

## HANDLUNGSHILFE

## WIE FÜHRE ICH...?

## „GESPRÄCHE MIT BETROFFENEN“

- DIE WICHTIGSTEN INHALTE AUF EINEN BLICK -



Gespräche mit betroffenen Beschäftigten<sup>1</sup> zu führen, die sich in einer kritischen Lebensphase befinden oder von einem belastenden Ereignis betroffen sind, ist nicht immer einfach. Oft sind Unsicherheiten vorhanden, wie man Betroffenen begegnen soll. Gedanken wie z. B. „Vielleicht ist es ihm gar nicht recht, wenn ich ihn auf die persönliche Situation anspreche“ oder „Hoffentlich finde ich die richtigen Worte“ tauchen auf – und oft weicht man einem Gespräch aus Angst oder Verlegenheit aus.

Diese Unsicherheiten sind verständlich. Häufig glauben Gesprächspartner, sie könnten Betroffene nur unterstützen, wenn sie ganz konkrete Tipps zur Bewältigung der Situation geben würden. Im Kontakt mit dem Beschäftigten geht es jedoch vielmehr darum, **zuzuhören**, **Verständnis** für die Situation zu zeigen oder einfach nur „**da zu sein**“.

Versuchen Sie, sich in die Situation des Betroffenen hinein zu versetzen. Würden Sie erwarten, dass jemand für Sie das Problem löst? Oft hilft es schon, wenn Sie wissen, dass jemand mitfühlt und für Ihre Situation Verständnis hat. Als Gesprächspartner müssen Sie nicht das Problem für den Betroffenen versuchen zu lösen – dafür gibt es themenspezifische Fachexperten! Auf diese können Sie aber ggf. verweisen, auch das hilft!

Sie planen ein Gespräch mit einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter? Sie vermuten oder wissen, dass kritische Lebensereignisse oder kritische Lebensphasen Thema werden können? Sie möchten sich vorab mit der „Gesprächsführung“ auseinandersetzen?

Hier finden Sie nachfolgend einige Hinweise, die Ihnen eine Orientierung geben zur:

1. **Vorbereitung,**
2. **Durchführung** und
3. **Nachbereitung eines Gespräches.**

<sup>1</sup> Zu Gunsten der einfacheren Lesbarkeit wird nur die männliche Form verwendet, die weibliche Form ist dabei selbstverständlich mit eingeschlossen.

## 1 WELCHE SCHRITTE SIND IN DER VORBEREITUNG AUF EIN GESPRÄCH ZU BERÜCKSICHTIGEN?

Gespräche zu emotionalen oder privaten Themen zu führen, ist generell anspruchsvoll. Jeder Mensch erlebt dabei unterschiedliche „Hürden“ (z. B. die Bedeutung des Gesprächs wird unterschätzt, das Thema ist selbst (zu) bekannt, eine Nähe zum Betroffenen fehlt etc.). Wenn Sie sich dieser „Hürden“ bewusst sind, wird Ihnen das Gespräch leichter fallen.

Um einen Beschäftigten in einer schwierigen Lebenslage adäquat zu unterstützen, ist es wichtig, dass Sie einen **vertrauensvollen Rahmen schaffen** und einen angenehmen Umgang mit der schwierigen Situation des Gesprächs für den Betroffenen gestalten. Nur so kann sich der Beschäftigte öffnen und Ihnen seine Sorgen und Nöte mitteilen.

Dazu ist eine **Reflexion** in Bezug auf Ihre Einstellung zum Gesprächspartner und zum Thema hilfreich, damit Sie **Ihre eigenen Stärken erkennen**. Gleichzeitig werden Ihnen mögliche Schwierigkeiten bewusst. Durch diese Vorbereitung können Sie sensibilisiert und gestärkt in das Gespräch gehen. Wenn Sie negative Einstellungen gegenüber dem Gesprächspartner oder dem Gesprächsthema feststellen, überlegen Sie, welche **positiven Einstellungen** Sie dem gegenüber setzen können oder wie Sie einen **neutralen Rahmen** schaffen.

Zur **eigenen Reflexion** finden Sie nachfolgend einige Fragen und Denkanstöße: Wie stehen Sie Ihrem Gesprächspartner gegenüber und wie steht es um Ihre Einstellung zum Gesprächsthema? Die Reflexionsfragen sind zum Ankreuzen gedacht und sollen Ihnen einen Anstoß geben. Die Auswirkungen und Erkenntnisse für das Gespräch können Sie dann im Anschluss notieren.

Reflexion:	Klares Ja!	Eher ja	Eher nein	Klares Nein!
<b>Wie ist meine Einstellung zum Gesprächspartner?</b>				
1. Ist meine Einstellung zu meinem Gesprächspartner positiv?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Möchte ich mit meinem Gesprächspartner überhaupt sprechen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Kenne ich die Vorurteile, die ich gegenüber dem Gesprächspartner habe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Empfinde ich Sympathie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Möchte ich gegenüber meinem Gesprächspartner offen für seine Bedürfnisse und Anliegen sein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Kann ich gegenüber ihm freundlich/ herzlich sein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Bin ich gegenüber dem Gesprächspartner gerecht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Fällt es mir leicht, ihm respektvoll entgegen zu treten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Lasse ich eine persönliche Ebene/ Nähe zu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Interessiert mich die Sicht des Gesprächspartners zum Thema?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Fällt es mir leicht, gegenüber meinem Gesprächspartner ehrlich sein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche Auswirkungen werden die Ergebnisse der Reflexion für das Gespräch haben?

Was kann ich tun, um das Ergebnis des Gesprächs zu verbessern? Welche positiven (oder neutralen) Einstellungen und Gedanken finde ich, um das Gespräch für beide Seiten stressfrei zu gestalten?

Auch die **Reflexion zum Gesprächsthema**, wenn es Ihnen schon vorausgehend bekannt ist, kann hilfreich sein, um die eigene Einstellung zu überprüfen und zu hinterfragen. Nachfolgend finden Sie Reflexionsfragen und Platz für eigene Notizen und Gedanken zum Thema.

Reflexion: Wie ist meine Einstellung zum Gesprächsthema?	Klares Ja!	Eher ja	Eher nein	Klares Nein!
1. Ich halte das Thema für wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ich finde, dass das Thema dringend besprochen werden sollte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ich verspreche mir viel von dem Gespräch für den Betroffenen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ich verspreche mir viel von dem Gespräch für die Kollegen des Betroffenen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ich fühle mich sicher im Thema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Der Inhalt interessiert mich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ich war oder bin selbst stark betroffen von der Thematik.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ich identifiziere mich mit dem Thema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ich freue mich, das Thema zu besprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche Auswirkungen werden die Ergebnisse der Reflexion für das Gespräch haben?

Was kann ich tun, um sicherer in das Gespräch zu gehen?

**Weitere Anmerkungen und Tipps zur Vorbereitung auf das Gespräch:**

- **Offenheit und Vertrauen** sind die Basis für ein unterstützendes und hilfreiches Gespräch zwischen Betroffenen und Gesprächsführenden. Versuchen Sie, Ihre Einstellungen zum Thema und zur Person in eine **neutrale bis positive Richtung** zu entwickeln.
- Die **Akzeptanz** der Schwierigkeit der Lebenslage und die **Wertschätzung der Person** – unabhängig vom Lebensereignis – helfen Betroffenen, Vertrauen zu Ihnen zu fassen. Holen Sie den Beschäftigten gedanklich dort ab, wo er sich zurzeit befindet und respektieren Sie seine Lage.
- Versuchen Sie, sich vor dem Gespräch **in die Lage des/der Betroffenen zu versetzen** (seine Perspektive übernehmen) mit den Informationen, die Ihnen bis zu diesem Zeitpunkt vorliegen: *Was könnte für den/ die Betroffene/n wichtig und hilfreich sein? Welchen Umgang würden Sie sich an ihrer/seiner Stelle wünschen? Was würden Sie an Unterstützungsmöglichkeiten an ihrer/ seiner Stelle erwarten, sich wünschen und in Anspruch nehmen? Wie würden Sie sich als Betroffene/r fühlen, wenn Sie in das Gespräch gehen würden?*
- Sollten Sie das Gefühl haben, dass Ihre persönliche Einstellung der/ dem Gesprächspartner/in oder dem Thema gegenüber, einer neutralen oder stressfreien Gesprächsführung im Wege steht, sollten Sie überlegen, ob eine andere Person Sie unterstützen oder das Gespräch ggf. übernehmen kann. Die/ Der Betroffene wird sich Ihnen nicht öffnen oder Ihre Hilfe einholen, wenn er das Gefühl hat, dass Sie nicht aufrichtig für ein Gespräch bereit sind.

Die folgenden Fragen und Gedanken können Sie darin unterstützen, sich der eigenen Stärken und Möglichkeiten bewusst zu werden und tragen maßgeblich dazu bei, die eigene Rolle in dem Gespräch angemessen auszufüllen.

### Anregungen zur Planung eines Gesprächs

Wie möchte ich die **Rahmenbedingungen** gestalten?

- Raum? Zeit? Atmosphäre? Umgang mit möglichen Störungen?
- Besondere Aufmerksamkeit sollte diesem Punkt auch gewährt werden, wenn Sie mit dem Betroffenen nur telefonieren können. Wie können Sie auch am Telefon eine vertrauliche Atmosphäre herstellen? Wie können Sie eine störungsfreie Zeit gewährleisten? Wie reduzieren Sie Ablenkungen?

Welche **Ziele** verfolge ich mit diesem Gespräch?

- Möchten Sie dem Beschäftigten zuhören und Verständnis für seine Situation signalisieren?
- Möchten Sie fragen, wie sie den Betroffenen unterstützen können?
- Oder können Sie ihm bereits konkrete Tipps geben?

Als **Gesprächseinstieg** kann ich folgende Themen zum Warmwerden nutzen:

Um einen **vertraulichen Rahmen** zu erzeugen, sage ich:

Wie möchte ich mit meinen **Befindlichkeiten** (Unsicherheit, Betroffenheit, Entsetzen, Sprachlosigkeit, ...) im Gespräch umgehen (z. B. Orientierung am Gesprächsleitfaden, ich spreche meine Betroffenheit an, ich prüfe meine Ansprüche an mich auf Nützlichkeit, ...)?

Wie kann ich den Betroffenen darin **unterstützen, sich** mit seinen Schwierigkeiten und Bedürfnissen **zu öffnen**?

(z. B. Vertraulichkeit, Freiwilligkeit, Hilfsangebot, Betroffenen als Experte/-in seiner Situation wahrnehmen, Selbstverantwortung fördern, Perspektivwechsel anstreben, Empathie zeigen, Gefühle zulassen, Wertungen vermeiden ...)

So kann ich **zum sensiblen Thema hinführen**:

## 2 WELCHE SCHRITTE SIND WÄHREND DER DURCHFÜHRUNG DES GESPRÄCHES ZU BERÜCKSICHTIGEN?

Ein Gespräch gliedert sich üblicherweise in drei Teile: Einstieg, inhaltliche Auseinandersetzung und Ausstieg. Für eine stressarme Durchführung kann man selbst sorgen, indem man **einige Vorkehrungen** trifft oder für verschiedene Gesprächsverläufe Ideen entwickelt und Prioritäten setzt. Sich seiner Möglichkeiten und Grenzen im Klaren zu sein hilft, selbst handlungssicher zu bleiben.

## Tipps zur Durchführung eines Gespräches

### 1. Trennen Sie die Situationserfassung von der Lösungssuche

Für eine strukturierte Problemlösung ist es notwendig, die Situationsbeschreibung von der Lösungssuche deutlich zu trennen. Versuchen Sie dazu zuerst, sich die Situation des Betroffenen schildern zu lassen, um diese zu verstehen. Erst dann ist eine gemeinsame Betrachtung möglicher Lösungen sinnvoll, um passende Möglichkeiten ins Auge zu fassen.

Eine Lösungssuche schon *während* der Beschreibung der Situation birgt verschiedene Risiken:

- Der Betroffene fühlt sich nicht verstanden, da die Lösungen nicht zu seinem Problem passen.
- Der Betroffene nimmt wahr, dass die Lösung auf der Hand liegt und nur er selbst nicht in der Lage ist, diese zu erkennen.
- Einzelne Facetten der Situation werden nicht berücksichtigt, so dass die Lösung unpassend für den Betroffenen ist.

### 2. Versuchen Sie die Situation der/ des Betroffenen zu verstehen

Um die Situation des Betroffenen angemessen zu verstehen, haben Sie folgende Möglichkeiten beim Zuhören:

- Wiederholen Sie das Gesagte mit eigenen Worten.
- Greifen Sie einzelne Aspekte auf.
- Stellen Sie Verständnisfragen.
- Sagen Sie dem Betroffenen, welche Gefühle Sie wahrnehmen.
- Seien Sie bemüht, beim Gesprächspartner zu bleiben und sich mit eigenen Erfahrungen zurück zu halten.
- Zeigen Sie Ihr Interesse auch nonverbal, z. B. durch Blickkontakt, durch zustimmendes Nicken, „mmh“. Unterschätzen Sie nicht, dass auch eine zugewandte Körperhaltung am Telefon Wirkung entfaltet. Nutzen Sie Ihre Fähigkeit, sich vorzustellen, wie der Betroffene vermutlich gerade aussieht (Mimik, Gestik und Körperhaltung) und passen Sie Ihre Körperhaltung, Gestik und Mimik darauf an.

### 3. Vermeiden Sie sogenannte „gute Ratschläge“, die bevormundend wirken könnten

Sie vermeiden Ratschläge, indem Sie eher...

- dem Betroffenen Fragen stellen,
- den Betroffenen bedarfsorientiert unterstützen,
- Ihre Lösungsideen als Möglichkeiten anbieten,
- Fragen des Betroffenen beantworten,
- Möglichkeiten oder Rahmenbedingungen aufzeigen und die konkrete Ausgestaltung und Aktivität dem Betroffenen überlassen.

### 4. Erkennen Sie, wenn Sie selbst „zu“ stark von der Beschäftigtensituation betroffen sind

Es gibt auch Themenfelder, in denen *Ihre* aktuelle Betroffenheit ein Hindernis für ein erfolgreiches Gespräch sein kann. In solchen Fällen ist es sinnvoll, nach alternativen Gesprächspartnern zu suchen, damit Sie sowohl dem Gesprächspartner als auch sich selbst gerecht werden können.

### 5. Überlegen Sie, welche Aspekte Ihnen für das Gesprächsende wichtig sind

Was nehmen Sie sich für den Gesprächsabschluss vor? Was ist Ihnen wichtig?

- Vereinbarung eines weiteren Gesprächstermins
- Vereinbarungen in Bezug auf die nächsten Schritte
- Material aushändigen
- weiteren Unterstützungsbedarf anbieten
- das Wesentliche aus dem Gespräch zusammenzufassen
- Rückmeldung zum Gespräch erhalten von der/ dem Betroffenen

**3 WELCHE SCHRITTE SIND IN DER NACHBEREITUNG EINES GESPRÄCHS ZU BERÜCKSICHTIGEN?**

Das Gespräch ist vorbei. Jetzt sollten Sie sich Zeit für sich nehmen, um das Gespräch noch einmal Revue passieren zu lassen. Zum einen können Sie so Ihre Kompetenzen optimieren und zum anderen unterstützen Sie sich selbst auch darin, das Gespräch zu einem Abschluss zu bringen. Ein „runder“ Gesprächsabschluss ist auch für den unterstützenden Ansprechpartner entlastend.

Mir ist **gut gelungen** ...

**Schwierige Stellen** im Gespräch waren ...

Was hat mir in **schwierigen Gesprächssituationen** geholfen?

Mein/e **Ziel**/e für das Gespräch habe ich erreicht, indem ich ...

Folgenden **Handlungsbedarf** sehe ich für mich ...

Beim **nächsten Gespräch** mit der/dem Betroffenen möchte ich darauf achten, dass ...

**Zum Abschluss: Achten Sie auf sich!**

Damit die Unterstützung nicht zur eigenen Belastung wird, können folgende Tipps hilfreich für Sie sein:

- Tauschen Sie sich mit Kollegen (Betriebsräten, anderen Führungskräften, Personalbereich) aus und holen Sie sich **kollegiale Unterstützung** ein.
- Nutzen Sie **interne Stellen** (wie bspw. Sozialberatung und betriebsärztliche Dienste) zum Austausch und externe Experten zur Abklärung von eigenen Fragen.
- Setzen Sie **Grenzen** bei emotional schwierigen Situationen (Kontakt begrenzen, kurze Termine setzen, interne oder externe Ansprechpartner/-innen hinzuziehen).
- Verdeutlichen Sie sich selber die **Ziele** einer Unterstützung (Unterstützung anbieten und anstoßen, aber dann auch „loslassen“).

- Verdeutlichen Sie sich, dass es nicht Ihre Aufgabe ist, Probleme grundsätzlich zu lösen, sondern eher, **Angebote** bereitzustellen, die die Beschäftigten dazu befähigen, ihre Situation selbst zu strukturieren und entlasten.
- Hören Sie auf Ihre eigenen Bedürfnisse und schaffen Sie sich nach anstrengenden Tagen **Ausgleich** und Entlastung in Form von sportlichen und sozialen Aktivitäten.
- Machen Sie sich klar, dass Sie nicht jedem Menschen helfen können oder ihre/ seine Situation komplett verändern können (kleine Schritte sind schon enorme Fortschritte).
- Oft reicht schon ein **offenes Ohr und Verständnis** für die Situation des Betroffenen, Sie müssen keinen kompletten Lösungsplan mitbringen.

- Hilfreich können außerdem die verschiedenen ereignisbezogenen **LoS-Handlungshilfen** und die **LoS-Handlungshilfe „Anbieter-Navigator“** für Sie sein, die im Projekt LoS! entwickelt wurden -

Hinweis zum Dokument:

Die LoS!-Handlungshilfe „Gespräche mit Betroffenen“ ist im Rahmen des Projektes LoS! (Lebensphasenorientierte Selbsthilfekompetenz - Entwicklung eines ganzheitlichen und lebensphasenorientierten Angebotes zum Erhalt von Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit) durch das Institut für gesundheitliche Prävention (IFGP) entwickelt worden. Das Projekt wird im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert (Laufzeit: 2011-2013). Nähere Informationen zum Projekt finden sich unter [www.ifgp.de](http://www.ifgp.de) und 02506 300280.