

Das gelungene Mitarbeitergespräch

Dialog statt Diagnose

Soll im Gespräch eine Lösung für ein Problem, z.B. für das Fehlverhalten eines Mitarbeitenden, gefunden werden, treten wir oft mit vorgefassten Lösungshypothesen an. Anstelle eines Dialogs entsteht eine Einweg-Kommunikation. Der Beitrag zeigt, wie durch bestimmte Leitfragen ein Ausgangspunkt für einen offenen Dialog geschaffen und dadurch eine nachhaltige Problemlösung ermöglicht wird.

Von Dipl. Psych. Ingo Heyn

Ein langjähriger Mitarbeitender wendet immer noch nicht eine neue Software an, die vor einiger Zeit in seiner Abteilung für die Erstellung von Druckerzeugnissen implementiert worden ist, obwohl alle Mitarbeitenden seiner Abteilung schon vor Wochen die klare Anweisung erhalten haben, ihre Druckaufträge nur noch über die bereitgestellte Software zu erledigen. Statt sich an die Anweisung zu halten, bearbeitet er seine Aufträge jedoch weiterhin wie seit Jahren gewohnt: Er vertraut weiterhin auf persönliche Notizen, mündliche Absprachen und improvisiert bei Bedarf, um bei auftretenden Problemen seine Aufträge nach wie vor fristgerecht zu erledigen – nur eben auf analoge Weise. Seine Arbeit und der damit einhergehende Materialverbrauch werden nicht digital abgebildet, und infolgedessen wird auch bei Bedarf kein automatischer Bestellvorgang ausgelöst – ein Umstand, der schon wiederholt zu ärgerlichen Lieferverzögerungen bei der Bearbeitung anderer Aufträge geführt hat.

Die Führungskraft bittet zum Gespräch mit dem Ziel, dass sich der Mitarbeitende zukünftig an die neuen Vorgaben hält: Konsequente Anwendung der digitalisierten Auftragsbearbeitung. Verschiedene Optionen, den Mitarbeitenden mit diesem Kritikgespräch zum gewünschten Verhalten zu bewegen, sind denkbar – zum Beispiel:

- Die bereits vor Wochen klar erfolgte Ansage wird deutlich und mit Nachdruck wiederholt – nach dem Motto: «Steter Tropfen höhlt den Stein.»
- Es werden Konsequenzen aufgezeigt, mit denen der Mitarbeitende zu rechnen hat, wenn er sich nicht an die Vor-



Ein Dialog auf Augenhöhe ist nur ohne vorgefasste Lösungshypothesen möglich.

gaben hält. Hypothese: Der Mitarbeitende muss mit Nachdruck aus seiner Komfortzone gestossen werden.

- Es wird ihm noch einmal Sinn und Zweck des Ganzen erläutert. Hypothese: Er hat noch nicht begriffen, welchen Nutzen das Unternehmen hat, wenn auch er sich an die neuen Vorgaben hält.
- Es wird ihm eine nochmalige Schulung in der Anwendung der Software in Aussicht gestellt. Die Anmeldung liegt bereits griffbereit auf dem Schreibtisch. Hypothese: Er braucht vermutlich Nachhilfe, weil er es noch nicht kann.

All diesen Optionen ist eines gemeinsam: Die Hypothesen können zutreffen, sind jedoch nicht überprüft. Die aus ihnen jeweils resultierende Intervention ist kein Dialog, sondern eine Einweg-Kommunikation. Es wird versucht, mit Worten den Mitarbeitenden endlich zu dem zu bewegen, was er bisher noch nicht getan hat.

Es handelt sich bei diesen Hypothesen um Diagnosen, die ein Verständnis der zugrunde liegenden Problematik voraussetzen, ohne im Gespräch mit dem Mitarbeitenden gemeinsam die Gründe für sein Verhalten erkundet zu haben. Solch ein Dialog ist jedoch unverzichtbare Voraussetzung für tragfähige verbindliche Vereinbarungen.

Dialog statt Diagnose

Häufig suchen Führungskräfte zwar das Gespräch, wenn es wie in dem erwähnten Beispiel Anlass zu Kritik gibt, um die Mitarbeitenden dazu zu bewegen, den Anforderungen zu entsprechen. Meist sind sie jedoch aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen oder des erhaltenen Feedbacks durch Dritte schon mehr oder weniger voreingenommen, d.h., sie haben schon eine Vermutung, was die Gründe für das Fehlverhalten bzw. die ungenügenden Leistungen sein könnten.

Das ist nur allzu menschlich, denn das menschliche Gehirn kann laut Karl Deisseroth, Neurowissenschaftler an der Stanford University, als ein hypothesengenerierendes Organ aufgefasst werden. Dies bedeutet für die zwischenmenschliche Kommunikation: Wir begegnen einander immer schon – ob bewusst oder unbewusst – mit Vorannahmen, für die wir im Gespräch tendenziell erst einmal Bestätigung suchen.

So nützlich und effizient diese Art der Wahrnehmung, genauer gesagt Vorwegnahme, unserer physischen und sozialen Welt ist, wenn es um schnelles Handeln in einer komplexen Welt geht, so hinder-

lich kann diese Strategie des Umgangs bei Komplexität sein. Dann nämlich, wenn wir offen bleiben wollen für das Unerwartete, für das, womit wir nicht gerechnet haben, wenn wir unseren Gesprächspartnern eine Chance geben wollen, von uns gehört zu werden, um so hoffentlich ihre Beweggründe nachvollziehen zu können. Wichtig ist hierbei die Haltung: Zuhören und Nachvollziehen bedeutet keineswegs Zustimmung.

Die Gründe für das kritikwürdige Verhalten nachvollziehen zu können, ist eine erste wichtige Etappe auf dem Erkundungsweg zu einer verbindlichen Vereinbarung, die zu nachhaltiger Verhaltensänderung führen soll. Fisher und Ury¹ haben in ihrem vielbeachteten Ansatz «Das Harvard-Modell der Verhandlungstechnik» unter anderem das Prinzip «Interessen hinter Positionen erkunden» formuliert. Dieses Prinzip bedeutet für unser zu Beginn erwähntes Beispiel: Der Mitarbeitende hat sich für ein bestimmtes Verhalten entschieden, das er offensichtlich für den besten Umgang mit der Her-

ausforderung sieht, mit der er sich angesichts der fortschreitenden Digitalisierung seines Arbeitsumfelds konfrontiert sieht.

Wir kennen seine Antwort, jedoch nicht seine Interessen, die er mit seinem Verhalten zu wahren versucht. Entsprechend dem erwähnten Prinzip tun wir gut daran, diese Interessen im Dialog mit dem Mitarbeitenden zu erkunden. Das Ziel ist, auf diese Weise den Lösungsraum zu erweitern, das heisst, den Dialog zu nutzen, um gemeinsam vor dem Hintergrund sowohl der erkundeten Interessen und Bedürfnisse des Mitarbeitenden als auch der Interessen des Unternehmens, für die wir verantwortlich sind, neue Lösungen zu finden, die den Interessen aller Akteure gerecht werden.

Verbindlichkeit entsteht durch die Überzeugung einer jeden Partei, dass die vereinbarte Lösung den eigenen Interessen dient, und zwar besser und umfänglicher als die bisherige. Natürlich bedeutet solch ein Dialog erst einmal mehr Aufwand: Zeit, um ihn zu führen, und Nerven, um

eine komplexere Gemengelage unterschiedlicher Interessen wahrzunehmen, ohne schon die schnelle Lösung im Blick zu haben. Es ist Zeit und Energie, über die wir in einer beschleunigten Arbeitswelt immer weniger verfügen. Jedoch zahlen wir so oder so einen Preis: Mit der Schnelligkeit in der Urteilsfindung steigt die Gefahr des Fehlurteils und daraus resultierender Fehlentscheidungen. Paul Watzlawick, ein renommierter Kommunikationswissenschaftler, hat diese Gefahr als «schreckliche Vereinfachung» bezeichnet.²

Mit den folgenden Ausführungen möchte ich dazu einladen, trotz des scheinbaren Mehraufwands den Dialog öfter zu wagen, denn unsere Arbeitswelt ist nicht nur durch Beschleunigung, sondern auch durch zunehmende Komplexität gekennzeichnet, und mir erscheint der Preis für Zeitgewinn durch «schreckliche Vereinfachungen» unverantwortlich höher als die zusätzliche Zeit und Energie, die für den gemeinsamen Dialog mit unseren Mitarbeitenden aufgebracht wer-

Mehr Mittagspausen für Ihre Mitarbeitenden.

Mit der Swibeco Lunch Card beteiligen Sie sich ganz einfach an den Verpflegungskosten Ihrer Belegschaft und steigern ihre Kaufkraft. Völlig frei von Steuern und Sozialabgaben.

Mehr als 30 000 Restaurants, Take-Aways und Bäckereien in der Schweiz akzeptieren die Swibeco Lunch Card als Zahlungsmittel. Ein grösseres und vielseitigeres Netzwerk gibt es nicht.

Jetzt Einsparungen berechnen und Demo buchen.

www.swibeco.ch/PS

swibeco 



Bis zu
CHF 2160.-
mehr Netto-
Kaufkraft
pro Jahr

den muss, um der unserer Arbeitswelt innewohnenden Komplexität gerecht zu werden.

Vier Leitfragen zum Dialog

Für diesen Dialog bieten sich – inspiriert durch die vier Grundmotivationen, wie sie Alfred Längle in seiner personalen Existenzanalyse formuliert hat³ – vier Fragestellungen an, die sorgfältig mit dem Mitarbeitenden erkundet werden sollten, um sicherzustellen, dass ein begründetes Verständnis für die vorliegende Herausforderung entwickelt werden kann:

1. Kann der Mitarbeitende das, was von ihm erwartet wird? Und: Fühlt er sich sicher genug, dass er auch wagt, das zu tun, was er kann? («**Können**»: «genügend sicher fühlen»)
2. Ist das, was von ihm erwartet wird, ihm persönlich ebenfalls wichtig, wie z.B. Qualität, eine gute Kundenbeziehung oder effiziente Arbeitsabläufe? («**Werte**»: «Was liegt ihm am Herzen? Welche Werte sind die Quellen seiner intrinsischen – d.h. ihm eigenen – Motivation?»)
3. Sieht der Mitarbeitende die Möglichkeit, das, was von ihm erwartet wird, auf seine Weise zu erledigen, d.h., seinem persönlichen Stil entsprechend die Leistung im Einklang mit dem vorgegebenen Rahmen zu erbringen? Darf er aus seiner Sicht so handeln, wie es seinem Rollenverständnis entspricht? («**Dürfen**»)
4. Weiss der Mitarbeitende, wozu das, was von ihm erwartet wird, dient, und wofür seine Leistung ein unverzichtbarer Beitrag ist? Worin sieht er den Sinn des von ihm verlangten Verhaltens? («**Sinn**»)

Diese vier Leitfragen ermöglichen erfahrungsgemäss sowohl im Coaching wie auch in Mitarbeitergesprächen einen genügend weit gefassten Blick für die Erkundung der Hintergründe eines kritikwürdigen Verhaltens, das nicht einfach durch Androhung von Konsequenzen abgestellt, sondern durch eine tragfähige verbindliche Vereinbarung dauerhaft verändert werden soll. Solche Fragen bieten sich als inspirierender Ausgangspunkt für einen offenen Dialog an, indem der Mitarbeitende selbst zu diesen Fragen Stellung beziehen kann. Seine (oder ihre) persönlichen Antworten sind Grundlage für die verbindliche Übernahme von Verantwortung. Nur wer sich mit seinen persönlichen Antworten gehört fühlt, ist bereit, verantwortlich zu handeln.

Es lag am «Können»

In unserem eingangs erwähnten Beispiel stellt sich heraus, dass der Mitarbeitende sehr daran interessiert ist, in gewohnter Qualität und Schnelligkeit weiterhin seine internen Kunden zu beliefern (**Werte**: «Qualität», «Effizienz», «Kundenbeziehung»). An seiner grundsätzlichen Motivation, sich zu engagieren und gute Leistung zu erbringen, kann also nicht gezweifelt werden. Sie wird stattdessen wertschätzend gewürdigt. Ermutigt durch diese Würdigung, deutet er eine gewisse Unsicherheit im Umgang mit der neuen Software an – ein deutlicher Hinweis, dass der Faktor «**Können**» infrage gestellt ist. Mit Hinweis auf den **Sinn** der Erwartung, dass ausnahmslos alle Mitarbeitenden sich der neuen Software bedienen, weil nur so das gestiegene Auftragsvolumen effizienter und kostensparender bewältigt werden kann, wird mit dem

Mitarbeitenden gemeinsam erörtert, wie er sich entsprechend seinem Vorwissen und Lernstil die Anwendung der neuen Software innerhalb eines gesetzten Zeitraums erarbeiten kann («**Dürfen**»: auf eine für ihn passende Weise).

Ergebnis: Innerhalb von zwei Wochen hatte sich der Mitarbeitende nach diesem Gespräch mithilfe eines Kollegen seiner Wahl und massgeschneiderter Übungen das erforderliche Know-how für die Anwendung der Software erarbeitet. Klingt zu einfach? Dann lade ich Sie ein, selbst Erfahrungen mit diesem Ansatz zu sammeln – allerdings nur, wenn Sie folgende vier Fragen bejahen können:

- Trauen Sie sich zu, einen solchen Dialog führen zu können?
- Haben Sie Lust auf einen solchen Dialog mit Ihren Mitarbeitenden, weil dieses Vorgehen Ihren Werten entspricht?
- Finden Sie, dass Sie solch einen Mitarbeiterdialog in Ihrer Rolle auf Ihre Weise führen dürfen?
- Sehen Sie einen Sinn darin, mehr Zeit und Energie in solche Dialoge zu investieren?

Fussnoten

- 1 Fisher, R.; Ury, W., Patton, B.: Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, Campus Verlag, 23. Auflage, 2009
- 2 Watzlawick, P. Weakland, J., Fisch, R.: Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels, Hogrefe, 2019
- 3 Längle, A., Bürgli, D.: Existentielles Coaching, 2014



Dipl. Psych. Ingo Heyn arbeitete über acht Jahre im HR-Bereich eines deutschen DAX-Unternehmens. Seit 1999 ist er als selbstständiger Berater spezialisiert auf Organisationsentwicklung, Training von Führungskräften sowie Teamentwicklung und Konfliktklärung.



papilio ag ist Ihr Partner für den Auf- und Ausbau Ihres optimalen Talent Portfolios.



PAPILIO AG | 044 380 22 44 | INFO@PAPILIO.CH | PAPILIO.CH

PLANUNG

- Talent Management Strategien
- Kompetenz- und Skills-Modelle
- Talent Akquisitionstrategien
- Organisational Design
- Change Management

AKQUISE

- Persönlichkeitsfragebogen
- Motivationsfragebogen
- Fähigkeitstests
- Realistic Job Previews

ASSESSMENT

- Einzelassessments
- Gruppenassessments
- Online Assessments
- Video Interviews
- Management Audits

ENTWICKLUNG

- Development Center
- 360° Feedback
- Einzel & Team Coachings
- Trainings