

TIPPS FÜR DIE PRAXIS

- Bereiten Sie ein Gespräch immer gut vor und lassen Sie auch Ihren Mitarbeiter:innen die Möglichkeit auf Vorbereitung.
- Bringen Sie Ihre Mitarbeiter:innen durch Fragen ins Handeln, geben Sie keine Lösungen vor.
- Formulieren Sie Anmerkungen als ICH-Botschaften.
- Loben Sie jeweils, wenn der/die Mitarbeiter:in das Problem definiert, den Nutzen erkannt und die Lösung gefunden hat.
- Halten Sie die Denkpausen für den/die Mitarbeiter:in aus und nehmen sich zurück.
- Fertigen Sie ein Protokoll an und händigen Sie dem Mitarbeiter eine Kopie aus.

sprächsverlauf gedanklich in drei Phasen zu unterteilen.

Das Problem definieren

Bringen Sie G. ins Handeln, werfen Sie ihm den Ball der Verantwortung zu: „Herr G., ich möchte heute mit Ihnen über Ihren Umgangston sprechen. Wie sehen Sie sich in diesem Bereich?“

Entweder wird er, wie oben bereits erwähnt, die Arme verschränken und sagen, dass alles okay sei, oder er geht nun selbstkritisch mit sich ins Gericht, ob er möglicherweise Nachbesserungsbedarf habe. Sollte G. den Ball nicht aufnehmen, fragen Sie schärfer nach: „Sie meinen also, Ihre Kommunikation ist nicht zu verbessern?“ Sollte G. auf seinem Standpunkt beharren, wechseln Sie die Strategie und beenden die Fragetechnik. Steigen Sie auf Ich-Botschaften um: „Ich sehe das leider anders: Einige Beschwerden hinsichtlich Ihrer Art und Weise des Umgangs haben mich erreicht“. Nun stellen Sie G. die Beschwerden sachlich dar. Werden Sie hierbei keinesfalls vorwurfsvoll oder emotional.

Für den Fall, dass G. direkt erkennt, dass er einige Entwicklungsmöglichkeiten hinsichtlich seiner Kommunikationsfähigkeit besitzt, loben Sie ihn für seine Fähigkeit zur Selbstkritik und fragen weiter konkret nach: „Was genau müssten Sie verbessern?“ In beiden Fällen wäre das Problem nun klar definiert.

Fragen Sie G. nun ganz offen nach den Gründen für sein Verhalten. Entweder hat G. ernstzunehmende Gründe, welche Sie sich unbedingt aktiv an-

hören sollten, um ihn bei der Lösung unterstützen zu können, wenn dies im Bereich Ihrer (betrieblichen) Verantwortung liegt. Dann haben Sie das Problem an dieser Stelle möglicherweise schon gelöst. Eventuell muss G. aber auch andere Probleme lösen, bei denen Sie ihn nicht direkt unterstützen können, die aber – bei allem Verständnis – keine Entschuldigung für seinen negativen Umgang sein dürfen. Oder aber G. weicht der Frage aus und Sie bekommen das Gefühl, er möchte sich gar nicht mit dem Thema beschäftigen.

Motivation erarbeiten und Nutzen klären

In den beiden zuletzt genannten Varianten ist es ratsam, ihn direkt zu fragen: „Was meinen Sie, wozu es wichtig ist, dass Sie respektvoll mit den Kollegen umgehen?“ Loben Sie ihn, wenn er den Nutzen erkennt. Sollte dies noch nicht der Fall sein, dann helfen Sie ihm, durch gezielte Fragestellungen den richtigen Weg einzuschlagen: „Herr G., wie wird sich der Mitarbeiter wahrscheinlich fühlen, wenn Sie ihm zugewandt sind und ehrlich nach seiner Befindlichkeit fragen?“ Sollte G. den Charme dieses Verhaltens nun erkannt haben, gehen Sie gedanklich in den dritten Abschnitt des Gesprächs über.

„Sehr gut, Herr G., wie würden Sie das Problem nun also lösen?“ Dies ist die alles entscheidende Frage, um das Gespräch zu einem positiven Abschluss zu bringen. Und nach dieser so wichtigen Frage sollten Sie sich trauen, eine

Pause zu machen – und G. Raum und Zeit zu lassen, über die Antwort nachzudenken. Wenn G. einen Vorschlag unterbreitet, der Ihrer Meinung nach nicht zur Lösung beiträgt, fragen Sie ruhig ganz konkret nach: „Was würde in diesem Fall passieren?“, damit G. eine Chance hat, seinen Gedanken nochmals zu überdenken. Wenn G. das Problem an seinem Vorschlag erkennt, bestätigen Sie ihn und schließen Sie mit einem Lob an: „Ganz genau, Herr G., ich wusste, Sie kommen darauf!“ und stellen die Ausgangsfrage nochmals: „Was wäre also ein besserer Weg, damit Sie das Problem lösen können?“

Sollte trotzdem erneut keine zufriedenstellende Antwort präsentiert werden, müssten Sie an dieser Stelle überlegen, ob G. es wirklich nicht besser weiß oder sich nicht intensiver mit dem Problem beschäftigen will. Sollte er nur einfach nicht auf die Lösung gekommen sein, können Sie ihm den richtigen Weg vorgeben. Wenn Sie den Eindruck gewinnen, dass er sich gar nicht mit der Lösung beschäftigen möchte, steht vielleicht sogar die Frage im Raum, ob G. der richtige Mitarbeiter auf dieser Position ist. Möglicherweise hat G. aber auch gar keine Idee, was er tun kann, um sein Verhalten zu verändern.

In diesem Fall geben Sie ihm Zeit bis zum nächsten Tag, damit er ein wenig Abstand zur Situation gewinnen und über Nacht eine neue Idee entwickeln kann. Wenn auch nun keine gute Idee präsentiert wird, sollten Sie sich auch hier die Frage stellen, ob G. der richtige Mann auf der Position ist.

Überzeugt G. nun aber direkt mit einer guten Lösung, loben Sie ihn dafür und bringen das Gespräch zum Abschluss: „Super, Herr G., ich wusste, dass Ihnen eine gute Lösung einfällt!“ und fertigen am besten ein Protokoll an – denn Verbindlichkeit bringt Klarheit.



Chris Steinemann,
Regionalleiter und
Dozent im Gesundheits-
wesen, Bremen