

So meistern Unternehmer schwierige Jobgespräche

Text: Sebastian Pflüger

Eine Unternehmensgründerin, nennen wir sie Anna, hat mehr und mehr den Eindruck, dass sich ihr Geschäftspartner gegenüber den Investoren in den Vordergrund rücken will. Eine Weile schluckt sie ihren Ärger herunter, dann beschließt sie, die optimale Rollenverteilung mit dem Partner zu klären. Nun könnte sie ihren Vorwurf direkt formulieren und den Kollegen zur Rede stellen. Es braucht jedoch nicht viel Phantasie, um sich die Folgen für die Stimmung im Führungsteam auszumalen. Wie kann Anna ihrer Forderung den nötigen Nachdruck verleihen, ohne ihr Gegenüber zu verprellen?

Gute Kommunikation lebt von Energie, Herz, Authentizität

Selbst für Profis sind schwierige Gespräche im Job immer wieder eine Herausforderung. Agile Strukturen und digitale Technologien ermöglichen uns heute zwar in vielfacher Weise, besser zu performen, aber nicht immer wird Kommunikation dadurch leichter. Im Gegenteil: Zeitmangel und ein oberflächlicher digitaler Austausch erhöhen das Potenzial für Missverständnisse. Die Folgen sind oft unproduktive Arbeitsprozesse und zeitraubende Auseinandersetzungen. Gerade heute braucht es daher zielführende Kommunikationstechniken für Gespräche innerhalb des eigenen Teams, zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sowie mit Geldgebern und Kunden.

Mit Wertschätzung lässt sich mehr bewegen

Das Wesen von Kommunikation hat sich im Kern auch in unserer digitalisierten Welt nicht verändert, egal wie viel Technik wir nutzen, Energie, Herz und Authentizität sind immer noch die Erfolgsgaranten für einen Austausch, der Wirkkraft entfaltet. Wichtig ist nach wie vor, dass Kommunikation immer vom Ziel her gedacht wird. Wollen wir zum Beispiel die Beziehung zu einem Kunden stärken, dann helfen eine offene Haltung, ein ehrliches Interesse sowie intelligente Fragen und Small Talk. Aber Achtung: Kommunikation ist multidirektional und kann zu jeder Zeit in jede Richtung laufen. Gute Gespräche funktionieren daher nur mit einem flexiblen Konzept. Das Feedbackgespräch mit einem Mitarbeiter wird bei entsprechender Vorberei-

tung in der Regel gut gelingen. Wenn wir jedoch die gleiche Vorgehensweise beim nächsten Mitarbeiter nutzen, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass das Gespräch eher mittelmäßig verläuft. Woran liegt das? Ein Konzept lässt sich nicht linear über alle Mitarbeiter stülpen. Erfolgversprechend ist ehrliches Interesse an der Person und nicht Small Talk nach Schema „F“. Wenn wir dies beherzigen und flexibel in unserer Gesprächsführung bleiben, ist schon viel gewonnen.

Für alles gibt es einen optimalen Kommunikationskanal

Es ist für uns alle täglich spürbar, dass sich unsere Kommunikation durch die digitalen Technologien dennoch verändert hat. Wir korrespondieren heute mehr, schneller und auf den verschiedensten Kanälen. Inhaltlich aber häufig unreflektierter, distanzierter, schärfer und mit einem größeren Potenzial an Missverständnissen. Die vielen digitalen Gadgets machen es uns (zu) leicht, Emotionen des Gegenübers von uns fernzuhalten und seine Argumente zu übergehen. Es ist daher entscheidend, die jeweiligen Besonderheiten des Kommunikationskanals zu beachten und zu nutzen.

Selbst wenn es mal schwierig oder konfliktreich ist: Sehr komplexe oder persönliche Themen besprechen wir auch im digitalen Zeitalter besser analog. Das gilt auch für Anna aus unserem Eingangsbeispiel. Ist ein Gespräch von Angesicht zu Angesicht nicht möglich, wie es coronabedingt zur Zeit häufiger der Fall ist, hilft die „Komplex-Persönlich-Relation“: Je komplexer der Inhalt, desto persönlicher sollte der Kanal sein. Je mehr Elemente der Stimme und Körpersprache ein Gesprächspartner neben dem reinen Inhalt zur Verfügung hat, umso besser kann sie oder er die Nachricht deuten. Das heißt nach absteigender Komplexität: persönliches Gespräch, Video Call, normales Telefonat, Sprachnachricht, Textnachricht (E-Mail, WhatsApp).

Generell gilt: Für wichtige Gespräche sollten wir uns Zeit nehmen. Das signalisiert dem Gegenüber unsere Wertschätzung. Die Erfahrung zeigt, dass gerade schwierige Gespräche meist dreimal so lange dauern wie angenommen. Es gibt

Je komplexer der Inhalt, desto persönlicher der Kanal

FotoQuelle: © Laura Leowei

nichts Schlimmeres, als den Austausch kurz vor dem kommunikativen Durchbruch beenden zu müssen, weil ein anderer Termin drängt.

Gute Kommunikation beginnt vor der Kommunikation

Einem guten Ergebnis geht in der Regel ein geglückter Start voraus. Das gilt in der Formel 1 ebenso wie für schwierige Gespräche. Der Verlauf einer schwierigen Verhandlung entscheidet sich daher meist schon vor ihrem Beginn. Das gilt auch für das Beispiel von Gründerin Anna. Sie sollte sich vor ihrem Gespräch über ihre eigenen Ziele klar werden und verstehen, was in ihr selbst abläuft.

Ein hilfreiches Tool in diesem Kontext sind die „vier Clarity What's“. Mit ihnen lässt sich in kurzer Zeit innere Klarheit

in Bezug auf die drei Zeithorizonte schaffen, die in jedem schwierigen Gespräch verhandelt werden – Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. In unserem Beispiel sollte Anna sich folgende Fragen stellen: Was ist in der Vergangenheit passiert? Welche Emotionen spüre ich diesbezüglich? 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?

Analog bleibt erste Wahl für schwierige Gespräche

Auf diese Weise gewinnen wir Klarheit über die eigenen Ziele, Painpoints und Optionen. Auch das Gegenüber wird als Mensch mit Sorgen, Ängsten und Nöten erkannt. Mit diesem Wissen können wir einfühlsam zur Person und klar in der Sache sein. Ideale Voraussetzungen, um schwierige Jobgespräche für alle gewinnbringend zu meistern. ■

Sebastian Pflüger

Sebastian Pflüger, Experte für Kommunikation, Kollaboration und Führung im digitalen Zeitalter und Begründer des Konzeptes New Era Communication, ist international als Berater, Coach und Speaker tätig. Sein Buch „Kommunikation für die digitale Ära“ ist bei Redline erschienen.