

Checkliste und Reflexionsfragen

So gelingt Ihnen die offene und konstruktive Einstellung  
vor einem schwierigen Gespräch.



## Einleitung: Was macht ein Gespräch schwierig?

1. Eigene Zielklarheit
2. Situationsklarheit
3. Gesprächsführung
4. Unterstützung

## Was macht ein Gespräch schwierig?

Ganz unterschiedliche Faktoren können dazu führen, dass wir ein Gespräch als schwierig, unangenehm oder sogar aussichtslos empfinden. Die folgenden Punkte begegnen mir in meiner Arbeit immer wieder:

1. **Emotional beladene Themen.** Häufig erleben wir bei der Arbeit und im Gespräch emotionale Reaktionen. Wenn viel auf dem Spiel steht oder wenn unsere Bedürfnisse nicht erfüllt werden oder wenn unsere Werte verletzt werden. Dann reagiert eine Person emotional und die andere ist davon überfordert. Ein ruhiges und rationales Gespräch scheint nicht mehr möglich. Das kommt von Gehaltsgesprächen und Hoffnungen auf Beförderung über unberechtigte Kritik bis zu unpassendem Umgangston an vielen Stellen vor.
2. **Hierarchie.** Wenn Sie dem/der Vorgesetzten etwas kritisches sagen wollen, steht das Machtgefälle zwischen Ihnen mit im Raum. Wir riskieren, dass uns die Führungskraft ignoriert, sanktioniert oder ausschließt. Umgekehrt wird das Gespräch für die Führungskraft z.B. schwierig, wenn sie unpopuläre Entscheidungen vertreten soll oder wenn Mitarbeitende in eine Widerstandshaltung gehen. Denn Sanktionen führen auch nicht unmittelbar zu einem gemeinsamen Verständnis und zu Motivation.
3. **Ziel- und Prozesskonflikte an Schnittstellen.** Innerhalb unseres Teams ist vielleicht alles klar - doch zur Nachbarabteilung hin knirscht es. Unterschiedliche Ziele und Vorgehensweisen müssen erst kommuniziert und verhandelt werden. Wir befürchten dabei, dass die Kolleg\*innen sich zu unseren Ungunsten durchsetzen und fangen an, zu taktieren.
4. **Große Teilnehmerzahl.** Bei mehr als 8 Teilnehmern geht es schon los, dass nicht mehr jeder offen in der Runde sprechen mag. Es dauert auch zeitlich lange, alle Meinungen zu hören und in Lösungen einzubinden. Ohne Strukturierungen und Methoden können Sie kaum sicherstellen, dass die Gruppe zu einem Ergebnis kommt.
5. **Komplexe Themen, die man im Arbeitsalltag nicht zu packen kriegt.** Z.B. das Erarbeiten einer Strategie, die Gestaltung von Veränderungen oder grundlegende Reaktionsmöglichkeiten auf bislang unerwartete Entwicklungen. Wir haben keine Routine in diesen Themen, so dass wir viel geistige Energie einsetzen müssen und Gefahr laufen, uns zu verzetteln.
6. **Teamentwicklung.** Bei der Entwicklung von Verständnis und Zusammenspiel in Teams entstehen zweierlei Schwierigkeiten: erstens laufen viele Vereinbarungen in Teams implizit ab, also unausgesprochen. Und diese unsichtbaren Absprachen müssen manchmal ans Licht geholt, also explizit gemacht werden, damit das Team sich weiterentwickeln kann. Und zweitens sind Teamentwicklungsthemen nie ganz abgeschlossen, weil bei jeder Änderung des Teams oder der Ziele oder des Umfelds neue Dynamiken eintreten

Es gibt daneben natürlich noch individuellere Konstellationen in denen ein Gespräch zwischen Menschen angespannt werden kann. Dass es diese unangenehmen Gesprächssituationen gibt, ist dabei zunächst ganz normal. Daran ist keiner Schuld. Sie entstehen aus den Gründen, die ich eben genannt habe.

Jeder von uns reagiert unterschiedlich stark auf diese Herausforderungen. Während die einen schon sehr frustriert sind und aufgeben wollen, verfügen andere über ein ausreichend „dickes Fell“, um diese Situationen auszusitzen.

Unabhängig davon, welche Art von Gespräch Sie als schwierig erleben, können Sie sich vorbereiten. Dazu gehört immer eine Reflexion der Situation und Ihrer eigenen Rolle darin. Dafür gebe ich Ihnen in dieser Liste die notwendigen Fragen mit, die Sie für sich selbst beantworten. Die Fragen sind in diese vier Abschnitte unterteilt:

- 1. Eigene Zielklarheit**
- 2. Situationsklarheit**
- 3. Gesprächsführung**
- 4. Unterstützung**

## 1. Eigene Zielklarheit

### Was will ich erreichen?

Diese Frage sollten wir grundsätzlich zu allem beantworten können, was wir tun. In der Vorbereitung auf ein schwieriges Gespräch ist sie aus mehrfacher Sicht wichtig: Mit einem konkreten Ziel vor Augen gehen wir die Aufgabe konsequenter an und schieben sie nicht etwa auf. Außerdem ist es in vielen Gesprächen sehr hilfreich, wenn die Beteiligten ihre Ziele transparent machen. Denn wenn Gesprächsteilnehmer verdeckte Ziele verfolgen, macht es eine gemeinsame Lösungsfindung eher unwahrscheinlich. Dafür müssen wir unser Ziel klar haben.

### Wozu will ich es erreichen?

Die Frage, wozu wir bestimmte Ziele verfolgen, soll unsere Aufmerksamkeit auf ein großes Ganzes lenken, das wir anstreben. Können Sie für sich formulieren und begreifen, was für Sie in Erfüllung geht, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben? Wenn ja, dann erhöht sich Ihre Antriebsmotivation, das Gespräch auch wirklich anzugehen - egal wie unangenehm es ist. Sie können allerdings auch Klarheit erreichen, ob dieses Gespräch wirklich Ihrem größeren Ziel dient.

### Was tue ich, wenn ich es nicht erreichen kann?

Wenn Sie nur Ihr eines Ziel im Auge haben, nur Ihren Plan A, dann steht für Sie sehr viel auf dem Spiel. Das kann dazu führen, dass Sie im Gespräch verkrampfen und nicht mehr ruhig und aufmerksam bei Ihrem Gesprächspartner sind. Machen Sie sich deswegen im Vorfeld Ihre alternativen Handlungsmöglichkeiten bewusst. Wenn Sie Ihr Ziel im Gespräch nicht erreichen können, wie machen Sie dann weiter? Wenn Sie darauf eine Antwort (oder mehrere) haben, können Sie im Gespräch ruhig und fokussiert bleiben.

Investieren Sie dabei nicht zu viel Energie in einen Plan B. Das würde sie vom Fokus auf Plan A ablenken. Wissen Sie einfach nur - es wird alternative Wege für Sie geben.

## 2. Situationsklarheit

Viele Gedanken und Entscheidungen in unserem Kopf laufen unbewusst ab. Wir interpretieren schnell die Wörter und das Verhalten unseres Gegenübers und meinen, wir hätten sie oder ihn schon verstanden. Außerdem beurteilen wir unbewusst das Verhalten und die Aussagen unserer Gesprächspartner. Diese Interpretationen und Bewertungen können unsere Einstellung im Gespräch aus dem Unbewussten heraus beeinflussen. Die folgenden Reflexionsfragen sollen Ihnen helfen, sich diese Themen bewusst zu machen, damit sie einer offenen und konstruktiven Einstellung nicht mehr im Weg stehen können.

**Bin ich mir im Klaren darüber, dass meine Gesprächspartner anders sind als ich?**

Akzeptiere ich, dass wir aufgrund unserer Unterschiedlichkeit zusammen eine Leistung schaffen, die ich alleine nicht erreichen kann?

**Was sind die Unterschiede zwischen meinen Gesprächspartnern und mir?**

Welche empfinde ich als positiv? Welche davon stören mich? Was ist es, das mich daran stört (welche meiner Werte und Prinzipien verletzt das Verhalten der Anderen)?

**Akzeptiere ich meine Gesprächspartner als die besten Kollegen/Mitarbeiter/Kooperationspartner/Lieferanten/Dienstleister in dieser Situation für dieses Thema?**

Wenn nicht: warum? Was hält mich davon ab, das mit ihnen anzusprechen und zu klären? Gibt es reelle Alternativen oder bessere verfügbare Ansprechpartner? Wenn nicht: was hält mich davon ab, meine Gesprächspartner zu akzeptieren?

**Was wird besser, wenn ich nicht jetzt sofort anspreche, was mich beschäftigt oder stört?**

Was ist es, das mich davon abhält es jetzt sofort anzusprechen?

**Wie geht es dem anderen, was will er/sie?**

Vermute ich das nur oder habe ich konkret danach gefragt?

**Welche positive Absicht steckt hinter dem Verhalten der anderen (welche Werte und Prinzipien)?**

Habe ich seine/ihre positive Absicht schon verstanden? Habe ich gefragt, was sie beabsichtigen?

**Wie wird sich das, was ich will, für sie/ihn anfühlen?**

### 3. Gesprächsführung

Ich habe für Sie hier einmal ganz kurz die wichtigsten Dinge zusammengefasst, die Sie in Bezug auf Ihre Vorgehensweise im Gespräch beachten können. Wenn Sie sich an diese vier Punkte halten, tragen Sie enorm zu einem offenen und konstruktiven Gespräch bei.

#### 1. Zuhören

Denken Sie daran, zuzuhören und zurück zu melden, was bei Ihnen angekommen ist, bis Sie Ihr Gegenüber wirklich verstanden haben. Arbeiten Sie dann daran, selbst verstanden zu werden. Sie dürfen dafür auch Ihre Gesprächspartner bitten, dass Gehörte zusammenzufassen.

#### 2. Subjektive Wahrnehmung kommunizieren und annehmen

Schildern Sie keine absoluten Ist-Zustände, sondern beschreiben Sie, wie sich die Dinge in Ihrer Sicht darstellen (dafür gibt es die sogenannten Ich-Botschaften). Es gibt keine 100%ig objektive Wahrheit. Sie nehmen Situationen subjektiv wahr und jede/r andere nimmt Situationen subjektiv unterschiedlich wahr. Lassen Sie zu, dass die Wahrnehmung anderer Personen von Ihrer Wahrnehmung abweicht. Nutzen Sie dies, um Ihre Wahrnehmung zu erweitern.

#### 3. Ziel/Wunsch aussprechen

Äußern Sie Ihren Appell dabei klar und ohne um den heißen Brei herumzuformulieren. Geben Sie Ihren Gesprächspartner\*innen die Gelegenheit klar zu verstehen, worauf Sie hinauswollen. Erst dann können sie konstruktiv mit Ihnen daran arbeiten.

#### 4. Vereinbarung treffen

Am Ende sollte immer ein „Deal“ stehen. Achten Sie darauf, dass Sie eine Vereinbarung treffen, die für beide oder alle Seiten akzeptabel und machbar ist. Erinnern Sie Ihr Gegenüber später an diese Vereinbarung, wenn das notwendig wird. Sie können dann nachfragen, ob er oder sie sich nicht mehr an die Vereinbarung gebunden fühlt und weshalb das so ist.

## 4. Unterstützung

Wir haben es eingangs gesehen: es gibt viele Faktoren, die ein Gespräch für uns schwierig werden lassen - und sie sind ganz normal. Es ist auch normal, das ein Gespräch so komplex, heikel oder aufgeladen ist, dass Sie sich dem nicht allein stellen möchten. Dann ist es sinnvoll, wenn Sie sich Unterstützung holen. Wie kann diese Unterstützung aussehen? Zum Abschluss hier noch einige Fragen, an denen Sie sich orientieren können.

### Unterstützung in der Vorbereitung?

Welche Vertrauenspersonen kommen hier für Sie infrage? Es können z.B. vertraute Kollegen sein; Ihre Führungskraft, wenn die Beziehung gut ist; Ansprechpartner außerhalb der Arbeit: gute Freunde, ein professioneller Coach.

### Unterstützung im Gespräch?

Wollen Sie das Gespräch alleine führen? Erreichen Sie ohne zusätzliche Hilfe eine gemeinsame Lösung oder hilft es Ihnen weiter, wenn Sie jemanden dazu holen, der Ihr Gespräch moderiert? Diese Frage müssen sie nicht alleine beantworten. Sie können Ihre Gesprächspartner dazu fragen. Sie können es allerdings auch zur Bedingung machen. Das macht unter anderem Sinn, wenn es bereits einen ergebnislosen Gesprächsversuch ohne Moderation gegeben hat.

### Wer kommt für die Moderation infrage?

- Das können Kollegen mit der nötigen sozialen und Methodenkompetenz übernehmen
- Führungskräfte, besonders zwischen ihren Mitarbeitenden
- Vertreter des Betriebsrates, z.B. wenn es zwischen Mitarbeitenden und ihrer Führungskraft schwierig wird
- In einigen Unternehmen gibt es im Bereich der Human Resources dafür geeignete Kolleg\*innen
- Und Sie können immer auch eine externe Moderation in Erwägung ziehen durch jemanden der darauf spezialisiert ist.

*Ich wünsche Ihnen viel Erfolg,  
ein gemeinsames Verständnis mit Ihren Gesprächspartnern  
und klare Ergebnisse.*