

## Zusammenarbeit mit Vorgesetzten

12 Schritte zu einer guten Zusammenarbeit mit Vorgesetzten

- Gespräche partnerschaftlich führen
- Gespräche steuern
- Schwierige Gespräche führen
- Bewusst kommunizieren
- Gegenseitige Information
- Führungsstile beachten

*Sie haben individuelle Wünsche?*

- ✓ Ihr Wunschlayout
- ✓ Ihr Logo
- ✓ Ihre Inhalte

# Inhalt

<b>Ein Wort zu Beginn .....</b>	<b>6</b>
<b>Einschätzungshilfe .....</b>	<b>7</b>
<b>Schritt 1: Gespräche vorbereiten und strukturieren.....</b>	<b>10</b>
Gespräche vorbereiten.....	10
Gespräche strukturieren.....	11
<b>Schritt 2: Gespräche partnerschaftlich führen .....</b>	<b>15</b>
Gesprächsbereitschaft herstellen .....	16
Auf Körpersprache achten.....	17
Richtig zuhören .....	18
Sympathiefeld aufbauen .....	22
Gesprächsstörer vermeiden.....	23
Sachverhalte und Meinungen richtig darstellen .....	26
<b>Schritt 3: Gespräche steuern .....</b>	<b>29</b>
Lenkungstechniken nutzen.....	29
<b>Schritt 4: Schwierige Gespräche führen .....</b>	<b>32</b>
Problemgespräche führen .....	32
Mit schwierigen Gesprächspartnern umgehen.....	35
<b>Schritt 5: Gespräche nachbereiten .....</b>	<b>38</b>
<b>Schritt 6: Bewusst kommunizieren.....</b>	<b>40</b>
Verantwortung für das eigene Verhalten übernehmen .....	40
Ausdrucksmittel nutzen.....	41
<b>Schritt 7: Auf die richtige Partneransprache achten .....</b>	<b>46</b>
Direkt kommunizieren.....	46
Auf die emotionale Seite achten .....	47
Auf die richtige Partneransprache achten .....	49
<b>Schritt 8: Gegenseitige Information.....</b>	<b>53</b>
Auf ein gutes Informationsmanagement achten.....	53
Auf verständliche Informationen achten.....	57
Unpopuläre Maßnahmen vertreten.....	59
<b>Schritt 9: Führungsstile beachten .....</b>	<b>66</b>
<b>Schritt 10: Verschiedene Ziele statt Beziehungsthemen .....</b>	<b>69</b>
<b>Schritt 11: Sich selbst vertreten.....</b>	<b>70</b>
<b>Schritt 12: Männliches und weibliches Führungsverhalten beachten .....</b>	<b>71</b>
<b>Umsetzungshilfe.....</b>	<b>72</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>74</b>

## Schritt 4: Schwierige Gespräche führen



Viele Gespräche sind völlig problemlos. Beide Parteien sind sich im Prinzip einig, die Vorstellungen liegen nicht weit auseinander. Allerdings gibt es auch schwierige Gespräche. Sie werden schwierig, weil das Thema unangenehm ist oder weil die Gesprächspartner sich unangemessen verhalten. Um es positiv auszudrücken: In solchen Gesprächssituationen können Sie Ihre Gesprächskompetenz besonders gut üben.

### Problemgespräche führen

Es gibt eine Reihe von Gelegenheiten, bei denen ein Problemgespräch notwendig wird:

- Sie müssen Kritik am Verhalten Ihres Gesprächspartners üben (Kritikgespräch).
- Sie wollen einen Konflikt aus dem Weg räumen (Konfliktgespräch).
- Ein Mitarbeiter beschwert sich bei Ihnen (Beschwerdegespräch).
- Sie sind mit den Leistungen eines Mitarbeiters unzufrieden (Feedbackgespräch).

Solche Problemgespräche unterscheiden sich von anderen Gesprächen durch ihre Bedeutung für die Arbeit und für die Beziehung, also für die Sachebene und für die Beziehungsebene. Deshalb sollte man sich auch besonders viel Mühe mit ihnen geben.

Problemgespräche sollten grundsätzlich unter zwei Augen erfolgen, bei Konfliktgesprächen möglichst mit allen Beteiligten.

Solche Gespräche sollten sorgfältig vorbereitet werden. Dies betrifft die Ziele, den Partner, die Gesprächsführung und den Aufbau.

#### Zielsetzung

Was will ich erreichen?

Was muss ich mindestens erreichen?

Was will ich vermeiden?

#### Partner

Wie sieht seine Situation aus?

Welche Sicht hat er?

Wo gibt es Widerstände?

Wo liegen die Bedürfnisse?

#### Gesprächsführung

Was muss ich von ihm wissen?

Welche Informationen gebe ich?

Welche Argumente will ich vorbringen?

**Aufbau**

Wie beginne ich das Gespräch?

Wo stecken die kritischen Punkte?

Wie gehe ich damit um?

Was soll am Ende herauskommen?

Der Erfolg eines Problemgesprächs selbst hängt von der richtigen Gesprächsatmosphäre und Ihrem Verhalten im Gespräch ab.

**Merkposten bei Problemgesprächen**

- ruhige Atmosphäre schaffen
- freundlicher Einstieg ins Gespräch
- Aufmerksamkeit und Interesse zeigen
- hauptsächlich zuhören
- zunächst aller Kritik enthalten
- kein Chefgehabe
- nicht drängen
- kein Verhör
- keine abfälligen Bemerkungen
- auf Gefühlsäußerungen behutsam eingehen
- Gemeinsamkeiten herausstellen.

Ihr Gesprächspartner muss sich von Ihnen ernst genommen und akzeptiert fühlen, dies schafft eine gute Voraussetzung für einen positiven Gesprächsablauf. Wichtig sind vor allem eine akzeptierende Grundhaltung, eine sachliche Darstellung des Problems und präzise Beschreibungen Ihrer Beobachtungen.

Problemgespräche sind oft zäh und sehr stark von Gefühlen geprägt. Lassen Sie sich dadurch nicht entmutigen. Je besser Sie es verstehen, sich Ihrem Gesprächspartner zuzuwenden, desto schneller werden Sie zu einer sachlichen Auseinandersetzung kommen.

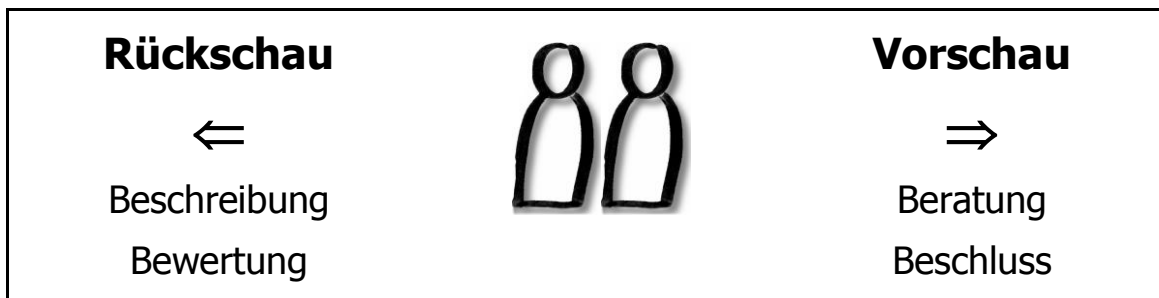
Bleiben Sie bei der Auseinandersetzung sachlich. Rundumschläge nach dem Prinzip „*Was ich überhaupt schon immer einmal sagen wollte...*“ verringern die Chancen auf eine akzeptable Lösung. Weisen Sie Ihren Gesprächspartner aber ruhig auf mögliche Folgen seines Fehlverhaltens hin. Wenn Sie dies in angemessener Form tun, so bringen Sie ihn dadurch wahrscheinlich zum Nachdenken und vielleicht zur Einsicht.

Kritisieren Sie aber nur das Verhalten Ihres Gesprächspartners, niemals seine Person. Persönliche Kritik ist nämlich für jeden ein harter Brocken. Besser ist es also, strikt sachlich zu bleiben.

Am Ende einer solchen Auseinandersetzung sollten Sie unbedingt gemeinsam eine Vereinbarung für Ihr zukünftiges, konfliktfreies Zusammenarbeiten treffen. Dies ist Voraussetzung dafür, weitere Konflikte zu vermeiden. Außerdem sollten Sie nach dem Gespräch nicht mehr auf die Auseinandersetzung anspielen. Sie haben eine Lösung gefunden und damit ist die Sache erledigt.

Bei den meisten Problemgesprächen ist der Aufbau vergleichbar. Solche Gespräche bestehen aus einer Rückschau mit einer Beschreibung und Bewertung der Vorgeschich-

te und des Ist-Zustandes durch die Gesprächspartner und einer Vorschau mit einer gemeinsamen Beratung und einem gemeinsamen Beschluss.



Gliedert man ein Problemgespräch noch weiter auf, kommt man auf insgesamt sieben Phasen:

- 1. Gesprächsbeginn**      Gesprächsanlass und Formalziel nennen  
Die positiven Aspekte und Gemeinsamkeiten herausheben
- 2. Problemdefinition**      Problem als Frage formulieren und beschreiben  
Die Notwendigkeit der Lösung ansprechen  
Situation aus eigener Sicht sachlich und offen schildern  
Verständnis für die eigene Situation wecken und Sichtweise wecken  
Übereinstimmungen in der Einschätzung der Situation sicherstellen, um Stellungnahme bitten
- 3. Problemdiskussion**      Vorgehensweise vorschlagen oder gemeinsam erarbeiten  
Informationen zusammentragen, Fakten von Meinungen trennen  
Informationen strukturieren, Unwichtiges streichen  
Informationslücken suchen und schließen  
Teilergebnisse festhalten
- 4. Lösungssuche**      Mehrere Lösungsansätze entwickeln, abschätzen, bewerten  
Konsequenzen durchspielen
- 5. Entscheidungsfindung**      Gemeinsam die beste Lösung auswählen  
Akzeptanz bei Gesprächspartner erfragen
- 6. Umsetzung**      Was gibt es zu bedenken?  
Wer ist betroffen/zu beteiligen?  
Wer ist zu informieren?  
Wie wird die Durchführung kontrolliert?
- 7. Gesprächsabschluss**      Ergebnis zusammenfassen und schriftlich festhalten.

## Mit schwierigen Gesprächspartnern umgehen

Nicht immer sind die Gesprächspartner so, wie man sie sich wünscht: offen, freundlich, kompromissbereit, interessiert.

Was tun bei schwierigen Gesprächspartnern? Erst einmal sollte man sich ebenso freundlich, aufmerksam, zuvorkommend, sachlich und ruhig verhalten wie in jedem Gespräch. Zusätzlich sollten Sie versuchen zu ermitteln, um welchen Typ eines schwierigen Gesprächspartners es sich handelt, damit man sich gezielt auf sie einstellen kann. Das wird einem mit etwas Erfahrung schnell gelingen.

Hier einige häufige Typen schwieriger Gesprächspartner.

### Schweiger

Das charakteristische Gesprächsverhalten eines Schweigers:

- Er lässt ausschließlich den Gesprächspartner reden.
- Er ist wenig aktiv, d.h. er stellt keine Fragen und gibt keine Kommentare.
- Er beantwortet Fragen generell sehr sparsam, oft mit nur einzelnen Worten oder einfach nur mit *Ja* oder *Nein*.
- Er macht lange Pausen.

Dies Verhalten kann einen Gesprächspartner irritieren und falsche Reaktionen provozieren:

- Unsicherheit, denn man weiß nicht, warum der Gesprächspartner nichts sagt.
- Aggressivität, denn oft wird dem Gesprächspartner Interesselosigkeit oder Ablehnung unterstellt.
- Vielrednerei bzw. Monologisieren. So redet man immer mehr und nimmt ihm die Chance, in das Gespräch zu kommen.

Was tun?

- Stellen Sie offene Fragen, um Informationen zu erhalten  
*„Was haben Sie bisher getan, um das Problem zu lösen?“*  
 und locken Sie ihn aus der Reserve  
*„Welche Vorschläge haben Sie, Herr/Frau...?“*
- Spielen Sie den Ball durch Rückfragen an den Gesprächspartner zurück  
*„Das kommt für mich gar nicht in Frage...“*  
*„Sie meinen, das wird für Sie schwierig...?“*
- Hören Sie aktiv zu: Signalisieren Sie ihm, dass wichtig ist, was er sagt.
- Lassen Sie sich durch Pausen Ihres Gesprächspartners nicht irritieren. Oft fällt es einem selbst schwerer, die Stille auszuhalten als dem Schweiger. Vielleicht lässt er sich bewusst Zeit zum Überlegen.
- Wenn Sie sich sehr unsicher sind, sprechen Sie die Situation an.  
*„Herr/Frau..., Sie sagen ja gar nichts dazu...“*

### Vielredner

Das charakteristische Gesprächsverhalten eines Vielredners:

- Er monologisiert und lässt keinen zu Wort kommen.
- Er weicht von dem Thema ab, indem er „vom Hölzchen aufs Stöckchen“ kommt.
- Er hört nicht zu und unterbricht.
- Er wiederholt sich häufig.

Falsche Reaktionen auf einen Vielredner:

- Sich durchsetzen wollen  
*„Jetzt haben Sie genug geredet, jetzt bin ich dran!“*
- Sich auf „Nebenkriegsschauplätze“ begeben  
*„Wurde das Paket nun vormittags oder nachmittags abgeschickt? Wenn Pakete nämlich vormittags abgeschickt werden, dann...“*
- Unbewusst verstärkendes Verhalten. Aktives Zuhören kann bei einem Vielredner problematisch sein.
- Die Beiträge des Gesprächspartners aus Ärger abwerten  
*„Jetzt kommen Sie doch endlich mal zur Sache...“*  
bis zum persönlichen Angriff  
*„Ist doch alles Unsinn, was Sie da erzählen.“*

Was tun?

- Hören Sie genau hin, was der Vielredner sagt, um Informationen zu bekommen, worin die Ursache seines Redeflusses liegt.
- Spiegeln Sie ihm sein Verhalten zurück.  
*„Herr/Frau..., Sie sind ja anscheinend sehr betroffen, irgendwas muss Sie verärgert haben.“*
- Unterbrechen Sie an Sinnabschnitten. Wenn Ihr Gegenüber einen Gedankengang zu Ende geführt hat, können Sie ihn leichter unterbrechen als mitten im Satz. Beginnen Sie Ihre Ausführungen mit der Nennung seines Namens, das lässt ihn aufhören.
- Geben Sie eine kurze Zusammenfassung, versuchen Sie ihn damit wieder zum Kern des Gesprächs zurückzuführen.

### Ängstliche Menschen

Wenn jemand sich kaum zur Tür hinein traut, haben Sie wahrscheinlich einen ängstlichen Menschen vor sich. Das charakteristische Gesprächsverhalten eines ängstlichen Menschen:

- Er hält sich mit seiner Meinung zurück.
- Er macht schnell wieder einen Rückzieher, wenn er auf andere Meinungen trifft.
- Er lässt sich gerne beraten, belehren und leiten.
- Er hat immer wieder Bedenken und will sich dadurch fortwährend vergewissern, ob alles in Ordnung sei.

Falsche Reaktionen bei ängstlichen Gesprächspartnern:

- Mit Ungeduld reagieren. Dies führt eher zu einer Verstärkung des Verhaltens.
- Vorwürfe  
*„Jetzt sagen Sie doch mal klar, was Sie wollen!“*

Was tun?

- Stärken Sie das Selbstwertgefühl des Gesprächspartners. Sagen Sie ihm, wie viel Ihnen an seiner Meinung liegt und dass Sie verstehen, dass er es sich nicht leicht macht.
- Sammeln Sie alle positiven Aussagen, die er (auch zwischen den Zeilen) macht.
- Führen Sie den Gesprächspartner mit offenen Fragen zu einer konkreten Aussage.  
*„Herr/Frau..., was ist aus Ihrer Sicht der entscheidende Punkt? Was brennt Ihnen unter den Nägeln? Welches Vorgehen halten Sie für angemessen?“*