



THEMA – HUMAN RESOURCES

Mag. Monika Pleschinger

Schwierige Personalgespräche führen

» ARD 6567/4/2017

„Dein Chef ist nicht dein Freund“, heißt es immer wieder. Besonders klar wird diese Aussage, wenn es darum geht, mit Mitarbeitern schwierige Themen zu besprechen. Zahlreiche Führungskräfte tun sich zum Beispiel schwer, Kritik zu äußern, wenn die Leistung oder das Verhalten eines Mitarbeiters nicht passt. Eine weitere schwierige Situation kann sein, wenn Wünsche oder Forderungen von Mitarbeitern abgelehnt werden müssen, wie etwa ein Wunsch nach einer Gehaltserhöhung oder die Möglichkeit im Home Office zu arbeiten. Ein dritter Anlassfall sind Konflikte, die entweder im Team bestehen und eskalieren, oder wenn die Führungskraft selbst mit einem Mitarbeiter einen Konflikt hat. Der Umgang mit diesen schwierigen Personalgesprächen kann jedoch erleichtert werden, wenn Führungskräfte einige Punkte beachten.¹

1. Eine gute Vorbereitung

Das Um und Auf für ein erfolgreiches Gespräch ist eine gute Vorbereitung. Je schwieriger das Gespräch, desto genauer und intensiver sollte die Vorbereitung sein. Einer der wichtigsten Punkte ist es zunächst, ein **Hauptziel** und eventuelle **Teilzeile** für das Gespräch zu überlegen: Was wäre ideal, mit dem Gespräch zu erreichen, und was sollte mindestens erreicht werden.

Neben der organisatorischen Vorbereitung gehört ein Gespräch auch **inhaltlich gut vorbereitet** – das gilt für alle Arten von schwierigen Gesprächen. In erster Linie geht es darum, dem Mitarbeiter zu helfen, besser zu werden. Folgende Fragen, die man sich als Führungskraft im Vorfeld stellt, können dabei – abhängig von der Situation – hilfreich sein:

- Wieso will ich als Führungskraft das Gespräch überhaupt führen?
- Wie geht es mir mit der Situation?
- Seit wann zeigt der Mitarbeiter das Verhalten?
- Welche Informationen, Unterlagen, Fakten stehen mir zur Verfügung?
- Welche Gerüchte, Vermutungen, Aussagen etc gibt es von anderen? Gibt es Nachweise, Belege etc dafür?
- Was ist wann genau vorgefallen? Was waren die Folgen? Wer war davon betroffen?

- Welche Ziele könnte der Mitarbeiter verfolgen?
- Welche Argumente könnte er vorbringen?

Darüber hinaus ist es ebenso wichtig, sich auf den **Gesprächspartner einzustellen**. Die Geschichte des Mitarbeiters im Unternehmen bzw in der Abteilung ist dafür ebenso interessant wie eine Analyse der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Auch das mögliche Verhalten sowie die Reaktionen des Mitarbeiters im Gespräch können bis zu einem gewissen Grad vorhergesehen werden. Wenn es bereits in der Vergangenheit schwierige Gespräche gegeben hat, kann man mögliche Reaktionen bereits einschätzen und sich als Führungskraft überlegen, wie man mit diesen umgeht. Je mehr man in der Vorbereitung vorwegnimmt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Gespräche sachlich und zielorientiert ablaufen.

2. Die verschiedenen Gesprächsarten – das Kritikgespräch

Das klare Hauptziel von Kritikgesprächen ist, entweder die Leistung zu verbessern und/oder das kritisierte Verhalten des Mitarbeiters zu ändern. Mögliche Teilziele könnten sein, dass der Mitarbeiter seinen Fehler bzw sein Fehlverhalten überhaupt einmal einsieht und sich möglicher Konsequenzen bewusst ist. Auch die Klärung der Ursachen dafür könnte ein mögliches Teilziel sein, genauso wie das Vorbeugen von zukünftigen Fehlern. Zumindest sollte dem Mitarbeiter **klar sein, welche Erwartungen** an ihn gestellt werden, denn nur wenn er diese auch ganz klar weiß, kann er diesen Erwartungen überhaupt gerecht werden. Wenn es gelingt, in einem Kritikgespräch die **Leistung** und die **Motivation** des Mitarbeiters sogar zu **erhöhen**, dann hat man als Führungskraft alles richtig gemacht.

Bei der Eröffnung des Kritikgesprächs ist es zunächst wichtig – trotz allem – eine **positive Atmosphäre** zu schaffen, die es dem Mitarbeiter erlaubt, sich zu öffnen und die Kritik anzunehmen. Immer wieder sollte sich die Führungskraft das Ziel vor Augen halten – es geht darum, die Leistung des Mitarbeiters zu verbessern oder das Verhalten zu ändern. Ist die Führungskraft noch selbst emotional erregt, sollte sie das Gespräch lieber verschieben. Nach der Einleitung geht es darum, den Sachverhalt und die Emotionen zu klären. Dabei hilft es, wenn die Führungskraft die **Kritik sachlich, genau und ohne Wertung** äußert. **Ich-Botschaften**, die schon vorbereitet werden können, helfen hier, das Gespräch sachlich zu führen. Im Anschluss daran ist es sinnvoll, den

¹ Für weitere Informationen und Details kann folgendes Buch empfohlen werden, an das sich auch dieser Artikel immer wieder anlehnt: *Franz Hölzl/Nadja Raslan, Schwierige Personalgespräche führen* (2012).



Mitarbeiter zu bitten, die **Situation aus seiner Sicht** zu schildern und mögliche Gründe für die mangelhafte Leistung oder das Fehlverhalten zu erfragen. Es gibt wahrscheinlich nur sehr wenige Mitarbeiter, die absichtlich Fehler machen oder ein zu kritisierendes Verhalten an den Tag legen. Deshalb ist es wichtig, hier als Führungskraft besonders gut zuzuhören und, wenn es angebracht ist, auch Verständnis für den Mitarbeiter zu zeigen.

Ein wesentlicher Punkt um Leistung zu verbessern und Verhalten zu ändern ist es, den Mitarbeiter zu **ermutigen, selber Lösungen zu finden**. Wenn der Mitarbeiter selbst die Lösung vorschlägt, ist die Wahrscheinlichkeit viel größer, dass er diese auch umsetzt, als wenn die Führungskraft Vorgaben macht oder Änderungen anordnet. Das kann sie immer noch tun, falls der Mitarbeiter allein zu keiner passablen Lösung kommt. Wichtig ist zum Abschluss des Gesprächs auch noch, **Verbindlichkeiten zu schaffen** und eventuelle **Konsequenzen aufzuzeigen**, falls der Fehler oder das Fehlverhalten nochmals auftreten sollte. Es dürfen jedoch nur die Konsequenzen angekündigt werden, die die Führungskraft tatsächlich durchführen kann. Mit Kündigung zu drohen, die man dann im Ernstfall nicht aussprechen darf, macht unglaubwürdig.



Praxistipps: Ein paar Tipps können Führungskräften helfen, Kritikgespräche effektiv zu führen:

- Führen Sie das Kritikgespräch rechtzeitig.
- Versetzen Sie sich in die Rolle Ihres Mitarbeiters – trotz aller Kritik und Emotionen.
- Formulieren Sie Kritik so, dass es dem Naturell des Mitarbeiters entspricht.
- Äußern Sie Ihre Kritik klar und unmissverständlich, übertreiben und verallgemeinern Sie nicht.
- Geben Sie Gerüchten keine Chance, sammeln Sie Fakten.
- Kritisieren Sie nie Dinge, die nicht veränderbar sind.
- Nehmen Sie die Gefühle, die der Mitarbeiter zeigt, ernst.
- Vergleichen Sie den Mitarbeiter nicht mit Kollegen.
- Weisen Sie auf Konsequenzen hin und ziehen Sie diese Konsequenzen bei dauerhafter Minderleistung oder ständigem Fehlverhalten durch.
- Sagen Sie klar, was Sie sich vom Mitarbeiter in Zukunft erwarten.
- Bleiben Sie während des gesamten Gesprächs ruhig und sachlich.

3. Verhandeln mit dem Mitarbeiter

Mitarbeiter haben oft viele Wünsche und Anliegen. Das kann eine Erhöhung des Gehalts sein, der Wunsch, befördert zu werden, oder eine (teure) Weiterbildung, die das Unternehmen bezahlen soll. Auch Arbeitszeitveränderungen, Versetzungen oder Sozialleistungen sind Wünsche, die nicht immer erfüllt werden können. Schwierig werden Verhandlungen mit Mitarbeitern dann, wenn die Führungskraft den Wunsch des Mitarbeiters ablehnen muss.

Das **Hauptziel** von solchen Gesprächen ist es, die **Forderung** des Mitarbeiters ganz oder zumindest teilweise **zurückzuweisen**.

Trotzdem sollte die **Motivation** des Mitarbeiters **aufrechterhalten bleiben**, weitere Teilziele könnten sein, dem Mitarbeiter **Perspektiven aufzuzeigen**, wie er den Wunsch eventuell später erfüllt bekommt, oder die Forderung zurückzustellen und später neu zu verhandeln. Wichtig dabei ist, dass der Ausgang des Gesprächs zunächst möglichst lange offengelassen wird, denn nicht selten verbergen sich hinter offen ausgesprochenen Wünschen andere Anliegen, die vielleicht relativ einfach zu erfüllen sind.

Im Gespräch ist es sinnvoll, zunächst den **Mitarbeiter zu bitten**, seine **Forderungen offenzulegen** und genau zu definieren, was er möchte. Bei Gehaltsgesprächen ist es zum Beispiel sinnvoll, den Mitarbeiter zu bitten, einen konkreten Betrag zu nennen, den er sich vorstellt. Außerdem macht es einen großen Unterschied, ob der Mitarbeiter die gewünschte Erhöhung als Brutto- oder Nettobetrag versteht. Deshalb ist es hier für die Führungskraft besonders wichtig, genau nachzufragen und die Forderung vom Mitarbeiter sehr genau definieren zu lassen und die Hintergründe dafür zu verstehen. So mancher Mitarbeiter wünscht sich mehr Lob und Anerkennung vom Vorgesetzten – und fragt stattdessen nach mehr Geld. Danach sollte die Führungskraft ihren **Standpunkt klar und nachvollziehbar offenlegen und die Absage begründen**. Wenn es möglich und sinnvoll ist, können dem Mitarbeiter an dieser Stelle Perspektiven aufgezeigt werden. Mit großer Wahrscheinlichkeit wird der Mitarbeiter Einwände vorbringen, die die Führungskraft gut argumentieren sollte. Auf diese **möglichen Einwände** und die verwendeten **Argumente** kann man sich **gut vorbereiten**. Sollte der Mitarbeiter die Führungskraft persönlich angreifen oder sogar mit Kündigung drohen, ist es das Beste, wenn diese Drohungen kurz und sachlich zurückgewiesen werden.

Praxistipps: Ein paar Tipps, die helfen können, Verhandlungsgespräche zu führen:

- Werten Sie die Leistung des Mitarbeiters nicht ab, auch wenn Sie sein Anliegen nicht erfüllen können.
- Begründen Sie Ihre Ablehnung und versuchen Sie beim Mitarbeiter Verständnis dafür zu wecken.
- Bei der Ablehnung von Gehaltsforderungen verweisen Sie nicht auf die aktuelle wirtschaftliche Situation des Unternehmens. Sobald das Unternehmen sich finanziell erholt hat, kommt der Mitarbeiter wieder mit seiner Forderung.
- Vergleichen Sie den Mitarbeiter auch hier nicht mit seinen Kollegen.
- Gehen Sie nicht auf Mitarbeiterdrohungen ein, auch wenn der Mitarbeiter mit Kündigung droht.

4. Konfliktgespräche

An und für sich sind Konflikte ja nichts Negatives, sondern bieten auch viele Möglichkeiten, etwas positiv zu verändern. Dennoch sind Konflikte am Arbeitsplatz meist störend und hinderlich, weil sie gefühlsbeladen sind, eskalieren können und einen gewissen Lösungsdruck bei der Führungskraft erzeugen. Viele Konflikte

können tatsächlich unter den Mitarbeitern ohne Eingreifen der Führungskraft gelöst werden. Wenn die Auswirkungen jedoch zu groß werden, muss die Führungskraft einschreiten. Anders verhält es sich, wenn die Führungskraft Teil des Konflikts ist.

Die **Ursachen eines Konflikts** können **vielfältig** sein, von Persönlichkeitsdefiziten der Teilnehmer über Kommunikationschwächen bis hin zu Differenzen in Bezug auf Ziele, Werte und Normen. Auch knappe Ressourcen oder Sachzwänge können in Organisationen zu Konflikten führen. **Konflikte** können entweder „**heiß**“ sein, dh, der Konflikt ist öffentlich und offensichtlich, die Teilnehmer gehen in eine direkte Konfrontation, sind übermotiviert und erhitzt und wollen den Gegner unbedingt überzeugen. Im Gegensatz dazu gibt es auch **kalte Konflikte**, die zu eher destruktivem Vorgehen oder sogar Sabotage führen können. Die Teilnehmer in einem kalten Konflikt sind eher frustriert, desillusioniert und wollen den Gegner oft nachhaltig schädigen.

Wichtig ist es auch **einzuschätzen, wie weit** der Konflikt bereits **fortgeschritten** ist (siehe auch die Eskalationsstufen nach *Friedrich Glasl*). Ist der Konflikt schon zu weit eskaliert, dann kann oft die Führungskraft nicht mehr zur Lösung beitragen, sondern es bedarf dritter Personen wie zB Mediatoren oder sogar eines Machteingriffs.

Je früher daher ein Konflikt gelöst werden kann, desto besser ist es für alle Betroffenen und Beteiligten. Wenn die Mitarbeiter in einem Team untereinander einen Konflikt haben, die Führungskraft jedoch nicht Teil davon ist, kommt dieser die **Rolle eines Moderators** zu, wenn sie in den Konflikt eingreift. Häufig macht es Sinn, zunächst **Einzelgespräche** mit den Konfliktparteien zu führen, um einen ersten Überblick zu bekommen. In weiterer Folge wird ein **Dreiergespräch** notwendig werden, wobei folgender **Gesprächsablauf** Sinn machen könnte:

- Erklären Sie als Führungskraft zunächst den Grund für das Gespräch und Ihre Rolle als Moderator.
- Legen Sie Spielregeln fest und achten Sie während des Gesprächs auf deren Einhaltung.
- Stellen Sie klar, dass ein Aufrechterhalten des Konflikts für ALLE Konfliktparteien unattraktiv ist, und bauen Sie eventuell sogar Druck auf, den Konflikt zu lösen.
- Klären Sie die Erwartungen und Ziele.
- Legen Sie den Konflikt offen und formulieren Sie diesen so, dass er weder einen Vorwurf noch eine Wertung enthält. Ergreifen Sie für keine Konfliktpartei Partei.
- Lassen Sie die Konfliktparteien (nacheinander) ihre Sicht der Probleme, Abläufe und Fakten schildern und beleuchten Sie den Konflikt von möglichst vielen Seiten. Alles Unausgesprochene gehört auf den Tisch!
- Fassen Sie als Moderator die Aussagen zusammen und visualisieren Sie gegebenenfalls die Ausführungen.
- Im Anschluss daran besprechen Sie die Themen systematisch in einer definierten Reihenfolge. Steuern Sie das Gespräch aktiv mit offenen Fragen – und wenn es sein muss, auch autoritär. Wichtig ist, dass Sie die Prozesse und NICHT die Inhalte steuern.

- Richten Sie das Gespräch auf eine Lösung hin aus und fragen Sie auch hier die Mitarbeiter nach möglichen Lösungen, bevor Sie eigene Vorschläge machen.
- Überprüfen und bewerten Sie die Lösungsvorschläge, ob sie durchführbar sind und ob sich beide Seiten mit der Lösung identifizieren können.
- Zum Schluss halten Sie die Ergebnisse schriftlich fest und besprechen Sie die weitere Vorgangsweise.

Wenn die **Führungskraft selbst in den Konflikt involviert** ist, wird die Gesprächsführung **wesentlich schwieriger**, da diese eine Doppelrolle als Moderator und Konfliktbeteiligter hat. Hier ist es besonders wichtig, sich gut vorzubereiten, Vorwürfe und Schuldzuweisungen sollten gänzlich vermieden werden. Die Führungskraft sollte versuchen, trotz aller Emotionen, die Konflikte mit sich bringen, **sachlich und neutral** zu bleiben und bewusst **Ich-Botschaften** einzusetzen. Ein erstes Gesprächsziel könnte sein, die Gemüter abzukühlen und den **Konflikt zu versachlichen**. Auch hier ist wichtig, dass alles Unausgesprochene auf den Tisch kommt und dass sich beide einig sind, was die Zielsetzung des Gesprächs anbelangt. Eine Möglichkeit ist es auch, gemeinsame Interessen sowie das eigentlich Trennende herauszufinden, damit eine gemeinsame Lösung möglich wird.

Ideal bei jeder Konfliktlösung ist es natürlich, die „**Jeder-gewinnt**“-**Haltung** einzunehmen, um so aus einem Konflikt auch etwas Positives mitnehmen zu können. Wenn die Führungskraft mit dem Konflikt überfordert ist, macht es durchaus Sinn, **neutrale** interne oder externe **Personen als Moderator** einzusetzen.

5. Rasches Agieren gefragt

Schwierige Personalgespräche zu führen gehört für viele Führungskräfte nicht zu den besonders geliebten Aufgaben. Dennoch ist es wichtig, diese nicht auf die lange Bank zu schieben, sondern **ehestmöglich und zeitnah** anzugehen. Je länger man wartet, desto schwieriger werden die Gespräche meistens. Am Ende des Tages geht es um ein gemeinsames Miteinander, in dem Höchstleistungen möglich sind und sich die Mitarbeiter und auch die Führungskraft wohlfühlen.



Die Autorin:

Mag. **Monika Pleschinger** ist seit vielen Jahren Personalmanagerin, ua bei Red Bull im Headquarter oder bei der TridonicAtco, einem Tochterunternehmen der Zumtobel AG. Seit über 8 Jahren ist sie erfolgreich als selbstständige Personalmanagerin tätig und betreut viele namhafte Unternehmen in ganz Österreich. Darüber hinaus ist sie Lektorin an der FH Salzburg und in Steyr sowie an der Universität in Salzburg.

✉ office@mpleschinger.at, www.mpleschinger.at
🌐 lesen.lexisnexis.at/autor/Pleschinger/Monika

Foto:Neumayr