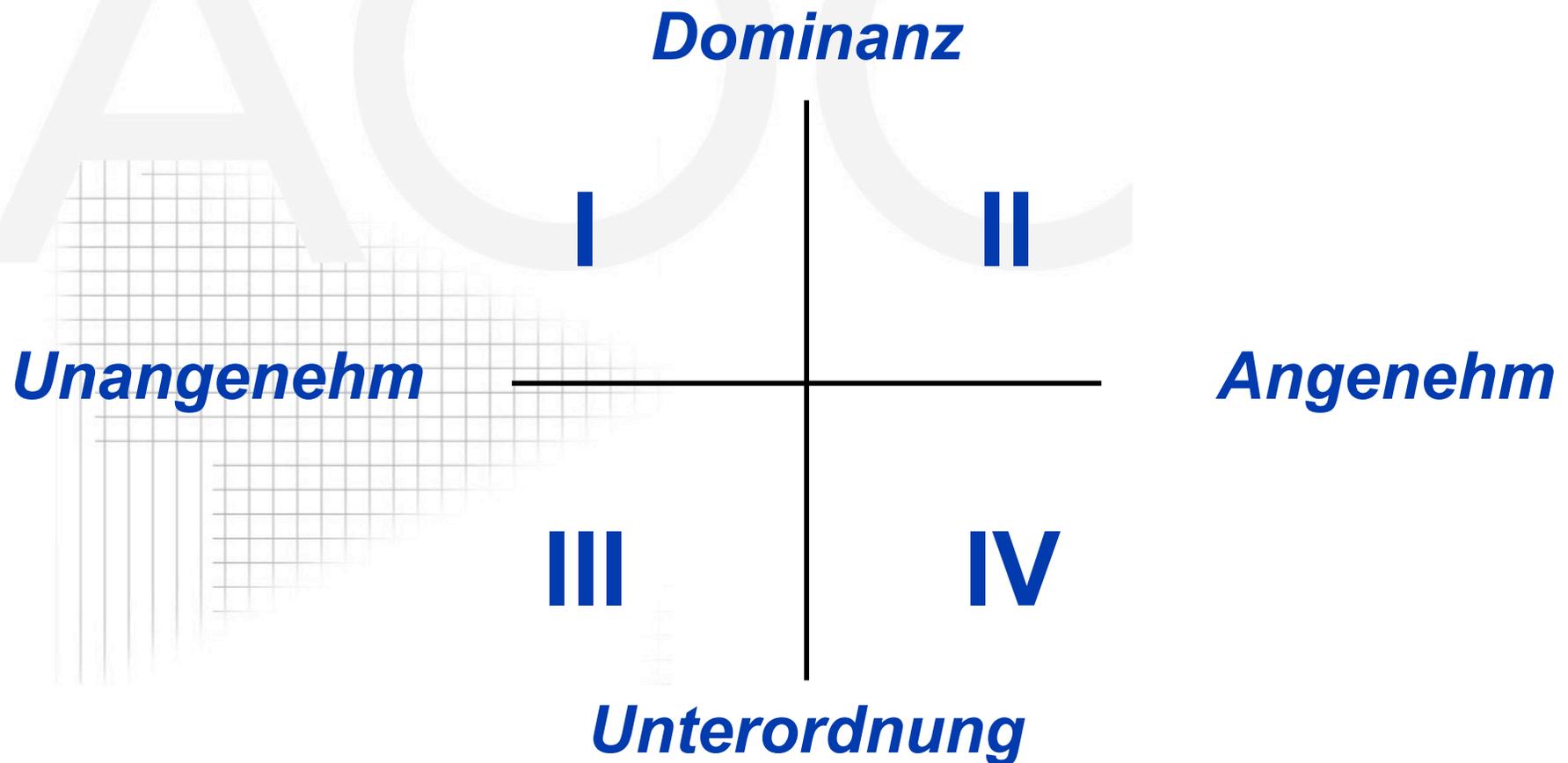
Gesprächssetting

- 1. Sie führen ein Gespräch, dessen Dauer stark von Ihrem Gesprächspartner abhängt und deshalb nicht minutiös planbar ist. Stellen Sie sich bitte in Ihrer Zeitplanung darauf ein. Wenn Sie mehrere Gespräche hintereinander führen, dann planen Sie bitte Pufferzeiten und Pausen ein. Nichts ist schädlicher als das Gefühl, in einer „Warteschlange“ eingereiht zu sein. Auch Sie als Gesprächsführender benötigen Pausen zur Bewältigung des erlebten Gespräches sowie zur Vorbereitung des jeweils folgenden.**
- 2. Ungestörter Raum, d.h. kein Telefon, keine Besuche, kein Lärm von außen usw.**

Gesprächssetting

- 3. Angenehmer Raum: Klima, Ausstattung, Größe (nicht zu groß und nicht zu klein)**
- 4. Keine Unterbrechungen des Gesprächs**
- 5. Kein laufender Computermonitor (etwa mit Bildschirmschonerbildern)**
- 6. Der Gesprächspartner sollte so sitzen, dass er das Licht im Rücken hat (Fenster)**
- 7. Kein Tisch als Barriere (am besten Gespräch an einem runden Tisch führen oder über Eck sitzen)**

Klassifikationsschema der Gefühle



Gesprächsdurchführung...

- 1. Den Mitarbeiter direkt ansprechen.**
- 2. Antworten sollten möglichst kurz sein (die Anzahl der Wörter der Antwort soll möglichst unter der Wortzahl des Mitarbeiters bleiben).**
- 3. Den Gefühlszustand des Mitarbeiters am Schluss der Aussage ansprechen.**
- 4. Wörter, die Beziehungen deutlich machen, vermeiden. Sonst entsteht der Eindruck einer Wertung.**
- 5. Die Antwort soll eine Aussage sein. Selbstverständlichkeiten verärgern.**

...Gesprächsdurchführung

- 6. Bei der Formulierung des inneren psychischen Zustandes Substantive, Fachtermini und Fremdwörter vermeiden.**
- 7. Zweideutigkeiten und Wertungen vermeiden.**
- 8. In der Antwort nicht das Objekt aufgreifen, welches vom Mitarbeiter affektiv besetzt ist.**
- 9. Keine Alternativen formulieren sondern eine spezifische Seite oder Gegensätze ansprechen.**
- 10. Spricht der Mitarbeiter sehr allgemein, formuliere konkret und spezifisch – spricht er sehr spezifisch, antworte verallgemeinernd.**
- 11. Die Äußerung soll von Drittpersonen ohne Mühe nachvollziehbar sein**