

Der Ton macht die Musik

Mitarbeitergespräche Viele Konfliktsituationen in Unternehmen sind hausgemacht. Im schlimmsten Fall müssen Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitern schwierige Gespräche führen. Der Umgang mit Emotionen spielt dabei eine wichtige Rolle. *Von Stefanie Köhler*

Fünf Abteilungsleiter kämpfen bei der Ressourcenverteilung um zwei Stellen. Jeder Abteilungsleiter soll dem Vorgesetzten erläutern, warum gerade er eine Stelle erhalten soll. Klar ist: am Ende werden nicht alle zufrieden sein mit der Entscheidung des Arbeitgebers. Trotzdem schafft dieser es, dass seine Mitarbeiter den Entschluss nachvollziehen können und nicht gefrustet sind. Und mehr noch: sie bringen sogar Verständnis für ihn auf.

Herbert Gölzner, Professor für Human Resource Management & Leadership an der Fachhochschule Salzburg und Mitbegründer des Employer Branding Institute in Stuttgart und Salzburg, gehörte einst zu den Abteilungsleitern, die eine halbe Stelle zugewiesen bekamen. Aus Gölzners Sicht hat der Chef mehrere Dinge richtig gemacht. Er hat über seine Gefühle geredet („Mir ist die Entscheidung schwergefallen“), zugleich hat er die Gefühle der betroffenen Mitarbeiter angesprochen („Ich weiß, dass einige mit der Situation unzufrieden sind“). Drittens hat der Vorgesetzte trotzdem basierend auf seinen Werten und Zielen gehandelt („Fakt ist aber, dass wir eine neue Ausrichtung brauchen. Deshalb verteile ich die Stellen folgendermaßen“).

Die eigenen Emotionen wie die des Gesprächspartners zu thematisieren, ist Teil einer emotional intelligenten Führung. Laut Gölzner setzen Firmen sie zunehmend um. Ziel ist es, im Gespräch Resonanz zum Mitarbeiter herzustellen: Er fühlt sich wertgeschätzt, verstanden, ist motiviert und setzt Dinge wie die gewünschte Verhaltensänderung um. Die Gesprächspartner suchen Lösungen, sie sind nicht auf Abwehr oder Konfrontation aus. „Dieser Führungsstil, bei dem der Umgang mit Emotionen eine große Rolle spielt, ist relativ neu für Firmen, hält aber langsam Einzug“, sagt Gölzner und nennt Coca-Cola und Google als Beispiele. Viele Führungskräfte seien es nicht gewohnt, Emotionen zu zeigen. Sie verbänden das mit Schwäche und handelten lieber faktenorientiert, nüchtern. Dass dabei Emotionen außen vor bleiben, sei aber ein Trugschluss, sagt Gölzner. „Alles Handeln oder Verhalten basiert auf Emotionen. Es ist nur fachlich verpackt.“ Veränderungen in Organisationen etwa passierten im Wesentlichen emotional.

Gründe für schwierige Gespräche mit Mitarbeitern gibt es für Führungskräfte

viele. Personalmanager Gölzner teilt sie in zwei Kategorien ein. Einmal sind es Anlässe, die am Mitarbeiter liegen. Das können Probleme mit der Leistung sein, weil der Mitarbeiter aus Sicht des Unternehmens ineffizient oder nicht produktiv genug arbeitet, oder zwischenmenschliche Probleme, wegen Spannungen im Team oder weil ein Angestellter einen anderen mobbt. Andererseits können die Gründe für Gesprächsbedarf am Unternehmen liegen. Eine Firma erleidet Umsatzeinbrüche und muss Mitarbeitern kündigen oder sie versetzen. Möglich ist auch, dass eine Firma verkauft wird oder Ressourcen gekürzt oder erhöht werden.

„Den Arbeitnehmer kann man jederzeit zu einem dienstbezogenen Gespräch holen, um zum Beispiel Fehler zu besprechen und mehr Leistung von ihm zu fordern“, sagt der Stuttgarter Anwalt für Arbeitsrecht, Ralf Fuhrmann. Im Bereich des Verhaltens, also wenn Mitarbeiter sich nicht kollegial verhalten, sei der Arbeitgeber dagegen verpflichtet einzugreifen. „Der Arbeitgeber hat eine Fürsorgepflicht. Leidet ein Mitarbeiter unter dem Verhalten eines anderen, muss er das prüfen und, falls nötig, Abhilfe schaffen.“

Experten bezeichnen Gespräche zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten als kurzfristig geschaffenen Raum, in dem Führung und Feedback stattfinden sowie wichtige Fragen geklärt werden. Grundsätzlich sollten Führungskräfte sich Gedanken über das – realisierbare – Ziel des Gesprächs machen. Wollen sie Mitarbeiter motivieren? Oder ermahnen? Ohne Ziel führt ein Gespräch ins Nichts und endet für beide Seiten unbefriedigend. Eine gute Vorbereitung ist also unerlässlich. Dazu gehört, dass Führungskräfte entsprechende Informationen einholen oder recherchieren, wie das Unternehmen ähnliche Probleme bisher gelöst hat.

Die Personalentwicklerin Christa Hollmann hat verschiedene Eskalationsstufen herausgearbeitet. Sie rät Führungskräften, sich besonders bei kritischen Gesprächen klarzuwerden, auf welcher Stufe sie stehen. Im Motivationsgespräch gibt man Mitarbeitern positives Feedback. Daneben werden Leistungsschwächen hinterfragt und Aspekte eliminiert, die die Motivation hemmen. Helfen mehrere Motivationsgespräche nicht, folgt ein Kritikgespräch. Darin vereinbart man mit dem Mitarbeiter konkrete Verhaltensänderungen – außer er



Foto: privat

„Der Arbeitgeber kann den Arbeitnehmer jederzeit zu einem dienstbezogenen Gespräch holen.“

Ralf Fuhrmann,
Anwalt für Arbeitsrecht

erlässlich. Dazu gehört, dass Führungskräfte entsprechende Informationen einholen oder recherchieren, wie das Unternehmen ähnliche Probleme bisher gelöst hat. Die Personalentwicklerin Christa Hollmann hat verschiedene Eskalationsstufen herausgearbeitet. Sie rät Führungskräften, sich besonders bei kritischen Gesprächen klarzuwerden, auf welcher Stufe sie stehen. Im Motivationsgespräch gibt man Mitarbeitern positives Feedback. Daneben werden Leistungsschwächen hinterfragt und Aspekte eliminiert, die die Motivation hemmen. Helfen mehrere Motivationsgespräche nicht, folgt ein Kritikgespräch. Darin vereinbart man mit dem Mitarbeiter konkrete Verhaltensänderungen – außer er

hat sich gravierende Fehler geleistet. Dann fallen Motivationsgespräche weg. Verändert ein Mitarbeiter sein Verhalten nicht, ist ein Konfliktgespräch nötig. Hier kann der Vorgesetzte zugleich eine Ermahnung aussprechen, die als Vorstufe der Abmahnung gilt. Im Abmahnungsgespräch selbst müssen Führungskräfte deutlich machen, dass das Arbeitsverhältnis gefährdet ist. Spätestens jetzt müssen sie exakt ihre Erwartungen an den Mitarbeiter formulieren. „Arbeitgeber sollten deutlich machen, wo ihre Toleranzschwelle liegt“, sagt Fuhrmann. Andernfalls nehmen Mitarbeiter Abmahnungen nicht ernst – und müssen das rechtlich gesehen auch nicht unbedingt. Wieso sollte nach der dritten Abmahnung nicht die vierte kommen?

Protokolle helfen, Gespräche und Ergebnisse zu bewerten oder Schritte zu vereinbaren, um Ergebnisse umzusetzen. Die schriftliche Dokumentation des Abmahnungsgesprächs ist umso wichtiger, da eine einzige Abmahnung je nach den Umständen des Einzelfalls reichen kann, um eine Kündigung auszusprechen, sollte der Mitarbeiter sein inakzeptables Verhalten wiederholen. Das muss der Arbeitgeber im Gespräch klar hervorheben. „Außerdem muss er den Sachverhalt konkret beschreiben und die Pflichtverletzung benennen. Arbeitgeber sind immer in der Beweis-pflicht“, sagt Anwalt Fuhrmann. Abgemahnt werden in der Regel lediglich verhaltensbedingte Gründe, das heißt, wenn der Mitarbeiter Anforderungen nicht erfüllen will. Kann ein Beschäftigter aus personenbedingten Gründen wie Krankheit Anforderungen nicht erfüllen, muss der Arbeitgeber das aber auch nicht auf Dauer hinnehmen, sagt Fuhrmann.

Personalmanager Gölzner empfiehlt eine schrittweise Gesprächsführung mit mehreren Treffen. „Dabei ist es wichtig, für das jeweils nächste Gespräch konkrete Ziele zu vereinbaren.“ Ob der Vorgesetzte hinterher in einer E-Mail an den Mitarbeiter das Gespräch zusammenfasst, bleibe zwar

ihm überlassen, jedoch: „So übernehme ich mehr Verantwortung für den Prozess. Die Frage ist, ob ich als Führungskraft das möchte“, sagt Gölzner. Aus Sicht von Fuhrmann können beide Parteien die Zielvereinbarungen auch formalisieren, indem jeder unterschreibt.

Den Mitarbeiter vorher über den Inhalt des Gesprächs zu informieren, sehen die Experten kritisch. „Sobald ich den Inhalt ankündige, bin ich schon mitten im Gespräch“, sagt Gölzner. Anders sieht es laut Fuhrmann aus, wenn der Arbeitgeber etwa ein Anhörungsgespräch vor einer Verdachtskündigung plant. „Der Mitarbeiter braucht Gelegenheit zur Stellungnahme, schriftlich oder im Gespräch.“

Schwierige Gespräche empfinden Führungskräfte meist als unangenehm. Doch wer schwierige Gespräche schlecht führt oder meidet, der riskiert Demotivation im Unternehmen. Mitarbeiter benötigen Rückmeldung, auch negative. Bleibt sie aus, verspielt der Arbeitgeber Möglichkeiten zu Veränderungen. Zudem kann bei Kollegen der Eindruck entstehen, dass unkollegiales Verhalten oder schlechte Leistungen keine Folgen haben.

Umgekehrt halten Experten regelmäßige Mitarbeitergespräche für sinnvoll. Jedoch finden diese seltener statt als nötig. „Die Gespräche sollten eine Motivationsfunktion haben“, sagt Fuhrmann. Beschäftigte fühlten sich besser mitgenommen, wenn sie Feedback erhalten oder ihre Meinung sagen dürfen. Darüber hinaus sind viele Probleme mangels frühzeitiger und offener Gespräche hausgemacht. „Mitarbeitergespräche schützen vor Eskalation und Kündigung“, sagt Personalmanager Gölzner. Er stellt fest, dass Führungskräfte Probleme zwar oft und schnell erkennen oder ein ungutes Gefühl haben, sich aber scheuen, Dinge anzusprechen. Im schlimmsten Fall entlädt sich der Frust irgendwann einmal mit geballter Ladung – und die betroffenen Mitarbeiter fallen aus allen Wolken.