

Peter Weber



Schwierige Gespräche kompetent bewältigen

Kritik-Gespräch

Schlechte-Nachrichten-Gespräch

Ein Praxisleitfaden für Führungskräfte



PABST

Peter Weber

Schwierige Gespräche kompetent bewältigen

Kritik-Gespräch

Schlechte-Nachrichten-Gespräch

Ein Praxisleitfaden für Führungskräfte



PABST SCIENCE PUBLISHERS
Lengerich, Berlin, Bremen, Miami,
Riga, Viernheim, Wien, Zagreb

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

DR. PETER WEBER

Master Coach (European Coaching Association), Mediator (Bundesverband Mediation in Wirtschaft u. Arbeitswelt), Supervisor (Deutsche Gesellschaft für Supervision), Kastner Partner Consulting, E-mail: peter.weber@k-p-c.org

© 2005 Pabst Science Publishers, D-49525 Lengerich
Druck: Buch Bücher DD AG, D-96158 Birkach

ISBN 3-89967-273-9

Der Inhalt

Führungskräfte investieren bis zu 90% ihrer Arbeitszeit in die Kommunikation. Diese reichhaltige Alltagserfahrung bedeutet jedoch nicht automatisch, dass sie sich in wichtigen Gesprächen kompetent und angemessen verhalten. In langjähriger Coachingpraxis hat der Autor die größte Verunsicherung vor Gesprächen identifiziert, in denen jemand mit einer unangenehmen Botschaft konfrontiert werden muss und möglicherweise heftig reagiert.

Das Buch führt zunächst in verschiedene psychologische Grundlagen ein, die das Geschehen in schwierigen Gesprächen verstehbar und beeinflussbar machen. Eine herausgehobene Rolle übernimmt dabei die Transaktionsanalyse. Sie beschreibt einen inneren Zustand, aus dem heraus Führungskräfte reif, kompetent und erwachsen kommunizieren können. In zwei detaillierten Leitfäden werden dann die psychologischen Erkenntnisse und Instrumente eingesetzt, um die Ziele des Kritikgesprächs und des Schlechte-Nachrichten-Gesprächs zu erreichen. Zusätzlich geht der Autor auf verschiedene Spezialfälle ein.

Das Kritikgespräch zielt darauf ab, dass ein Mitarbeiter aus eigener Überzeugung sein Verhalten verändert. Dies fördert sein Vorgesetzter durch eine respektvolle Grundeinstellung und ein konsequentes Vorgehen. Im Schlechte-Nachrichten-Gespräch ist eine deutlich negative, nicht diskutierbare Botschaft zu überbringen. Es muss erreicht werden, dass der Empfänger diese eindeutig zur Kenntnis nimmt. Die Gesprächsgestaltung soll aber keinen eigenen Beitrag zur Erregung des Betroffenen liefern, sondern ihm eine erste Möglichkeit der Bewältigung des Gehörten zur Verfügung stellen.

Ein ausführlicher Fragebogen zur Ermittlung des eigenen Egogramms rundet das Buch ab. Dieses Selbsteinschätzungsinstrument aus der Transaktionsanalyse ermöglicht dem Leser, seinen individuellen Reifegrad für das Führen schwieriger Gespräche abzuschätzen.

Der Autor

PETER WEBER, Dr. phil., Jahrgang 1955, studierte Organisationspsychologie, Theologie und Astronomie. Als Partner der organisationspsychologischen Unternehmensberatung KASTNER PARTNER CONSULTING (www.k-p-c.org) berät er mit den Qualifikationen als Master-Coach (ECA), Mediator (BMWA) und Supervisor (DGSv) verschiedene größere und mittlere Unternehmen. Zusätzlich ist er mit Lehraufträgen an der Universität Dortmund und an der Fachhochschule Dortmund tätig.

Kontakt

Der Autor freut sich über Feedbacks, Verbesserungsvorschläge, Erfahrungsberichte und Anfragen! Sie erhalten garantiert eine Antwort auf Ihre Mail an: Peter.Weber@k-p-c.org

INHALTSVERZEICHNIS

1.	Die Bedienungsanleitung.....	9
2.	Sieben Grundlagen	21
2.1	Die Transaktionsanalyse.....	23
2.2	Heftige emotionale Reaktionen	37
2.3	Die Verfahrensgerechtigkeit.....	41
2.4	Das Werte- und Entwicklungsquadrat.....	46
2.5	Das TALK-Modell der Kommunikation – oder: Die vier Quellen des Missverstehens..	53
2.6	Ich-Botschaften.....	60
2.7	Aktives Zuhören	64
3.	Das Kritik-Gespräch.....	69
3.1	Unterscheidungsmerkmale	69
3.2	Das Ziel eines Kritikgesprächs.....	70
3.3	Anwendung der Grundlagen im Kritikgespräch.....	71
3.4	Die Gesprächsvorbereitung	76
3.5	Der Gesprächsleitfaden	78
3.6	Zusammenfassung	93
3.7	Einige Sonderfälle	95
4.	Das Schlechte-Nachrichten-Gespräch.....	103
4.1	Unterscheidungsmerkmale	103
4.2	Die Ziele eines Schlechte-Nachrichten-Gesprächs.....	105
4.3	Anwendung der sieben Grundlagen im Schlechte-Nachrichten-Gespräch.....	107
4.4	Die Gesprächsvorbereitung	111
4.5	Der Gesprächsleitfaden	113
4.6	Zusammenfassung	122
4.7	Einige Sonderfälle	123
5.	Das Wichtigste in Kürze.....	129
	Anhang: Ihr Egogramm	133
	Literaturverzeichnis.....	145
	Stichwortverzeichnis.....	147

Danke!

Viele Manager haben mir während der letzten zehn Jahre im Coaching oder bei Workshops ihr Vertrauen geschenkt. Ohne ihre Offenheit besäße dieses Buch keine Grundlage. Meine Kolleginnen und Kollegen von KASTNER PARTNER CONSULTING ermöglichen einen hilfreichen fachlichen Austausch. Insbesondere Prof. Dr. Dr. Michael Kastner verdanke ich so manche Inspirationen, Perturbationen und Konkretionen. Meine Schwiegermutter Jutta Lampe hat den Text mit gesundem Menschenverstand und orthografischem Detailwissen Korrektur gelesen. Ihnen allen, aber auch meinem Verleger und meiner Frau Mareike bin ich dankbar, dass ich dieses unangenehme Thema unter so angenehmen Bedingungen bearbeiten durfte.

Dortmund, im November 2005

Peter Weber



Leseempfehlungen

Das Buch wurde sehr kompakt verfasst, damit Sie sich möglichst schnell einen Überblick zum Thema „Schwierige Gespräche“ verschaffen können. An verschiedenen Stellen sind Leseempfehlungen eingeschoben. Falls Sie an einer Vertiefung des Themas im jeweils aktuellen Kapitel interessiert sind, finden Sie gezielt ausgewählte Literatur angegeben.

**Vorwort von Reinhard Schulz, Hauptgeschäftsführer der
Industrie- und Handelskammer zu Dortmund, zum Buch
„Schwierige Gespräche kompetent bewältigen“ von Dr. Peter Weber**

Zu den wichtigsten Aufgaben von Führungskräften zählt die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern. Insbesondere bei schwierigen Themen, beispielsweise bei Kritik am Arbeitsverhalten oder schlechten Nachrichten, kommt es im hohen Maße auf das Einfühlungsvermögen und die Gesprächsführung des Vorgesetzten an. Mit dem richtigen Ton können zwischen Sender und Empfänger Missverständnisse und überflüssige Konflikte vermieden werden. Aus der täglichen Arbeit weiß aber jeder selbst, dass die Umsetzung leichter gesagt als getan ist.

Mit dem vorliegenden Buch „Schwierige Gespräche kompetent bewältigen“ möchte der Autor Dr. Peter Weber für diesen Bereich Hilfestellung geben. Er kombiniert dafür wissenschaftliche Erkenntnisse der Gesprächsführung mit seinen langjährigen Erfahrungen im Unterrichten von Führungskräften. Für Leserinnen und Leser mit Führungsverantwortung – als leitende Angestellte, Inhaber oder Geschäftsführer – hat er unter anderem interessante Hintergrundinformationen zusammengestellt und situationsbezogene Gesprächsleitfäden für die Praxis ausgearbeitet. Das gesamte Buch ist dabei so angelegt, dass es sowohl die Offenheit in der Sache als auch den Respekt vor der Person nicht aus den Augen verliert.

Viel Spaß beim Lesen und Lernen!

Reinhard Schulz, Hauptgeschäftsführer der Industrie- und Handelskammer
z u D o r t m u n d
Dortmund, im Januar 2006

1. Die Bedienungsanleitung

„Man sollte dem anderen die Wahrheit hinhalten wie einen Mantel, dass er hinein schlüpfen kann, und sie ihm nicht wie einen nassen Lappen um die Ohren schlagen.“

MAX FRISCH

Bis zu 90% ihrer Arbeitszeit verbringen Manager mit Kommunikation. Dazu gehören Einzelgespräche aller Art, Meetings, Small Talk, Telefonate, Schriftverkehr und immer mehr E-Mails. Leider trifft nicht für alle Führungskräfte die Regel zu, dass sie das am besten können, was sie am häufigsten tun: Kommunizieren. Dem Autor ist kein repräsentatives Ranking bekannt, in dem Manager ihre schwierigsten oder unangenehmsten Aufgaben einschätzen. In zahlreichen Coachingprozessen habe ich erlebt, dass schwierige Gespräche in einer Anti-Liste ganz weit oben stehen. Auch sachliche Diskussionen unter Kollegen können schwierig sein, wenn es sich um ein sehr komplexes Thema handelt oder hoher Zeitdruck herrscht. Besonders abschreckend ist allerdings die Vorstellung, eine Person mit einer unangenehmen Botschaft konfrontieren zu müssen, die den Betroffenen überrascht, weit reichende Negativfolgen besitzt und (deswegen) unkalkulierbare Reaktionen auslösen kann.

Steht die Negativbotschaft bereits eindeutig fest, nennen wir die Übermittlung ein *Schlechte-Nachrichten-Gespräch*. Haben Aussagen oder Verhaltensveränderungen des Mitarbeiters noch Einfluss auf die Botschaft oder ihre Konsequenzen, findet ein *Kritikgespräch* statt. Beiden Gesprächsformen ist gemeinsam, dass jemand etwas Unangenehmes und Überraschendes aussprechen muss und seinerseits von den Empfängerreaktionen überrascht werden kann.

Der Leserkreis

Dieser „Jemand“ ist im beruflichen Kontext typischerweise ein Vorgesetzter. Wenn Sie im weiteren Verlauf direkt angesprochen werden, unterstellt Ihnen der

Autor, dass Sie das Buch als Führungskraft mit disziplinarischen Befugnissen lesen.

Jeder Berufstätige bis hin zum Vorstandsvorsitzenden kann unversehens zum Adressaten einer unangenehmen Botschaft werden. Hier wird der Leser unterstützt, auch aus der Teilnehmerrolle Einfluss auf einen angemessenen Gesprächsverlauf zu nehmen.

Trotz der Fokussierung auf die Übermittlung unangenehmer Botschaften sind die beschriebenen Grundlagen für ein weites Feld anderer Gesprächssituationen verwendbar. Der Leser profitiert durch die Lektüre von der Weiterentwicklung seiner Kommunikationskompetenz.

Kann es *gute* schwierige Gespräche geben?

Dieses Buch erfüllt seinen Zweck, wenn die Adressaten mit seiner Hilfe schwierige Gespräche besser bewältigen. Leichte Bedenken mischen sich unter diese Erwartung: Wie kann es möglich sein, dass alle Beteiligten das Gespräch zur Übermittlung einer schlechten Nachricht oder einer deutlichen Kritik als gut bezeichnen?

Mindestens drei Interessengruppen sind betroffen: Der Gesprächsleiter oder -initiator, der Nachrichten- oder Kritikempfänger und das Unternehmen, in dem und für das dieses Gespräch stattfindet. Im Idealfall sollten die Ziele aller drei Gruppierungen weitestmöglich berücksichtigt werden. Die Einstellung, gleichzeitig den eigenen Vorteil und den Vorteil der anderen zu suchen, bezeichnen wir (nach Kastner, M., 1999) als Synegoismus¹.

Die Gesprächsleitfäden sind so konzipiert, dass die Gesprächsziele unter Berücksichtigung der verschiedenen Interessenlagen erreicht werden. Dabei sollen der Verlauf und die Atmosphäre der Gespräche keinen zusätzlichen Beitrag zur Eskalation und zur Erregung liefern, sondern eine reife, erwachsene Auseinandersetzung fördern.

¹ Synegoismus = gemeinsamer Egoismus



Ein schwieriges Gespräch ist gut gelungen, wenn seine Ziele synegoistisch erreicht wurden, ohne die Beteiligten mehr als notwendig zu beanspruchen.

Sechsfache Vereinfachung...

Die Realität schwieriger Gespräche ist so vielfältig und von unüberschaubar vielen Faktoren beeinflusst, dass kein Gesprächsmodell sie annähernd vollständig abbilden kann. Um die Komplexität zu reduzieren und das Lesen zu erleichtern, wurden einige Einschränkungen der Randbedingungen vorgenommen. Dadurch treten die wichtigen Botschaften des Gesprächsleitfadens hoffentlich noch deutlicher hervor.

Zwei Beteiligte

In seiner einfachsten Form sind zwei Personen an einem Gespräch beteiligt. Davon gehen wir hier aus. Bei heiklen Themen wäre es unsensibel (und arbeitsrechtlich meist unerlaubt), Unbetroffene einzubeziehen. In einzelnen Situationen ist eine Ausweitung des Personenkreises aber möglich oder geboten. Hierfür finden Sie Querverweise und Empfehlungen.

Zwei Männer

Die Beteiligten tauchen in den sprachlichen Formulierungen überwiegend in männlicher Ausprägung auf. Hier müsste nun der typische Satz stehen: „*Das Weglassen der weiblichen Form dient ausschließlich der Vereinfachung beim Lesen*“. Auch die Realität ist sehr einseitig: Bedauerlicherweise gehören im deutschsprachigen Raum bis zu 80% der Führungskräfte dem männlichen Geschlecht an. Die Prozentzahlen variieren in Abhängigkeit von der Auslegung des Begriffs Führungskraft.

Wenn *der* Vorgesetzte mit *einem* Mitarbeiter ein unangenehmes Gespräch führt, übt die Geschlechterverteilung natürlich (neben vielen anderen Faktoren) einen Einfluss aus. Mit gleichem Recht könnte es heißen:

- Der Vorgesetzte redet mit einer Mitarbeiterin.
- Die Vorgesetzte spricht mit ihrem Mitarbeiter.

- Die Vorgesetzte führt mit ihrer Mitarbeiterin ein Gespräch.

Die vier Geschlechter-Kombinationen haben jedoch keine Auswirkung auf das Konzept und den Gesprächsleitfaden. Diese gelten ohne Einschränkung für alle.

Führungskraft und Mitarbeiter

Betriebe sind so organisiert, dass schwierige Gespräche top-down stattfinden: Die Führungskraft teilt ihrem Mitarbeiter etwas mit. Dies zieht sich als Normalfall durch das Buch. Manchmal gilt es, Unangenehmes auf gleicher Ebene unter Kollegen zu transportieren. Sogar die Kommunikationsrichtung „von unten nach oben“ existiert. Für diese Varianten finden Sie empfehlenswerte Anpassungen des Leitfadens im Text verteilt.

Wirklich schwierige Gespräche

Kein Mensch kann eine exakte Trennungslinie zwischen schwierigen und nicht schwierigen Gesprächen definieren. Extreme sind hingegen eindeutig zuzuordnen. Jeder weiß um die Sprengkraft, wenn die Nachricht von einer unerwarteten Beendigung des Arbeitsverhältnisses überbracht werden muss. Keiner zittert davor, den Erfolg bei einem anspruchsvollen Auswahlverfahren übermitteln zu dürfen.

Das Kontinuum der Gesprächs-Schwierigkeitsgrade

eindeutig leicht	Grauzone	eindeutig schwierig
------------------	----------	---------------------

Wir befassen uns hier mit Gesprächen, die eindeutig schwierig sind. Ungewöhnliche Reaktionen des Betroffenen müssen einkalkuliert werden, weil die Botschaft für ihn bedeutungsschwer negativ ist. Der Gesprächsleitfaden berücksichtigt viele Eventualitäten und wird dadurch relativ umfangreich. Er ist allerdings „abwärtskompatibel“. Sie begehen also keinen Fehler, wenn Sie ihn auch bei Themen anwenden, die eindeutig dem normalen oder leichten Bereich zuzuordnen sind. An passender Stelle wird auf Verkürzungs- und Vereinfachungsmöglichkeiten verwiesen.

Schlechte-Nachrichten- und Kritikgespräch

Es stellt kein leichtes Unterfangen dar, alle potenziell schwierigen betrieblichen Gespräche zu systematisieren. Ohne jeden Anspruch auf Vollständigkeit passen in die Sammlung:

- **Konfliktgespräche:** Verschiedene Interessen überschneiden oder widersprechen sich. Konflikte entstehen, ohne dass eine Partei „schuldig ist“ oder Fehler begangen hat.
- **Diskussionen mit Entscheidungszwang:** Am Ende des Gespräches muss – notfalls gegen den Willen einiger Beteiligter – ein Ergebnis festgestellt werden.
- **Eingeständnisse von Wissenslücken oder eigenen Fehlern:** Jemand weiß, dass er in einem Gespräch eigene Fehler eingestehen oder eigene Unkenntnis (schuldhaft) einräumen muss.
- **Beziehungsstörungen:** Das Unangenehme liegt nicht in der Sache, sondern in den Personen der Beteiligten, zwischen denen „die Chemie nicht stimmt“.
- **Abschreckende Rahmenbedingungen:** Ein ungemütlicher Raum, zu hohe oder zu niedrige Temperaturen, eine vorhersehbar vielstündige Gesprächsdauer ohne Pausen beeinträchtigen die Motivation und Konzentration der Beteiligten.

Insbesondere zu Konfliktgesprächen finden Sie auf dem Büchermarkt ein reichhaltiges Angebot vor. Mit den im folgenden Kapitel vorgestellten sieben Grundlagen lassen sich in allen schwierigen Gesprächen Sicherheit und Handlungskompetenz gewinnen. Das Schlechte-Nachrichten- und das Kritikgespräch wurden ausgewählt, weil sie im betrieblichen Alltag unvermeidlich sind. Nach Erfahrungen des Autors ist die Unsicherheit vieler Führungskräfte in diesen beiden Gesprächsformen besonders ausgeprägt.

Richter und Henker auf der einen, Täter und Opfer auf der anderen Seite

Die etwas martialische Ausdrucksweise geht zurück auf Baeckmann (1998), die die Beteiligten an Verkleinerungsprozessen von Unternehmen (Downsizing) mit diesen Rollentiteln versah. Übertragen auf schwierige Gespräche handelt es sich bei den *Richtern* um die Entscheider eines negativen Sachverhaltes und bei

den *Henkern* um die Überbringer beziehungsweise Ausführenden der Entscheidung. *Opfer* sind die unschuldig Betroffenen, die z. B. betriebsbedingt gekündigt werden. *Täter*¹ tragen Mitschuld am Zustandekommen eines negativen Ereignisses.

Im Folgenden wird nicht differenziert, ob es sich bei Richtern und Henkern um verschiedene Personen handelt, ob also die Überbringer einer unangenehmen Nachricht oder einer Kritik auch die Entscheidungsgewalt besessen haben oder nur Boten sind. Ebenso spielt es für das Schlechte-Nachrichten-Gespräch keine Rolle, ob der Empfänger unschuldig ist (*Opfer*) oder eine Mitverantwortung trägt (*Täter*). Beim Kritikgespräch wird die *Schuld* des Kritisierten normalerweise vorausgesetzt; jedoch kann sich durch das Gespräch ergeben, dass der Betroffene zu Unrecht kritisiert wurde, also ein *Opfer* ist.

Richter und Henker werden zusammen betrachtet, da es für den Gesprächsverlauf unerheblich ist, ob es sich um verschiedene Personen handelt. Vom Vorgesetzten ist zu erwarten, dass er sich im Gespräch mit einer Entscheidung der Unternehmensleitung identifiziert, auch wenn er an ihr nicht beteiligt war. Auch der Betroffene macht in der Regel seinen Vorgesetzten für jede Unternehmensentscheidung automatisch mit verantwortlich.

Beim Schlechte-Nachrichten-Gespräch ist die Mitverantwortung des Betroffenen für den Gesprächsverlauf irrelevant. Lediglich für die emotionale Beteiligung des Vorgesetzten macht es einen Unterschied, ob ihm ein Opfer oder ein Mitbeteiligter gegenüber sitzt.

Alle sechs Vereinfachungen lassen sich in einem Satz zusammenfassen, der die Ausgangslage für das Buch definiert:



Der Vorgesetzte führt mit seinem Mitarbeiter ein eindeutig schwieriges Kritikgespräch oder ein Schlechte-Nachrichten-Gespräch.

¹ Baeckmann verwendet den Täter-Begriff mit einer abweichenden Bedeutung: Täter = Richter plus Henker in einer Person.

Typische Vermeidungsreaktionen Vorgesetzter

Kaum jemand fungiert gerne als Bote unangenehmer Nachrichten. Diese Tätigkeit wird als umso schwieriger erlebt, je bedeutsamer die Nachricht für den Betroffenen ist, je unerwarteter diese kommt und je unschuldiger der Empfänger am Zustandekommen ist. Der Übermittler will nicht mit ansehen und sogar auslösen, wie einem (vielleicht sehr geschätzten) Menschen „der Schlag versetzt wird“. Er befürchtet, vom Betroffenen für den Täter gehalten zu werden und ist unsicher, wie er mit heftigen Reaktionen umgehen soll. Um dieser Situation zu entgehen, haben Vorgesetzte ein umfangreiches Repertoire entwickelt (siehe auch Gloor, 1993, S. 290). Alle Mechanismen dienen dem Ziel, dass sie das Gespräch entweder nicht (selber) führen müssen oder dass die unangenehme Botschaft in verfälschter Form übertragen wird.

- **Aufschieben:** Das Überbringen der schlechten Nachricht oder das Aussprechen der Kritik wird aufgeschoben, weil die Führungskraft Angst hat, den anderen zu frustrieren oder sich der zu erwartenden Abwehr auszusetzen. Es gibt eine vage Hoffnung, das Übermitteln der Botschaft würde sich irgendwann „von selbst“ erledigen.
- **„Rabattmarken kleben“¹:** Unangenehme Botschaften werden ohne Rückmeldung so lange angesammelt, bis „das Heft voll ist“. Dann wird der Betroffene überfallartig mit der kompletten Sammlung konfrontiert.
- **Drückeberger:** Der Vorgesetzte weicht einem Gespräch aus und teilt das Unangenehme schriftlich (per Brief oder E-Mail) mit. Oder er beauftragt andere mit der Durchführung (Personalabteilung, Stellvertreter).
- **Gerüchteküche:** Es wird so lange gewartet, bis der Betroffene die Nachricht oder Kritik über den „Buschfunk“ erfahren hat. Vielleicht leistet der Vorgesetzte sogar gezielt einen Beitrag zur Beschleunigung der Gerüchteküche, indem er bestimmte Informationen durchsickern lässt.
- **Beschönigung:** Das Gespräch findet statt, aber die Nachteile der Nachricht werden verharmlost und die Vorteile übermäßig herausgestrichen. Es entsteht

¹ Diese originelle Metapher entstammt der Transaktionsanalyse.