

UMSETZUNGSHILFE Nr. 8

Schwierige Gespräche erfolgreich führen

März 2010

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Führung bedeutet sozial akzeptierte Beeinflussung von Verhalten. Verhalten beeinflussen Sie, indem Sie zum Äußers-ten greifen und mit Ihren Mitarbeitern reden – das können auch schwierige Gespräche sein.

Wenn Emotionen im Gespräch die Oberhand gewinnen, schwächen Sie Ihre Überzeugungskraft. Der Volksmund behauptet: „Wer schreit, der lügt.“ Gerade als Führungskraft verlieren Sie durch emotionale Ausbrüche Vertrauen bei Ihren Gesprächspartnern – egal ob Kollege, Mitarbeiter oder Kunde.

Wenn andererseits Ihr Gesprächspartner innerlich kocht, wird er Ihrer Sachargumentation nicht mehr folgen. Zielgerichtete Gesprächsführung ist nicht mehr möglich. Übernehmen Sie die Verantwortung für den emotionalen Zustand Ihres Gesprächspartners. Nutzen Sie die folgenden 5 Umsetzungshilfen:

5 Umsetzungshilfen für schwierige Gespräche:

1. Erkennen Sie Ihre eigenen Schwachstellen im Vorfeld
2. Helfen Sie Ihrem Gesprächspartner durch Klarheit, Neutralität und Mäßigung
3. Gewinnen Sie in kritischen Situationen Zeit
4. Vermeiden Sie den Gegenangriff
5. Halten Sie Blickkontakt

1. Erkennen Sie Ihre eigenen Schwachstellen im Vorfeld

Analysieren Sie Ihre persönlichen Eigenschaften. In welchen Gesprächssituationen sind Sie besonders leicht erregbar? Gibt es Reizpersonen oder Themen in Ihrem Umfeld, die Sie besonders schnell „auf die Palme“ bringen?

Wenn Ihnen bewusst ist, an welcher Stelle Sie verletzbar sind, können Sie sich besser auf die Situation einstellen.

2. Helfen Sie Ihrem Gesprächspartner durch Klarheit, Neutralität und Mäßigung

Klarheit: Je klarer Sie kommunizieren, desto einfacher ist es für Ihren Gesprächspartner, die Nachricht zu verarbeiten. Häufig wird Klarheit mit Brutalität gleichgesetzt, deshalb schrecken

viele Führungskräfte vor klaren Äußerungen zurück. Klarheit ist nicht brutal. Brutal kann aber die Art sein, wie wir unsere Information überbringen.

Neutralität: Lautstärke, Betonung, Mimik und Gestik beeinflussen die Wahrnehmung im Gespräch. Eine neutrale Tonlage ist ein Muss für schwierige Gespräche. Sie können klare, neutrale Kommunikation trainieren. Suchen Sie sich eine Vertrauensperson und wiederholen Sie Ihr Statement solange, bis es aus Sicht Ihres Gegenübers frei von Emotionen und Vorwürfen, aber klar in der Position ist.

Mäßigung: Um Ihren Gesprächspartner mitzunehmen, müssen Sie seine Argumente verstanden haben. Dies geht nur, wenn Sie zuhören und Fragen stellen. Konzentrieren Sie sich auf die Aussagen Ihres Gegenübers. Ein häufiger Fehler ist, dass wir bereits anfangen Gegenargumente zu überlegen, obwohl unser Partner noch spricht. Dadurch nehmen wir seine Äußerungen nicht mehr wahr. Hören Sie genau zu, um den Standpunkt Ihres Gesprächspartners zu verstehen. Stellen Sie ihn in den Mittelpunkt des Gesprächs.

3. Gewinnen Sie in kritischen Situationen Zeit

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie sitzen in Ihrem Büro und arbeiten sich gerade durch einen Bericht. Plötzlich steht ein Mitarbeiter in der Tür und wendet sich lautstark an Sie: „Wie kommen Sie dazu, mein Projekt abzulehnen?“

Lassen Sie sich nicht von der Hektik anstecken. Um sich auf die Situation einzustellen, benötigen Sie Zeit. Bieten Sie Ihrem Gegenüber erst einmal freundlich einen Platz an. Dadurch nehmen Sie Dynamik aus der Situation. Vermeiden Sie geschlossene Fragen, da dadurch der Ball sofort wieder bei Ihnen landet. Durch das Stellen offener Fragen gewinnen Sie Zeit und erhalten zusätzliche Informationen über die wahren Gründe des emotionalen Ausbruchs.

Offene Fragen sind alle W-Fragen:

- „*Warum denkst Du, dass ich Dein Projekt abgelehnt habe?*“
- „*Was hat Dich so verärgert?*“

4. Vermeiden Sie den Gegenangriff

Es gilt: Hart in der Sache, weich zum Menschen. Wenn Ihr Gesprächspartner Sie mit aggressiver Körpersprache, Respektlosigkeit oder gar Schreien angeht, lassen Sie sich nicht anstecken. Sprechen Sie das Verhalten an, und reagieren Sie nicht auf den Inhalt. Damit neutralisieren Sie den emotionalen Angriff.

Reaktionsbeispiele:

- „*Sie kommen hier rein und sind ziemlich laut. Sagen Sie mir doch bitte ganz ruhig, worum es Ihnen geht, dann fällt es mir auch leichter, Ihnen zu folgen.*“
- „*Du schreist. Was ist der Grund dafür?*“
- „*Durch deine letzten Worte fühle ich mich beleidigt. Wir kommen nicht weiter, wenn wir uns gegenseitig beleidigen.*“

5. Halten Sie Blickkontakt

Mit Blickkontakt wirken Sie auf Ihren Gesprächspartner überzeugender. Dies gilt vor allem beim Überbringen schlechter Nachrichten. Schauen Sie nicht auf Ihre Schuhe oder auf den Tisch, sondern Ihrem Gegenüber in die Augen. Dadurch erfassen Sie auch die körpersprachlichen Reaktionen Ihres Gesprächspartners und können auf nonverbale Signale, wie Ablehnung oder Zustimmung reagieren.

Viel Erfolg bei der Umsetzung! Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Ressourcen:

Bregman, Peter (2009): The Material Art of Difficult Conversations, Blog [Status: 08.03.2010]
<http://blogs.hbr.org/bregman/2009/10/the-martial-art-of-difficult-c.html>

Briegert, Enrico (2009): 10 Umsetzungshilfen für die Krisenkommunikation. UMSETZUNGSHILFE Nr. 1, veröffentlicht auf www.briegert-hochgeschurtz.com

Weeks, Holly (2001), Taking the Stress Out of Stressful Conversations, Harvard Business Review, July-August.

Es gibt nichts Gutes, außer man tut es! (Erich Kästner)

Impressum:

Autor: Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz
Herausgeber: Briegert + Hochgeschurtz Partnerschaft | Enrico Briegert
Kontakt: kontakt@briegert+hochgeschurtz.com
Info: www.briegert-hochgeschurtz.com

Die Umsetzungshilfen erscheinen monatlich zu ausgewählten Problemstellungen der täglichen Führungspraxis und werden auf www.briegert-hochgeschurtz.com veröffentlicht. Sie können die Umsetzungshilfe auch abonnieren. Dazu schicken Sie bitte eine E-Mail an: abo@briegert-hochgeschurtz.com.