

SCHWIERIGE GESPRÄCHE FÜHREN

SALZ UND PFEFFER IM TÄGLICHEN
ARBEITSALLTAG

CONDUIRE DES ENTRE- TIENS DIFFICILES

PROBLÈME ÉPINEUX DANS LE TRAVAIL
AU QUOTIDIEN

ROMY GERHARD, ORGANISATIONSBERATERIN,
SUPERVISORIN UND COACH BSO
ROMY.GERHARD@HRNET.CH

Nicht alle Gespräche sind einfach. Und je länger wir zuwarten und hoffen, dass sich eine nicht optimale Situation von selbst wieder beruhigt, umso höher steigen die Chancen, dass ein handfester Konflikt daraus entsteht. Dabei wäre es oft gar nicht so schwierig, Gespräche zu führen, die für alle Beteiligten klar und wertschätzend verlaufen und somit im angenehmen Rahmen bleiben. Patentrezepte gibt es wie immer keine, wohl aber Empfehlungen zum Vorgehen bei der Vorbereitung, der Durchführung und der Nachbereitung von Gesprächen. Ebenso hilfreich kann es sein, ein paar relevante Verhaltensgrundsätze zu beachten und die Eskalationsstufen bei Gesprächen als theoretisches Modell im Hinterkopf zu haben. Nützlich sind zudem der Mut, Dinge anzusprechen, eine gute Portion Einfühlungsvermögen, und ein «gesunder Menschenverstand».

Tous les entretiens ne sont pas simples. Et plus nous attendons et espérons longtemps qu'une situation qui n'est pas parfaite s'apaise d'elle-même, plus les chances sont élevées qu'elle débouche sur un conflit sérieux. Ceci étant, il ne serait souvent pas très difficile d'avoir des conversations qui se déroulent dans la clarté et le respect de tous les participants et restent ainsi dans un climat agréable. Comme toujours, il n'y a pas de recette miracle mais on peut donner des conseils en ce qui concerne la préparation, la conduite et le bilan des entretiens. Il peut être également utile d'observer quelques principes de comportement pertinents et d'avoir en tête le degré d'escalade comme modèle théorique. Le courage d'aborder les choses, une bonne dose d'empathie et un «solide bon sens» sont par ailleurs bienvenus.



Der Leiter eines Unternehmens mit 35 Angestellten ist unschlüssig, was er tun soll: Eine Mitarbeitende äusserte sich heute kritisch über einen Projektleiter, sie meinte sogar, ein Kundenprojekt sei gefährdet. Ausgerechnet dieser Projektleiter, sonst seit Jahren ein zuverlässiger und fleissiger Mann, war letzte Woche einmal massiv verspätet zur Arbeit erschienen und neulich hatte er ein internes Meeting vergessen. Der Projektleiter ist einem der drei Bereichsleiter unterstellt. Was also tun? Der Unternehmensleiter, ein erfahrener Mann, begeht nicht den klassischen Fehler, nämlich einfach zuzuwarten. Wenn das Verhalten eines Projektleiters möglicherweise ein Kundenprojekt in Schieflage bringt und wenn sich scheinbar zufällige kleinere Patzer häufen, dann steht auf jeden Fall ein Gespräch an. Der führungserfahrene Unternehmensleiter begeht glücklicherweise auch den zweiten häufigen Fehler nicht, nämlich das Gespräch selber führen zu wollen und sich über den Vorgesetzten des Projektleiters hinwegzusetzen. Er löst es besser, indem er seine Wahrnehmungen und was ihm zu Ohren gekommen ist – die Quelle tut nichts zur Sache –, mit dem Bereichsleiter bespricht, welcher seinerseits auch von Auffälligkeiten zu berichten weiss. Nun ist klar, dass der Bereichsleiter den Projektleiter am selben Tag noch auf den kommenden Tag zu einem Gespräch einlädt. Zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbearbeitung des Mitarbeitergesprächs hält er sich an folgende Checkliste:

Gesprächsankündigung und Vorbereitung

- Informationen zusammenstellen, Fakten sammeln; Gesprächsunterlagen erstellen.
- Gespräch vereinbaren, Anlass des Gesprächs konkret benennen; Zeit, Dauer und Ort angeben; genügend Zeit reservieren.
- Gesprächsleitfaden entwickeln, Unterlagen bereitleisten und Informationen sichten; eigene Beobachtungen und Gedanken zur Situation notieren; Gesprächsziel festlegen; Rollen der beteiligten Personen klären; sich empathisch in den Gesprächspartner versetzen; Ablauf und Vorgehen schriftlich festhalten.
- Vorbereitung des Raums, Raum einrichten, Sitzordnung überlegen, evtl. Getränke bereitstellen.

Durchführung des Gesprächs

- Gesprächseröffnung, freundliche Begrüssung; Atmosphäre schaffen; Blickkontakt halten.
- Anlass und Ziel des Gesprächs klar ansprechen.
- Gesprächsablauf und Vorgehen bekannt geben.
- Gesprächstechniken anwenden, Verhaltensgrundsätze wie: Ich-Botschaften, Feedback-Regeln, aktives

Le chef d'une entreprise de 35 employés est indécis et ne sait pas trop que faire: une de ses collaboratrices a exprimé aujourd'hui des critiques à l'encontre d'un chef de projets et a même laissé entendre que le projet d'un client serait compromis.

Ce chef de projets, justement, un homme par ailleurs fiable et appliqué depuis des années, est arrivé une fois très en retard au travail la semaine dernière et, récemment, il a oublié une réunion interne. Le chef de projets est subordonné à un des trois chefs de secteur. Alors, que faire? Le chef d'entreprise, un homme d'expérience, ne commet pas l'erreur classique qui consiste tout simplement à attendre que les choses se passent. Quand le comportement d'un chef de projets est susceptible de faire capoter le projet d'un client et que de petites bavures apparemment accidentelles s'accroissent, un entretien s'impose, en tout cas. Heureusement, le chef d'entreprise expérimenté ne commet pas non plus la deuxième erreur la plus fréquente, qui consiste à conduire l'entretien lui-même et à court-circuiter le supérieur du chef de projets. Sa solution est meilleure: il fait part de ses sensations et de ce qui lui est parvenu aux oreilles – la source ne fait rien à l'affaire –, au chef de secteur qui, de son côté, a aussi des problèmes à signaler. Il est maintenant clair que le chef de secteur va convoquer le jour même ou le lendemain le chef de projets pour un entretien. Pour préparer et conduire l'entretien avec le collaborateur puis en faire le bilan par la suite, il se rapporte à la check-list suivante:

Annonce de l'entretien et préparation

- Réunir les informations, rassembler les faits; établir les documents pour l'entretien.
- Convenir d'un rendez-vous pour l'entretien, nommer concrètement l'objet de l'entretien; indiquer l'heure, la durée et le lieu; prévoir suffisamment de temps.
- Elaborer un guide d'entretien, préparer les documents et passer en revue les informations; noter quelques observations et idées sur la situation; déterminer le but de l'entretien; préciser le rôle des participants; se mettre à la place de l'interlocuteur avec empathie; consigner par écrit le déroulement et la procédure.
- Préparer et aménager la salle, réfléchir au plan de table, éventuellement préparer des boissons.

Conduite de l'entretien

- Entame de l'entretien, salutations aimables; créer une bonne ambiance; regarder l'interlocuteur dans les yeux.
- Aborder l'objet et le but de l'entretien clairement.
- Faire part du déroulement et de la procédure de l'entretien.

Zuhören, offene W-Fragen (was, wer, wann, wo...), lösungsorientierte Sprache.

- Situation schildern, Problem beschreiben; eigene Wahrnehmung mitteilen; konkrete Beobachtungen, kurz und sachlich; persönliche Stellungnahme, Befürchtungen; «Was ist zurzeit nur (mit Ihnen) los?».
- Sicht des Gegenübers, «Wie sehen Sie es? Was steht Ihnen gerade im Weg? Was hält Sie davon ab...?» Mitarbeiter ausreden lassen; zuhören; nachfragen; verstehen wollen; Ursachen und Hintergründe erfragen.
- Lösungsweg gemeinsam entwickeln, «Wo sehen Sie Ansatzpunkte für Veränderungen? Was müssten Sie oder ich ändern...?» Massnahmen vorschlagen lassen, evtl. brainstormen, nur wo nötig vorgeben «Was ich von Ihnen erwarte... (Verhalten, Einstellung, Leistung)»; Unterstützung anbieten.
- Verbindliche Abmachung, klare Vereinbarung treffen, wer was bis wann zu tun hat; Commitment!
- Erfolgskontrolle vereinbaren, Messkriterien festlegen; wann, durch wen, wie oft, bis wann.
- Zusammenfassung des Gesprächs.
- Dank und Verabschiedung.

Nachbearbeitung des Gesprächs

- Ergebnisse und Eindrücke notieren.
- Massnahmenplan schriftlich festhalten, wer, macht was, (bis) wann?
- Eigene Verantwortlichkeiten wie Massnahmen und Erfolgskontrollen terminieren und rechtzeitig erfüllen.
- Informationen weiter geben, falls notwendig und so vorbesprechen (z.B. Personalabteilung, et cetera)
- Reflexion der eigenen Gesprächsführung, «Wie verlief das Gespräch, was war mein Anteil, was hätte ich anders machen können, was lerne ich daraus...?»

Die Eskalationsstufen in Gesprächen

Selbstverständlich darf und soll es Konsequenzen haben, wenn Mitarbeitende unge-

- Utiliser des techniques d'entretien, des principes de comportement comme: messages en «je», règles de feedback, écoute active, questions ouvertes en Q (quoi, qui, quand, où...), langage de recherche de solution.
- Dresser un tableau de la situation, décrire le problème; communiquer sa propre perception des choses; remarques concrètes, brèves et factuelles; prise de position et craintes personnelles; «Que se passe-t-il donc en ce moment / Qu'est-ce qui vous arrive donc en ce moment?».
- Point de vue du vis-à-vis: «Comment voyez-vous les choses? Quels obstacles rencontrez-vous exactement? Qu'est-ce qui vous empêche de...?» Laisser les collaborateurs s'exprimer; écouter; poser des questions de relance; chercher à comprendre; s'enquérir des causes et du contexte.
- Concevoir une voie de sortie ensemble: «Où pensez-vous qu'on peut agir pour modifier la situation? Que devriez-vous ou que devrais-je changer...?» Laisser proposer des mesures, faire éventuellement du remue-méninges, ne donner la directive suivante que si nécessaire: «Ce que j'attends de vous, c'est... (comportement, attitude, performance)»; offrir son soutien.
- Accord contraignant, passer un accord clair, qui doit faire quoi pour quand; engagement!
- Convenir du contrôle des résultats, fixer des critères de mesure; quand, par qui, à quelle fréquence, pour quand.
- Récapitulatif de l'entretien. Remerciements et prise de congé.

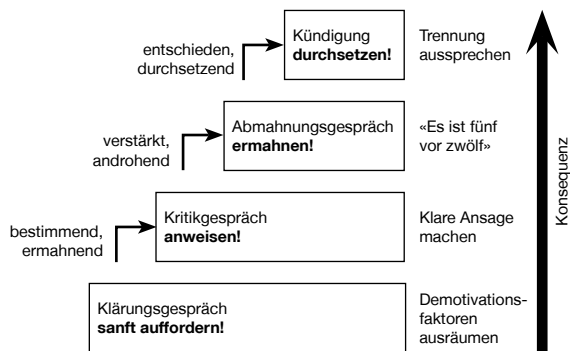
Bilan de l'entretien

- Noter les résultats et ses impressions.
- Consigner par écrit un plan de mesures, qui fait quoi, (pour) quand? Fixer un calendrier pour quelques actions comme les mesures et les contrôles des résultats et les effectuer en temps voulu.
- Transmettre des informations si nécessaire et convenu auparavant (p.ex.: ser-



Romy Gerhard, Gründerin und Inhaberin der HRnet Development AG, einem Beratungsnetzwerk für Organisationsberatung, Führungsbegleitung und Veränderungsumsetzung. Die langjährige Migros-Kaderfrau engagierte sich auch als GL-Mitglied einer Bildungsinstitution für die Entwicklung von Menschen und Organisationen. Herausfordernde Gespräche gehören zu ihrem Alltag.

Romy Gerhard, fondatrice et propriétaire de HRnet Development AG, un réseau de conseil aux organisations, d'accompagnement à la gestion et de mise en œuvre de changements. Cadre à la Migros pendant de longues années, elle est également engagée, comme membre de la direction d'un établissement de formation, en faveur du développement des personnes et des organisations. Les entretiens difficiles font partie de son quotidien.



Wenn das erste Gespräch frühzeitig erfolgt, geht es dabei um Klärung und Motivation, nicht bereits um eine Abmahnung oder gar eine Kündigungsandrohung.

nügende Leistungen erbringen oder sich unangemessen verhalten. Zu unterscheiden ist dabei das «nicht können» vom «nicht wollen», wobei letzteres für eine schnelle Eskalation spricht. Hier wäre zu langes Zusehen vergebene Zeit und die Gefahr von unerwünschter Teamdynamik erheblich.

Das Klärungsgespräch

Je früher das erste Gespräch zur Behebung einer störenden Situation erfolgt, desto besser. Dabei stehen die gemeinsame Betrachtung des Problems, die Ursachenanalyse, die Erarbeitung einer gemeinsamen Zielsetzung sowie die gemeinsame Lösungsentwicklung im Vordergrund. Wichtig ist, eine gemeinsame Problemsicht zu bekommen, keine Sündenböcke zu suchen und Lösungen erarbeiten zu lassen, statt sie einfach aufzudrängen.

Das Kritikgespräch

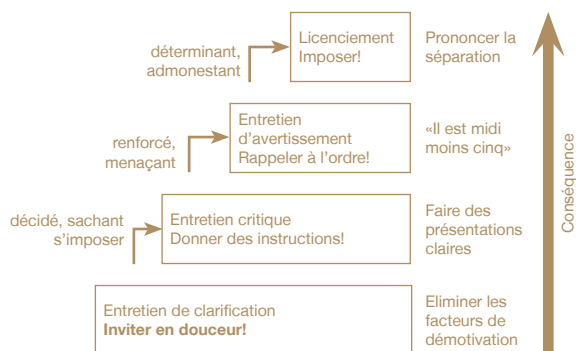
Es geht hier darum, zu verstehen, warum bisherige Lösungsansätze nicht funktioniert haben, und neue Massnahmen zu vereinbaren, die eine Veränderung bewirken. Das Feedback des Vorgesetzten wird bei diesem Gespräch in der Regel ziemlich deutlich, eine klare Ansage steht an. Das fällt nicht allen Führungspersonen leicht, eigene Widerstände gegen solche Gespräche sind verbreitet. Auch ist Opposition seitens Gesprächspartner durchaus möglich. Manchmal werden Beziehungsthemen auf der Inhaltsebene ausgetragen. So kann die Grenze fließend werden zu Konfliktgesprächen, bis der Vorgesetzte Grenzen setzt im Sinne von «Jetzt reicht es mir!». Es empfiehlt sich, eine Aktennotiz anzufertigen und dem Mitarbeiter eine Kopie davon auszuhändigen.

vice du personnel, etc.).

- Analyse de sa propre conduite de l'entretien: «Comment s'est déroulé l'entretien, quelle a été ma part, qu'est-ce que j'aurais pu faire autrement, quelle leçon j'en retire...?»
- Quand le premier entretien a lieu assez vite après l'événement déclenchant, son but sera d'éclaircir la situation et de motiver, pas de donner un avertissement et encore moins de menacer d'un renvoi.

Les degrés d'escalade dans les entretiens

Bien évidemment, lorsque des collaborateurs ont des résultats insuffisants ou un comportement inconvenant, cela ne peut ni ne doit rester sans conséquences. Il faut faire la distinction à ce propos entre «ne pas pouvoir» et «ne pas vouloir», le dernier cas portant à l'escalade. S'attarder sur ce sujet serait un gaspillage de temps et le risque de se retrouver avec une dynamique de groupe indésirable serait considérable.



Lorsque l'entretien initial est réalisé à temps, il vise à clarifier la situation et la motivation, et non pas à notifier un avertissement, voire une menace de résiliation.

L'entretien de clarification

Plus le premier entretien destiné à régler une situation embarrassante a lieu tôt, mieux c'est. Il portera en priorité sur l'examen conjoint du problème, l'analyse des causes, l'élaboration d'objectifs communs et la conception d'une solution conjointe. L'important est de parvenir à une vue commune du problème, de ne pas chercher de boucs émissaires et de laisser élaborer des solutions plutôt que de les imposer.

L'entretien critique

Il s'agit ici de comprendre pourquoi les solutions adoptées jusqu'ici n'ont pas fonctionné et de convenir de nou-

Das Abmahnungsgespräch

Sollte das Problem nach mehreren Gesprächen noch immer nicht gelöst sein, braucht es Konsequenzen, sonst leidet die Glaubwürdigkeit. Oft werden nun Beziehungs- und Sachebene miteinander vermischt, Schuldiagnose gesucht und die Auseinandersetzung schaukelt sich auf. An dieser Stelle müssen Vorgesetzte deutlich aufzuzeigen, was passiert, wenn... Das gehört zur Fairness im Business. Nun braucht es zwingend eine schriftliche Zielvereinbarung oder Verwarnung, in welcher Ziele, Massnahmen, Fristen und Konsequenzen aufgeführt sind. Eine Kopie davon geht in die Personalakte.

Die Kündigung

Kommt es zur Kündigung, wird diese vom direkten Vorgesetzten ausgesprochen. Sie ist endgültig und nicht veränderbar. Die schlechte Nachricht wird dabei ohne Umschweife überbracht, und zwar so, dass sie beim Mitarbeitenden ankommt. Danach dürfen Emotionen zugelassen und Verständnis gezeigt werden, ebenso soll die Klärung des «wie weiter» ein Thema sein. Auch dieses Gespräch darf nicht zu lange hinausgezögert werden und der Umgang mit Emotionen wird besser auf tieferen Eskalationsebenen schon kräftig geübt. ■

Quellen

- Steiger, Th.; Lippmann E.: *Handbuch für angewandte Psychologie für Führungskräfte I/II*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg, 2013
- Marti, St.; *Toolbox Führung*, Eigenverlag, Winterthur, 2012
- Braig, W.; Wille, R.: *Mitarbeitergespräche – Gesprächsführung aus der Praxis für die Praxis*, Orell Füssli Verlag AG, Zürich, 2006

velles mesures qui apporteront un changement. Lors de cet entretien, le feedback qu'a le supérieur devient généralement assez clair, encore faut-il le formuler clairement. Tous les cadres dirigeants ne trouvent pas cela facile, certaines résistances à ce genre d'entretien sont répandues. L'opposition de l'interlocuteur est également tout à fait possible. Parfois, les questions relationnelles en arrivent à faire partie du contenu de l'entretien. La frontière avec les entretiens de conflits ou de recadrage peut alors devenir floue, jusqu'à ce que le supérieur fixe les limites en lâchant «J'en ai assez, maintenant!». Il est conseillé d'établir une note de dossier et d'en remettre une copie au collaborateur.

L'entretien d'avertissement

Si le problème n'est toujours pas résolu après plusieurs entretiens, il faut en tirer des conséquences, sinon c'est votre crédibilité qui en pâtit. Les relations et les faits sont maintenant entremêlés. On cherche les coupables, et les échanges s'échauffent. A ce moment-là, les supérieurs doivent montrer clairement ce qui se passe quand on respecte l'équité dans les affaires. Il faut maintenant obligatoirement un accord écrit sur les buts ou un avertissement qui énumère les objectifs, les délais et les conséquences. Une copie de celui-ci va dans le dossier de la personne intéressée.

Le licenciement

Si on en arrive au licenciement, celui-ci est prononcé par le supérieur direct. Il est définitif et non modifiable. La mauvaise nouvelle est transmise sans ambages et de manière à ce qu'elle parvienne au collaborateur. Par la suite, les émotions sont admises et on peut faire preuve de compréhension et on peut également expliquer ce qui va se passer à partir de là. Cet entretien ne doit pas être trop retardé non plus et mieux vaut gérer les émotions bien fermement aux degrés d'escalade plus bas. ■

Sources

- Steiger, Th.; Lippmann, E.: *Handbuch für angewandte Psychologie für Führungskräfte I/II*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg, 2013
- Marti, St.: *Toolbox Führung*, Eigenverlag, Winterthur, 2012
- Braig, W.; Wille, R.: *Mitarbeitergespräche – Gesprächsführung aus der Praxis für die Praxis*, orell füssli Verlag AG, Zürich, 2006