

Der praktische Fall

Personalmanagement in Fällen

Vom Sachbearbeiter zur Führungskraft (3) – Lässt sich ein frustrierter Verlierer als engagierter Teamspieler gewinnen?

Prof. Dr. Hans-Eberhard Meixner

Das Konfliktgespräch: Lässt sich ein frustrierter Verlierer als engagierter Teamspieler gewinnen?

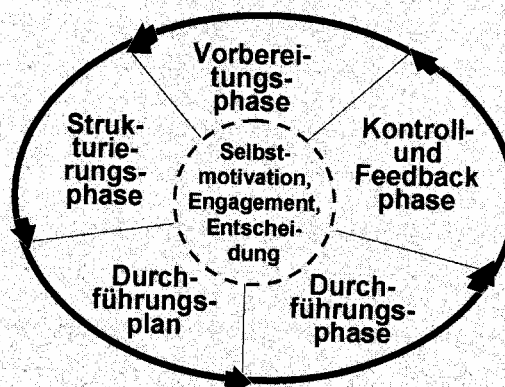
Es gleicht der Quadratur des Kreises, wenn Herr Gingold als Gewinner des Bewerbungsverfahrens einen zutiefst frustrierten Herrn Lutz durch ein Gespräch wieder ins Boot holen will. Erinnern wir uns: Herr Lutz war seit vielen Jahren als erfahrener Sachbearbeiter und als Stellvertreter des Teamleiters tätig. Mit seinen 54 Jahren hatte er gehofft, diesmal als Sieger aus dem Auswahlverfahren hervorzugehen. Stattdessen hat ein deutlich jüngerer Mitbewerber und Teamkollege, Herr Gingold, den Zuschlag als Teamleiter bekommen. Für Herrn Lutz ist diese Entscheidung weder nachvollziehbar noch akzeptabel. Nun haben die beiden am Donnerstag ab 14.00 Uhr einen Termin für ein gemeinsames Gespräch miteinander abgestimmt. Herr Gingold hat nun zwei Tage Zeit, um sich auf dieses schwierige und heikle Gespräch vorzubereiten. Er erinnert sich noch sehr gut an die Zeit, als Herr Lutz ihn mit viel Umsicht und Engagement eingearbeitet hat. Das ist schon einige Jahre her und seitdem hat sich einiges geändert. Aber schon die erste Begegnung nach seinem Urlaub lässt Herrn Gingold nichts Gutes ahnen. Herr Lutz scheint sich mit dem Ergebnis nicht abfinden zu können. Er erwägt eine Konkurrentenklage. Herr Lutz scheint Herrn Gingold für seinen Frust auch in die »emotionale Haftung« zu nehmen. Kein guter Start in die neue Teamleiterposition. Herr Gingold zweifelt, ob er dieses Gespräch überhaupt führen soll. Schon daran zu denken, kostet ihn Überwindung. Er ist sich nicht sicher, ob er diese Zeit und vor allem auch die daran gebundene Energie nicht besser in die anderen dringlichen und wichtigen neuen Aufgaben investieren sollte. Wie auch immer er die Dinge dreht und wendet: Die Herausforderung bleibt und diese Herausforderung kann nicht ausgesessen, sondern muss offensiv angegangen werden. Für Herrn Gingold ist daher klar: Das Gespräch wird noch in der ersten Woche geführt. Damit stellt sich die Frage: »Wie kann ich mich auf dieses Gespräch vorbereiten?«

Herr Gingold erinnert sich an ein Seminar: »Schwierige Gespräche führen«. In seinen Unterlagen findet er hierzu einige Leitideen:

- Überlassen Sie nichts dem Zufall! Ein gutes Gespräch ist ein Kunstwerk. Können, Intuition und viel Fleiß sind das Erfolgsrezept.
- Überwinden Sie das Trägheitsprinzip: Nehmen Sie sich die Zeit, durchdenken Sie den Standpunkt ihres Gegenübers, versetzen Sie sich in seine sozio-emotionalen Bezüge und bereiten Sie sich vor diesem Hintergrund umsichtig vor.
- Auf die Vorbereitung eines Gesprächs kommt es an! Bei wichtigen und heiklen Gesprächen sollten sie drei Zeiteinheiten auf die Vorbereitungsphase, zwei für das Gespräch und eine für die Nachbesinnung einplanen.
- Erwarten Sie nicht zu viel von einem ersten Gespräch! Auch viele kleine Schritte führen zum Ziel! Wer sich zu viel auf einmal vornimmt, programmiert den Misserfolg!
- Achten Sie auf Ihre Einstellung zu dem Gesprächsinhalt und zu dem Gesprächspartner! Setzen Sie auf eine Win-win-Situation. Sehen Sie an erster Stelle die Chancen und nicht die Probleme!

In seinen Seminarunterlagen wird Herr Gingold fündig. Er findet als erste Orientierung zur Vorbereitung des Gesprächs den Gesprächszyklus.¹

Der Gesprächszyklus



¹ Sie finden auf der Homepage www.doed-forum.de unter »Merksätze Gesprächsführung« vertiefende Hinweise.

Die fünf Schritte der Vorbereitungsphase

1. Schritt: Die Auftrags- und Rollenanalyse. Der Auftrag für Herrn Gingold ergibt sich aus seiner Position als Teamleiter. Die Stärke und Schlagkraft eines Teams ist mehr als die Summation der Identifikation jedes einzelnen Teammitglieds. Alle müssen gleichermaßen das eine Ziel im Auge haben: »Wir packen gemeinsam an, was auch immer uns abverlangt wird!« Bedenken, Ängste, Frust, Unzufriedenheit und andere negative Emotionen neutralisieren kreative Energien und erweisen sich als lähmende und belastende Hypothek für ein Team. Die Gefahr ist erkennbar: Ein fauler Apfel wirkt überraschend schnell auf gesunde Strukturen. Einen faulen Apfel entfernt man möglichst zügig aus dem Fruchtkorb, aber was macht man mit einem Mitarbeiter, der seine Umgebung in die Mithaftung für seinen Frust nimmt? Isolieren oder integrieren, das ist für Herrn Gingold daher nur eine scheinbare Alternative. Es kann nur darum gehen, Herrn Lutz in das Teamgeschehen zu integrieren. Dabei spürt er die beiden Seelen in seiner Brust: Auf der einen Seite muss er für die Aufgabenerledigung sorgen, auf der anderen Seite gilt es, die sozialen und emotionalen Bezüge des Mitarbeiters ernst zu nehmen. Seine Rolle in diesem ersten Gespräch kann daher nur die Rolle eines umsichtigen Coachs sein.²

2. Schritt: Zielanalyse. Die subjektiv empfundene Verletzung von Herrn Lutz ist nachvollziehbar. Ziel in diesem ersten Gespräch sollte es daher sein, die negativen Programmierungen von Herrn Lutz positiv umzudeuten, um zu verhindern, dass sich Herr Lutz immer mehr in seine Probleme hineinsteigert. Es geht nicht darum, unrealistische berufliche Karriereträume aufleben zu lassen, sondern es muss Herrn Gingold in diesem und in den folgenden Gesprächen gelingen, dass Herr Lutz sich mit den Fakten arrangiert und der Versuchung widersteht, seinen Konflikt und Frust in das Team hineinzutragen. Bei allem nachvollziehbaren Frust muss eines klar sein: Die Regeln des Miteinanders im Team müssen eingehalten werden. Dazu gehört ein offenes, vertrauensvolles und ehrliches Miteinander. Das schließt auch Loyalität gegenüber der Teamleitung ein.

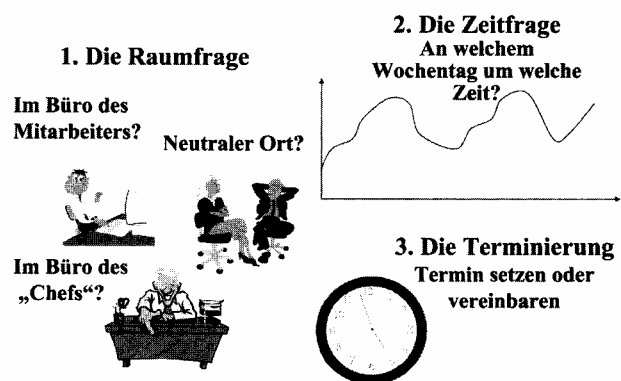
3. Schritt: Adressatenanalyse. Herr Gingold weiß, dass Herr Lutz aufgrund seines beruflichen Werdeganges sehr stark hierarchisch geprägt wurde. Dieser Persönlichkeitszug hat es dem Team nicht immer leicht gemacht. Manche Beschwerde, die auf das Team zukam, war auf diese Verhaltensweise zurückzuführen. Dabei kann Herr Lutz ausgesprochen stur und auf seine Rechte pochend reagieren. Das könnte auch ein Grund gewesen sein, weshalb es bei dem Bewerbungsverfahren für ihn nicht geklappt hat. Das aber sind Vermutungen und Herr Gingold lässt rote Lampen aufleuchten,

wenn das Gespräch in diese Richtung zu driften droht. Für Herrn Gingold ist es das Leitziel dieses Gespräches: »Wir wollen gemeinsam die Zukunft der Zusammenarbeit gestalten und uns nicht in einer Bewältigung der Vergangenheit verlieren.«

4. Schritt: Selbstreflexion. Gestern noch Kollege, heute verantwortlich für das Team und für Herrn Lutz! Ohne in diese Rolle hineinwachsen zu können, muss Herr Gingold diesen Rollenwechsel aus dem Stand heraus vollziehen. An der Stelle kann er sich sehr leicht verheben. Es wird daher in diesem ersten Gespräch vor allem darauf ankommen, Herrn Lutz aktiv zuzuhören. Gleichwohl sollte am Ende des Gespräches stehen, dass Herr Lutz sich fair verhält. Und dazu gehört, dass Herr Gingold deutlich macht, was er von Herrn Lutz erwartet. Herr Gingold weiß aus vielen Diskussionen mit Herrn Lutz, dass er bei diesem Gespräch bis an die Grenze seiner Möglichkeiten Geduld und Verständnis aufbringen muss. Vor allem sollte er die zu erwartenden persönlichen Angriffe nicht auf die Goldwaage legen. Das wird für Herrn Gingold eine Herausforderung. Noch hat er kein gutes Gefühl für das anstehende Gespräch und weiß, dass er noch etwas im Vorfeld leisten muss: Jetzt kommt es auf ein mentales Training an. Die Suggestionsformel lautet: »Wir finden eine gemeinsame Basis und gute Gesprächsergebnisse!«

5. Schritt: Situationsanalyse. Drei Dinge sind es, die bei einem Gespräch zu klären sind: Wo sollte das Gespräch stattfinden? Wann ist der beste Zeitpunkt für das Gespräch bezogen auf den Wochentag und die Tageszeit?

Drei Aspekte der Situationsanalyse



Strukturierungsphase

Herr Gingold will Herrn Lutz dort abholen, wo er steht. Das bedeutet, ihm viel Raum zu geben für seine Enttäuschung, seinen Frust, sein verletztes Selbstwertgefühl. Der Redeanteil für Herrn Lutz sollte daher zu Beginn des Gesprächs bei ca. 80 Prozent liegen. In dieser Phase wird sich Herr Gingold auf die Methode

² Vgl. Datei »Rollen einer Führungskraft« an dem angegebenen Ort.

des Paraphrasierens beschränken. Nach Abarbeitung der Emotionen sollte der gemeinsame Versuch stehen, sich auf Regeln des Miteinanderumgehens zu verständigen.

Durchführungsplan

Herr Gingold hat in seinem Berufsleben schon einige kritische Gespräche miterlebt. Viele dieser Gespräche begannen mit einem – so hat er es zumindest erlebt – Monolog der Führungskraft. Da wurde um den heißen Brei herumgeredet und so manche Schleimspur gelegt. Es war immer wieder das gleiche Muster: Am Anfang galt es einen Schwall an Worten zu überstehen. »Ich bin sehr zufrieden mit ihrer Arbeit, sie sind eine wichtige Stütze . . . und . . . und . . . und.« Aber dann kam das schon ungeduldig erwartete »Aber«. Was vor dem »Aber« stand, hatte Herr Gingold in seiner Ungeduld, die Dinge klar- und richtigstellen zu wollen, meist schon wieder vergessen. Diesen Fehler will Herr Gingold in diesem Gespräch auf keinen Fall wiederholen. Bei dem Gespräch mit Herrn Lutz will er vor allem zuhören, will wissen wie Herr Lutz mit dem Problem fertig wird. Hierzu findet er in seinen Unterlagen Hinweise zu einer öffnenden Gesprächsführung.³

Die öffnende Gesprächsführung

Wie finde ich den Zugang zu meinem/meiner Gesprächs-/Gesprächspartnerin?

1. Wovon das Herz voll ist, sprudelt der Mund über! Entdecken Sie die emotionale »Ader« Ihres/Ihrer Gesprächspartners/in.
2. Finden Sie einführend heraus, wofür er/sie Zeit hat, wo die Interessen liegen und wofür er/sie sich engagiert.
3. Entdecken Sie die Stärken Ihres/Ihrer Gesprächspartners/in. Lassen Sie sich von der Tüchtigkeit faszinieren!
4. Reißen Sie Barrieren ein! Suchen Sie einen unverkrampften Einstieg in das Gespräch!
5. Öffnen Sie sich, ohne aufdringlich zu werden. Schaffen Sie Sicherheit! Bauen Sie Widerstände ab!
6. Seien Sie offen und authentisch.
7. Entwickeln Sie ein teilnehmendes Zuhören. Geben Sie Raum, dass sich Ihr/Ihre Gesprächspartner/in entfalten kann (Ihr Redeanteil 20 %; Formel 20:80).

8. Setzen Sie die Technik des Paraphrasierens ein! Greifen Sie die mit hohen positiven Emotionen besetzten Worte Ihres/Ihrer Gesprächspartners/in auf und bekräftigen Sie diese.
9. Achten Sie auf die Pausentechnik! Haben Sie Mut, entstehende Gesprächspausen zu ertragen! Lassen Sie Zeit zur Beantwortung einer Frage und vermeiden Sie »Nachbrenner-Fragen«, wenn die Antwort nicht sofort folgt.
10. Lassen Sie sich von der Begeisterung Ihres/Ihrer Gesprächspartners/in anstecken! Nehmen Sie aktiv an der Begeisterung teil.

Durchführung des Gespräch

Nach dieser Vorarbeit, die ihm kostbare Zeit und viel Energie abverlangt hat, fühlt sich Herr Gingold am Donnerstagmorgen gut auf das Gespräch vorbereitet. Er weiß, dass dieser Donnerstagnachmittag für ihn und für das Team ein wichtiges Datum ist. Er ist guter Dinge, dass man gemeinsam zu einer guten Lösung kommt. Doch die Dinge entwickeln sich anders als erwartet: Im Laufe des Vormittags unterrichtet ihn die Vorzimmerdame des Fachbereichsleiters, dass sich Herr Lutz auf unbestimmte Zeit, aber in jedem Falle für eine längere Zeit, krank gemeldet habe. Das Attest werde nachgereicht. Herr Gingold hat zwar mit vielem gerechnet, aber nachdem man sich noch am Tag zuvor recht nett und offen begegnet ist, ist diese Entwicklung für ihn ein Tiefschlag. Das muss verkräftet werden! Zeit zum Lamentieren hat er nicht: Jetzt müssen sieben Beschäftigte die Arbeit von neun erledigen. Die Ausschreibung für seinen Nachfolger als Sachbearbeiter soll demnächst erfolgen. »Mit der Nachbesetzung der Stelle müsse er noch etwas Geduld haben«, wird ihm von der Zentrale signalisiert. Als Soforthilfe könne er aber auf einen Kollegen zurückgreifen, für den noch eine Beschäftigung in der Verwaltung gesucht wird. Wie sich sehr schnell herausstellt: Ein nicht gerade angenehm auftretender Unterbringungsfall.

Soll sich Herr Gingold auf dieses Angebot einlassen? Wie sehen Sie das?

Wichtig für Herrn Gingold ist jetzt die Teambesprechung. Die soll in der nächsten Woche am Dienstag stattfinden. Bis dahin will er den Teammitgliedern noch rechtzeitig die Tagesordnung zukommen lassen. Jeder ist aufgefordert, weitere Punkte einzubringen.

Wie würden Sie diese Besprechung inhaltlich, vom Zeitmanagement und von Ablauf her vorbereiten?

³ Sie finden diese Hinweise auf der genannten Homepage unter »Die öffnende Gesprächsführung«.