



Umgangsformen für schwierige Mitarbeiter-Gespräche

Wie sag ich's meinem Mitarbeiter?

Schwierige oder unangenehme Gespräche zu führen gehört für den HR-Profi zum Alltag. Trotzdem empfiehlt es sich, das eigene Handeln immer wieder zu überprüfen. Wir sind alles «nur» Menschen und lassen uns oft unbewusst von unseren eigenen Emotionen und Vorurteilen steuern, wenn wir uns nicht gewisse Verhaltensregeln immer wieder ins Bewusstsein rufen. Hier der «kleine Knigge für anspruchsvolle Mitarbeitergespräche» und wie Sie unangenehme Dinge souverän und taktvoll ansprechen:

■ Von Simone C. Styger

Wohlfühlatmosphäre oder zumindest keine Feindeszone

Welche Atmosphäre benötigen Sie selber, um sich sicher und nicht angegriffen zu fühlen? Wählen Sie für das anstehende Gespräch einen ruhigen, neutralen Raum wo Sie sicherstellen, dass Sie nicht gestört werden. Bieten Sie nach Möglichkeit ein Getränk an und empfangen Sie Ihren Gesprächspartner mit einer positiven Einstellung und einem offenen Lächeln. Ihre innere Haltung trägt wesentlich zum Erfolg dieses Gespräches bei. Achten Sie darauf, dass schwierige Gespräche nur unter vier Augen (oder wenn der Linienvorgesetzte dabei ist maximal sechs Augen) geführt werden. Vereinbaren Sie möglichst zeitnah einen Termin, um keine Spekulationen aufkommen zu lassen. Machen Sie sich vor dem Gespräch bewusst, dass es zu Ihren Aufgaben gehört, Missstände anzusprechen und was die Konsequenzen wären, wenn Sie es nicht tun würden. Sie könnten deswegen Kunden oder andere Mitarbeiter verlieren, Unruhe im Team heraufbeschwören oder dem Image des gesamten Unternehmens schaden.

Heikle oder peinliche Topics ansprechen

Peinlichkeiten oder Konflikte lassen sich natürlich nicht ganz vermeiden, aber mit der richtigen Strategie durchaus verringern.

Sprechen Sie nicht lange um den heißen Brei: Natürlich dürfen Sie mit ein, zwei Einstiegsfragen den üblichen Small Talk betreiben, aber danach kommen Sie möglichst rasch zum Grund für dieses Gesprächs.

Achten Sie darauf, **zu beschreiben**: »Meiner Ansicht nach wirken ihre Haare ungewaschen/ungekämmt/ich finde, ich bemerke, dass» **statt zu werten**: «Sie sind schlampig/Sie riechen schlecht».

Sie dürfen zum Einstieg auch zu Ihren unguuten Gefühlen stehen, wenn Sie etwas Heikles auf den Tisch bringen wollen: «Es fällt mir nicht leicht, das anzusprechen ...» oder «ich möchte Ihnen nicht zu nahe treten ...»

Schambesetzte Themen rund um Körper oder Hygiene sollen nach Möglichkeit vom gleichen Geschlecht angesprochen werden. Das ist dem Betroffenen oft etwas weniger unangenehm.

Je selbstverständlicher Sie mit einem Thema umgehen, desto weniger peinlich wird es für Ihr Gegenüber.

Sagen Sie aber klar und deutlich, was Sie oder den Vorgesetzten stört. Natürlich sind direkte Aussagen härter als verharmlosende Beschreibungen. Sie wollen Ihrem Gesprächspartner aber die Chance geben, etwas zu ändern und dazu braucht er kurze verständliche Aussagen oder sogar konkrete Anweisungen. Stellen Sie offene Fragen statt Appelle oder Vorwürfe. Machen Sie klar, dass sich der Mitarbeiter in diesem Bereich verändern muss, Sie ihn als Person aber respektieren und wertschätzen und seine Gesamtleistung würdigen.

Unangenehme Körpergerüche: «Es ist mir/Ihrem Vorgesetzten aufgefallen, dass Sie seit



ein paar Wochen/immer nach dem Wochenende etc. nicht frisch riechen/nach Schweiß riechen/ aus dem Mund riechen. Wissen Sie, woran das liegen kann? Müssen Sie Medikamente nehmen oder gibt es andere Probleme? Tragen Sie synthetische Kleidung statt Naturmaterialien oder wechseln Sie diese nicht täglich?

Bieten Sie in der Diskussion auch Verbesserungsvorschläge: Kleider täglich auslüften, Neutralisierungsspray für Zwischendurch, Dusche am Morgen, jede Zigarette und jeden Kaffee neutralisieren vor Gespräch, ev. ärztliche Abklärung etc.

Alkoholfahne: «Es ist uns aufgefallen, dass Sie nach dem Mittagessen/bereits morgens nach Alkohol riechen. Kann es sein, dass Sie sich bereits in der Mittagspause ein alkoholo-



liches Getränk genehmigen? Trinken Sie regelmässig? Haben Sie persönliche Probleme?» Auch wenn es wie bei jedem Suchtthema zuerst abgestritten wird, denken Sie immer an das Harvard-Prinzip («hart in der Sache, weich zum Menschen») d.h. versuchen Sie, den Menschen und das Problem getrennt voneinander zu behandeln.

Falls Sie in diesem Gespräch nicht weiterkommen (weil Ihr Gegenüber mauert), so vereinbaren Sie innert Wochenfrist einen neuen Termin. Manchmal braucht es etwas Zeit für die emotionale Verarbeitung der Kritik, bevor man offen ist für Lösungsvorschläge.

Ungepflegtes oder unprofessionelles Aussehen: «Sie wirken, als wenn Sie morgens keine Zeit oder Lust haben, sich die Haare zu kämmen/die Kleider zu bügeln/wenn Sie

keinen grossen Wert auf Ihre Kleidung legen. Ich kann verstehen, wenn Ihnen das persönlich gefällt oder Sie keinen Wert darauflegen, doch das Image unseres Unternehmens ist uns wichtig. Wir möchten kundenorientiert, respektvoll und professionell wirken, und das tut ihre Kleidung aktuell nicht. Wir erwarten in Ihrer Position ...»

Ich empfehle allen Unternehmen, von vornherein einen (professionellen und politisch korrekten) Dresscode ausarbeiten zu lassen. Dies erleichtert Ihnen massiv die wiederkehrenden Diskussionen über den «individuellen Stil» Ihrer Mitarbeiter.

Unhöflich zu Kunden oder Mitarbeiter

Erwähnen Sie ganz konkrete Beispiele statt Verallgemeinerungen. «Sie sind immer so unhöflich» hilft Ihrem Gegenüber nicht wei-

ter und wird maximal zu einer Rechtfertigung führen. Erzählen Sie, wie das auf den Kunden oder die anderen Mitarbeiter wirkt. Sie dürfen auch ein gesundes Mass an Mitgefühl zeigen: «Das ist mir auch schon passiert.»

oder »Vielleicht haben Sie gar nicht bemerkt, was das bei Ihrem Gegenüber auslöst«. Auch hier wieder gilt: Zeigen Sie Verständnis aber sagen Sie, dass dieses Verhalten nicht professionell wirkt. Egal wie sich das Gegenüber verhält, bleiben Sie freundlich und bestimmt.

Deeskalation

Kritik kann verunsichern und verletzen. Ihr Gegenüber kann sich angegriffen oder ungerecht behandelt fühlen. Wenn der Betroffene vielleicht gerade auch privat unter Druck steht, muss gelegentlich auch mit Überreaktionen (Wutausbrüchen, Tränen oder Drohungen) gerechnet werden. «Herr Meier, Stop». «Was ist gerade los mit Ihnen?» Wählen Sie wertfreie Begriffe, zeigen Sie Interesse und eine wertschätzende Haltung. Sie wissen ja, nicht Sie sind gemeint, sondern die Institution die Sie momentan vertreten.

Bleiben Sie auf alle Fälle ruhig, achten Sie auf die eigene Körpersprache und dass Ihre Stimme ruhig und tief bleibt. Verzichten Sie darauf, Ihr Gegenüber kontrollieren oder beherrschen zu wollen und denken Sie vor allem auch an Ihre eigene Sicherheit. Verlassen Sie den Raum und holen Sie Hilfe, wenn der Gesprächspartner sich nicht beruhigen lässt.

«Auch Pannen haben ihren Wert, aber nicht jeder, der nach Indien fährt, entdeckt Amerika.

CARL REISCHACH



AUTORIN

Simone C. Styger ist Knigge- und Stilexpertin, Dozentin für Auftrittskompetenz, Autorin und gefragte Referentin im In- und Ausland. Seit 1999 ist sie die Inhaberin von THE STYLE CONNECTION und zusätzlich seit 2017 von THE COACH CONNECTION. Dank ihrer psychologischen Weiterbildung bietet sie nebst Seminaren und Referaten im Bereich Stil & Etikette auch persönliches Verhaltenscoaching und psychologische Beratungen an (www.stilexpertin.ch).