

Management

# Schwierige Gespräche im Job führen: Mit diesen Tipps klappt's!

Von **Sebastian Pflügler** · 18. Dezember 2020

👁 36

THEMEN Feedback Gesprächsführung mitarbeitergespräch



© Antonioguillen - stock.adobe.com

Schwierige Gespräche im beruflichen Alltag bereiten uns oft Bauchschmerzen. Dabei könnten sie dank digitaler Tools eigentlich der Vergangenheit angehören. Das kritische Feedback? Lieber schnell per Voice-Message absenden, als das genervte Gesicht des Vorstandskollegen zu sehen. Der Mitarbeiterin sagen, dass sie nicht in Teilzeit gehen kann? Ist doch wesentlich entspannter per Mail. Aber mal ehrlich: Willst du so eine **Kommunikationskultur für dein Unternehmen**? Wohl eher nicht.

## Schwierige Gespräche: Je persönlicher desto besser

Unsere Kommunikation hat sich durch die digitalen Technologien verändert. Und natürlich müssen wir uns mit den neuen Gadgets anders verständigen. Doch bei sehr komplexen oder persönlichen Themen sollte das analoge Gespräch auch im digitalen Zeitalter die erste Wahl sein. Wenn ein Gespräch von Angesicht zu Angesicht wirklich nicht möglich ist, orientiere dich an der „Komplex-Persönlich-Relation“: **je komplexer der Inhalt, desto persönlicher der Kanal**. Je mehr deine GesprächspartnerInnen von dir sehen und hören, je mehr Elemente der Stimme und Körpersprache sie also neben dem reinen Inhalt zur Verfügung haben, umso besser können sie deine Nachricht deuten. Das heißt nach abnehmender Komplexität:

1. Persönliches Gespräch
2. Video Call
3. Normales Telefonat
4. Sprachnachricht
5. Textnachricht (E-Mail, WhatsApp).

**Unangenehme Face-to-Face-Gespräche** gehören für dich als UnternehmerIn oder Führungskraft also leider zum Arbeitsalltag – ob es nun Diskussionen mit MitarbeiterInnen oder Verhandlungen mit KundInnen sind. Gerade wenn du kein Fan solcher Unterhaltungen bist, solltest du dich gezielt darauf vorbereiten.

**Gelungene Kommunikation** will etwas bewegen, deinem Gegenüber ein gutes Gefühl geben und Klarheit fördern. Du solltest Kommunikation daher immer vom Ziel her denken. Willst du etwa die Beziehung zu deinen KundInnen stärken, dann helfen eine offene Haltung, ehrliches Interesse sowie intelligente Fragen und Small Talk. Energie, Herz und Authentizität sind immer noch die Erfolgsgaranten, wenn Kommunikation gelingen soll – auch oder gerade in einer digitalen Welt.

## Erst mal die eigene Denke anschauen

Mit Gesprächen ist es genauso wie bei einem Formel-Eins-Rennen, einer Unternehmensgründung oder einem Raketenstart: Versammelst du den Anfang, wird es meist böse enden. Gute Kommunikation beginnt daher schon vor der Kommunikation! Es ist wichtig, dass du dir vor dem Gespräch darüber klar wirst, was du möchtest. Wer verständlich kommunizieren will, muss dabei zunächst verstehen, was bei ihm selbst abläuft und sich öfter die Frage stellen: Wie sollte ich denken, damit ich wieder **Verbindung zum Gegenüber herstellen** kann? Je klarer du dir also in Bezug auf dein Denken, Fühlen und Handeln bist, desto eindeutiger ist auch deine Kommunikation.

## 4 Clarity What's

WHAT

Vergangenheit

- Was ist passiert?
- Was weiß ich?
- Was weiß ich nicht?

SO  
WHAT

Vergangenheit & Gegenwart

- Welche Emotionen spüre ich?
- Was würden sie sagen?

WHAT  
IF

Gegenwart & Zukunft

- Was könnte ich aus der Situation lernen? Auf welche Erfahrung zurückgreifen?

NOW  
WHAT

Zukunft

- Was ist jetzt zu tun?
- Was will ich maximal & minimal?
- Wo bin ich flexibel?

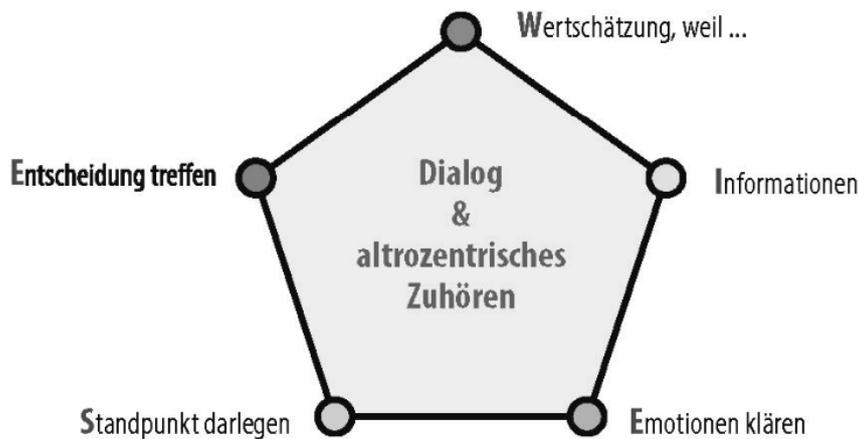
Ein hilfreiches Tool in diesem Kontext sind die „vier Clarity What's„. Damit erreichst du auch in kurzer Zeit innere Klarheit in Bezug auf Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Tatsächlich werden alle drei Zeithorizonte in jedem schwierigen Gespräch verhandelt. Führe dir vor Augen, was in der Vergangenheit passiert ist. Frage:

- Welche Emotionen spüre ich?
- Wenn ich aus der Situation etwas lernen sollte, was wäre das?
- Und in Bezug auf die Zukunft: Was ist jetzt zu tun?
- Was will ich erreichen?
- Wo bin ich flexibel in meinen Zielen?

## Was, wenn's nicht läuft?

Kommunikation ist multidirektional und kann zu jeder Zeit in jede Richtung laufen. Gute Kommunikation funktioniert daher nur mit einem flexiblen Konzept. Ein Beispiel: Du willst ein [Feedbackgespräch mit einem Mitarbeiter führen](#). Du hast dich vorbereitet und das Gespräch läuft sehr gut. Dieselbe Vorgehensweise nutzt du beim nächsten Mitarbeiter, doch in diesem Fall verläuft das Gespräch eher mittelmäßig. Was ist passiert? Der ausbleibende Erfolg resultiert daraus, dass du versuchst, ein lineares Konzept über alle MitarbeiterInnen zu stülpen. Beherzige bitte: Das Gespräch, das dich zu dem einen Ziel gebracht hat, wird dich nicht zwangsläufig zum nächsten bringen.

## Die WIESE®-Methode von Sebastian Pflügler



*(Zum Vergrößern anklicken)*

Erfolg verspricht ein Vorgehen anhand der **WIESE-Methode®**. Das Akronym WIESE® beschreibt fünf Dialogarten, die in jedem schwierigen Gespräch auftreten können: **Wertschätzungs-, Informations-, Emotions-, Standpunkt- und Entscheidungsdialoge**. Wie auf einer Spielwiese kannst du dich mit dieser Methode frei bewegen, verschiedene Dialogarten ausprobieren und prüfen, ob sie den gewünschten Effekt haben. Hilfreich sind unter anderem folgende Fragen:

- Was will ich nun tun?
- Welcher Dialog hilft mir nun weiter?
- Fehlen Informationen?
- Möchte ich meinen Standpunkt zu einer Sache oder einem Verhalten darstellen? Möchte ich eine Entscheidung treffen?

Nutze für dein Gespräch immer den Dialog, den du in diesem Moment stimmig findest. Die Methode hilft, Gespräche authentisch und flexibel zu führen und ist gerade in kniffligen Verhandlungen gut geeignet – **ganz gleich ob face-to-face oder digital**.

# Schwierige Gespräche führen: Bleibe menschlich!

Mache dir gerade bei schwierigen Gesprächen immer bewusst, dass dein Gegenüber ein **Mensch mit Sorgen, Ängsten und Nöten** ist. Sei also warm zur Person, dann kannst du auch sehr klar in der Sache sein.

## Unser Buchtipp\*: Kommunikation für die digitale Ära



Wie wir heute miteinander reden – und was dabei immer noch wichtig ist

Gebundene Ausgabe: 224 Seiten

Erschienen am: 14. Juli 2020

Preis: 19,99 €

[Jetzt auf Amazon ansehen](#)

*\*Dieser Buchtipp enthält Provisions-Links. Wenn du über diese Links einkaufst, erhalten wir eine kleine Provision. Für dich ändert sich der*

*Preis dadurch nicht.*



### Sebastian Pflügler

Sebastian Pflügler ist als Berater, Coach und Speaker international im Einsatz. Der Kommunikationswissenschaftler (M.A.) und Wirtschaftspsychologe (M.A.) unterstützt Profit- und Non-Profit Organisationen dabei, den Anforderungen der neuen Arbeitswelt gewachsen zu sein – sei es durch eine neue Art der Kommunikation (New Era Communication), neue Ansätze in der Führung (New Work Leadership) oder eine gut ausgebildete Stressresistenz (Health @ Work). Sebastian Pflügler lehrt das von ihm entwickelte Konzept der New Era Communication an der LMU München und besitzt weitere Lehraufträge an der Hochschule Fresenius, der Universität Passau sowie der Munich Business School. Er ist DER Ansprechpartner, wenn es um Kommunikation, Führung oder Kollaboration in der neuen Arbeitswelt geht.