

Wenn Mitarbeitergespräche aus dem Ruder laufen – So gehen Sie erfolgreich damit um

Darum geht's: Jede Führungskraft kommt irgendwann einmal in die Situation, in der Gespräche mit einem oder mehreren Mitarbeiter(n) schief laufen. Sie spüren sofort, dass etwas gründlich danebengegangen ist. Wenn sich das Gespräch zuspitzt und eskaliert, sind professionelle Reaktionen gefragt. Wie kommen Sie am besten aus dieser Lage, ohne selbst die Fassung zu verlieren?

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| | Seite |
| ● Viele Gespräche sind hoch emotional | 2 |
| ● 5 Grundregeln zur Krisenintervention:
So reagieren Sie in jedem Fall professionell | 3 |
| 1. Grundregel: Lassen Sie wiederholen | 3 |
| 2. Grundregel: Schweigen Sie mindestens 5 Sekunden | 4 |
| 3. Grundregel: Verunsichern Sie durch Ironie | 5 |
| 4. Grundregel: Wiederholen Sie stoisch Ihre Botschaft | 6 |
| 5. Grundregel: Ziehen Sie die Notbremse | 7 |
| ● Die 3 häufigsten Krisensituationen: So reagieren Sie richtig | 8 |
| 1. Tränen beginnen zu fließen | 8 |
| 2. Der Mitarbeiter fällt in verstocktes Schweigen | 9 |
| 3. Der Mitarbeiter überfällt Sie mit einem erregten Wortschwall | 10 |
| ● Nach dem Gespräch: Cool-down | 11 |



Ihre Autorin:

Elke Nürnberger ist Geschäftsführerin der Firma nürnberg & partner. Sie ist als Kommunikationsberaterin, Konflikt-Trainerin, Wirtschaftsmediatorin und Coach für Teams und Führungskräfte tätig. Telefon (0 91 51) 90 47-0. E-Mail: en@nuernbergerpartner.de.

A
B
C
D
E
F
G
H
I
J
K
L
M
N
O
P
Q
R
S
T
U
V
W
X
Y
Z

Viele Gespräche sind hoch emotional

Nicht jeder Mitarbeiter kann gut mit Kritik umgehen ...

In Ihrem Führungsalltag haben Sie es immer wieder mit **emotionalen Situationen** zu tun. Ob Sie einen Mitarbeiter zu mehr Leistung auffordern, eine stets unpünktliche Kollegin ermahnen oder gegenüber Ihrer Sekretärin ständig sich wiederholende Rechtschreibfehler beanstanden müssen:

Solche Gesprächsinhalte werden von dem Betroffenen selten begeistert aufgenommen.

Gerade jetzt stehen wieder die jährlichen **Beurteilungs- und Zielvereinbarungsgespräche** an. Auch diesbezüglich gilt: Nicht jeder Mitarbeiter kann mit (berechtigter) Kritik umgehen.

Von verständnislos bis aggressiv

Manche Mitarbeiter reagieren **verständnislos** oder **ärgerlich**. Möglicherweise führen Sie dann nur noch einen Monolog, weil Ihr Mitarbeiter „dicht“ macht, nichts mehr hört und sagt.

Vielleicht regt sich Ihr Gegenüber aber auch auf, wird **aggressiv**, erklärt Ihnen, „nichts dafür zu können“, und benennt diverse andere „Schuldige“. Oder er erzählt Ihnen ausführlich, warum etwas nicht geht, und versucht so, sich aus der Verantwortung zu stehlen.

... vor allem, wenn die berufliche Existenz gefährdet ist

Neben Kritik- und Jahresgesprächen bringen auch andere Gesprächsanlässe, zum Beispiel **Abmahnung** oder **Versetzung**, negative Emotionen ins Spiel.

Für den betreffenden Mitarbeiter geht es unter Umständen um seine berufliche Existenz. Es liegt auf der Hand, dass er hier noch schneller zu emotionalen Ausbrüchen neigt.

Konfliktgespräche leichter meistern

Geraten solche Unterredungen aus dem Ruder, kostet es Sie viel Zeit und Energie, um die effektive Zusammenarbeit wiederherzustellen. Oft zieht der betroffene Mitarbeiter auch **unbeteiligte Kollegen** mit in den Konflikt hinein. Das geht zusätzlich zu Lasten der Produktivität und der Arbeitsmoral.

Lernen Sie deshalb hier Methoden kennen, mit denen Sie Konfliktgespräche leichter meistern und die Ihnen helfen, Produktivität und Leistungsbereitschaft des betroffenen Mitarbeiters aufrechtzuerhalten.

Die Produktivität sinkt.

PRAXIS-TIPP



Frühzeitiges Agieren ist in jedem Fall besser als (zu) spätes Reagieren. Sobald Sie das Gefühl haben, dass in der Beziehung zu einem Mitarbeiter etwas in Schiefelage geraten ist, sprechen Sie es sofort an: „*Frau Teutenberg, ich habe den Eindruck, dass Sie mir in letzter Zeit ausweichen.*“

Dieses Nachfragen nimmt niemand übel. Es beweist vielmehr Ihren verantwortungsvollen Umgang mit Ihren Mitarbeitern.

5 Grundregeln zur Krisenintervention: So reagieren Sie in jedem Fall professionell

1. Grundregel: Lassen Sie wiederholen

Dem Mitarbeiter rutscht im Eifer des Wortgefechts eine übermäßig harte Formulierung heraus. Wenn Sie ihn dann auffordern, das Gesagte zu wiederholen, nehmen Sie das Spontane aus der Situation heraus. Der Mitarbeiter denkt über seine Worte nach, er-

Wunderwaffe „Freundlichkeit“

schrickt nicht selten selbst über seine Härte – und findet bei der Wiederholung wesentlich mildere Formulierungen.

z.B.**Beispiel:**

Ihr Mitarbeiter sagt zu Ihnen: „Sie haben doch überhaupt keine Praxiserfahrung! Schön auf der Uni studiert, aber Sie wissen nichts von unserer Arbeit und wie es bei uns wirklich zugeht. Sie haben doch überhaupt keine Ahnung!“

Ihre ruhige, sachliche Nachfrage: *„Ich bin mir nicht sicher, ob ich Sie richtig verstanden habe. Können Sie das bitte noch einmal wiederholen?“* Oder: *„Erklären Sie mir bitte, wie Sie das meinen?“*

Die mildere Reaktion des Mitarbeiters: „Ich meine damit, dass es gut wäre, Sie würden sich unsere Materialprobleme einmal selbst im Lager ansehen. Unsere Abteilung könnte sich dann von Ihrer Unterstützung überzeugen.“

2. Grundregel: Schweigen Sie mindestens 5 Sekunden

Ihr Motto:
„Unrat vorbeischwimmen lassen“

Schweigen ist eine harte, jedoch sehr elegante Form der Zurechtweisung. Ihr Mitarbeiter rechnet ja mit einer (vorhersehbaren) Reaktion von Ihnen. Wenn Sie sich nicht erwartungsgemäß verhalten, verunsichern Sie ihn.

Reagieren Sie also in keiner Weise auf die Aggression oder Unverschämtheit des Mitarbeiters. Blicken Sie ihm nur fest in die Augen, und schweigen Sie. Verhalten Sie sich so, als wäre nichts gewesen. Eine **Fünf-Sekunden-Schweigepause**, die im Raum steht, bringt die meisten Menschen bereits zur Vernunft.

Beispiel:**z.B.**

Ihr Mitarbeiter schleudert Ihnen provozierend entgegen: „Was haben Sie denn überhaupt studiert?“

Hierauf schweigen Sie und blicken ihn nur an. **No comment.** Der Mitarbeiter wird das Gesagte nach kurzer Zeit selbst relativieren: „Ich meine ja nur ...“

Sind mehrere Gesprächsteilnehmer anwesend, wenden Sie sich übergangslos einer anderen Person zu. Das ruft einen aufgeregten Mitarbeiter garantiert zur Ordnung.

3. Grundregel: Verunsichern Sie durch Ironie

Wenn Sie sich durch die Äußerung eines Mitarbeiters getroffen fühlen, können Sie das auch ansprechen.

Ironie verunsichert Gesprächspartner.

Ein **gewolltes Understatement** der eigenen Persönlichkeit ist ein sehr probates Mittel. Dabei appellieren Sie an die Moral des Angreifers.

Der rhetorische Trick dabei ist, die Verletztheit ironisch, lächelnd und freundlich vorzubringen. Sie stehen deshalb keinesfalls schwach da. Durch Ihre unerwartete Botschaft verunsichern Sie jedoch Ihren Gesprächspartner.

Beispiel:**z.B.**

Auf die provozierende Frage „Was haben Sie denn überhaupt studiert?“ antworten Sie ironisch-freundlich:

„Es trifft mich zutiefst, Herr Borgmann, dass ich auf Sie einen so unintelligenten Eindruck mache.“

Darüber wird Ihr Mitarbeiter sicher erst einmal nachdenken müssen.

4. Grundregel: Wiederholen Sie stoisch Ihre Botschaft

Bleiben Sie ruhig, aber bestimmt

Manchmal lassen sich Aufregungen anderer Menschen auflösen, wenn Sie sich absolut **nicht aus der Ruhe** bringen lassen. Denn Sie nehmen dem Mitarbeiter so den Wind aus den Segeln.



Wichtig: Bleiben Sie dabei extrem bestimmt, was Ihr Ziel im Gespräch anbelangt. Davon lassen Sie sich nicht abbringen! Wiederholen Sie deshalb, ohne weitere Begründung, stoisch Ihre Botschaft.

z.B.

Beispiel:

Ihr Mitarbeiter soll eine Kostenübersicht bis zum nächsten Meeting vorbereiten. Der Mitarbeiter versucht die Aufgabe zum wiederholten Male zu verschieben oder auf einen Kollegen abzuwälzen. Sie sagen:

„Herr Rüdiger, ich möchte, dass Sie das bitte bis morgen zum Meeting vorbereitet haben.“

Zählt Ihnen der Mitarbeiter daraufhin immer weitere ungerechtfertigte Gründe auf, warum er das nicht tun kann oder will, bleiben Sie hartnäckig und bestimmt:

„Herr Rüdiger, ich verstehe Ihren Zeitdruck, Ihre Zahlen benötigen wir bitte trotzdem morgen.“

Kein weiteres Statement.

Auch wenn Ihr Gegenüber nun heftiger argumentiert, wiederholen Sie stoisch Ihre Forderung auf jedes Argument: *„Ja, das kann sein, Ihre Zahlen benötigen wir bitte trotzdem morgen.“*

Spätestens nach der vierten Wiederholung merkt Ihr Mitarbeiter: Er muss mit Ihnen darüber nun wirklich nicht weiterdiskutieren ...

5. Grundregel: Ziehen Sie die Notbremse

Besonders wichtig: Geben Sie der großen Wut auf gar keinen Fall nach! Auf Angriffe reagieren die meisten Menschen intuitiv mit einem Gegenangriff. Menschlich verständlich, jedoch nicht unbedingt zielführend, denn die Situation spitzt sich dadurch nur noch mehr zu.

Wichtig: Kein Gegenangriff

Besser: Nutzen Sie notfalls Ihren letzten Funken Selbstbeherrschung, um die „Arena“ zu verlassen.

Exit-Strategie: Beenden Sie das Gespräch

Beenden Sie rasch und ohne weitere Diskussionen das Gespräch:

- *„Ich habe den Eindruck, wir kommen heute nicht weiter. Deshalb beenden wir jetzt besser das Gespräch.“*
- Oder: *„Kommen Sie bitte erst wieder, wenn Sie einen angemessenen Ton gefunden haben. Danke.“*

Gehen Sie aus der Schusslinie

Auf Beleidigungen reagieren Sie ebenfalls mit dieser Exit-Strategie. Sagen Sie zum Beispiel: *„Darauf antworte ich Ihnen jetzt nicht.“* Oder: *„Bevor ich mich zu einer uncharmanten Bemerkung hinreißen lasse, beenden wir jetzt dieses Gespräch.“*

Denken Sie daran: Sobald Sie ebenfalls aggressiv werden, haben Sie Ihrem Angreifer zu einem Sieg verholfen. Sie haben ihm die Gewissheit gegeben, dass er Sie aus der Fassung bringen kann. Und das wollen Sie doch keinesfalls, oder?

**PRAXIS-TIPP**

Wichtig für den Erfolg jedes Gesprächs: gegenseitiger Respekt. Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter respektvoll, fordern Sie aber auch für sich respektvolles Verhalten ein.

Sagen Sie im Klartext, was Sie wollen. Beispiel: „*Herr Meyer, ich erwarte, dass Sie in einem anderen Ton mit mir sprechen.*“ Oder: „*Ich habe Sie ausreden lassen. Das gleiche Recht fordere ich auch ein. Danke.*“

Die 3 häufigsten Krisensituationen: So reagieren Sie richtig

Die folgenden Situationen sind noch schwieriger zu handhaben als ein hartes Streitgespräch. Sie sind ungewohnter und unberechenbarer, denn sie tangieren zusätzlich auch Ihre Gefühlslage.

1. Tränen beginnen zu fließen

Zeigen Sie sich fair ... Das gibt es: Eine Mitarbeiterin beginnt, zum Beispiel im Beurteilungsgespräch (während Sie konkrete Situationen benennen, in denen Sie ihr unkooperatives Verhalten gegenüber Kollegen kritisieren), erst still zu schluchzen, dann heftig zu weinen.

Verhalten Sie sich fair: Die Mitarbeiterin zeigt Schwäche und Verletzbarkeit. Es ist eine Frage der Fairness, dass Sie in diesem Moment nicht weiter mit ihr über den kritisierten Sachverhalt sprechen. Reichen Sie ihr ein Taschentuch, und warten Sie ruhig ab, bis die Tränen versiegen.

... aber relativieren Sie Ihre Aussagen nicht Nun kommt aber auch **Ihre eigene Betroffenheit** ins Spiel. Fließen Tränen, stellt sich jeder Gesprächspartner schnell die „Schuldfrage“: Hätte man, etwa durch einen

weniger strengen Ton oder weniger harte Formulierungen, den Tränenausbruch verhindern können?

Stopp! Suchen Sie nicht gleich die Schuld bei sich. War Ihre Kritik in der Sache gerechtfertigt, sollten Sie zwar Betroffenheit zeigen, sich aber nicht generell entschuldigen: „*Ich bin betroffen von Ihrer Reaktion. Haben Sie vielleicht private Sorgen?*“

Suchen Sie nach Ursachen

Bedenken Sie: Ihr Gespräch ist möglicherweise nur der letzte Auslöser für einen emotionalen Ausbruch, der ganz **andere Ursachen** hat. Versuchen Sie deshalb weitere Hintergründe für das Weinen zu erfahren. Möglicherweise können Sie mit diesen zusätzlichen Informationen eine für alle Seiten zufrieden stellende Lösung finden.

Natürlich sollten Sie über dieses Ereignis in der weiteren Zusammenarbeit und gegenüber Dritten Stillschweigen bewahren.

2. Der Mitarbeiter fällt in verstocktes Schweigen

Viele Menschen reagieren verstockt, wenn sie das Gefühl haben, nicht ernst genommen oder in einer für sie wichtigen Angelegenheit übergangen zu werden.

Zeigen Sie demonstrative Aufmerksamkeit

Prüfen Sie bei einem Ihnen schweigend und verstockt gegenüberstehenden Mitarbeiter durch Nachfragen, ob das vielleicht der Fall ist. „*Herr Ottfried, ich habe den Eindruck, Sie sind mit meinem Vorschlag nicht einverstanden. Ist das so? Wenn ja, warum?*“

Beginnt der Mitarbeiter nun zu reden, hören Sie ihm aufmerksam zu. Setzen Sie **positive Verstärker** (etwa ermunterndes Kopfnicken, entsprechende Mimik, verbale Signale wie „Hm“, „Aha“, „Ich verstehe“) ein, die

den Redefluss unterstützen. Die Verstockung wird sich dann rasch auflösen.

Lassen Sie sich nicht erpressen

Schweigen Sie – bis der Mitarbeiter redet – Handelt es sich um ein stets wiederkehrendes Verhaltensmuster Ihres Mitarbeiters, nennt man das „**emotionale Erpressung**“. Der Mitarbeiter will Ihnen mit seinem Schweigen Schuldgefühle vermitteln, die Sie zu Zugeständnissen bewegen sollen. Lassen Sie sich auf keinen Fall auf dieses Kindheits-Spiel nach dem Motto „Wenn ich nicht bekomme, was ich will, sage ich gar nichts mehr!“ ein.

Bleiben Sie unnachgiebig. Stellen Sie Ihrem schweigenden Mitarbeiter eine Frage (siehe Seite 9) – und warten Sie hartnäckig auf die Antwort. **Schweigen Sie** geduldig, und zwingen Sie Ihr Gegenüber so, die gespannte Stille mit einer Antwort zu beenden.

Wenn Sie den längeren Atem beweisen, zeigen Sie dem Mitarbeiter klar, dass Sie für diese Art der Manipulation nicht empfänglich sind.

3. Der Mitarbeiter überfällt Sie mit einem erregten Wortschwall

So unterbrechen Sie Vielredner Mitarbeiter, die in ihrer Erregung heftig und ohne Punkt und Komma reden, so dass Sie nicht mehr zu Wort kommen, müssen Sie wirkungsvoll unterbrechen:

- **Sprechen** Sie Ihr Gegenüber betont **mit Namen an**. Die Nennung des Namens ist ein starker Aufmerksamkeitsreiz und Ausdruck von Respekt und Sympathie. Es sagt dem anderen: „Sie bedeuten mir etwas.“ Hört ein Mensch seinen eigenen Namen, hört er erst einmal bewusst hin.

- Eine leichte **Berührung am Unterarm** erzeugt ebenfalls höchste Aufmerksamkeit. Der Gesprächspartner fühlt sich wahrgenommen und spürt, dass Sie sich auf ihn konzentrieren. Er muss nicht mehr mit aller Macht versuchen zu seinem Recht zu kommen. Hält er inne, können Sie mit Ihrem Argument einhaken.
- Eine **Frage** zu einem Sachverhalt erkennt die Kompetenz des Redners an und schmeichelt. Unterbrechen Sie den Redeschwall mit den Worten: „*Dazu habe ich eine Frage: Was bedeutet ...?*“

Diese drei Varianten können Sie gut miteinander kombinieren und dadurch die Wirkung verstärken.

- **Verschärfte Variante:** Hilft alles nichts, schütteln Sie den Kopf, atmen Sie hörbar tief ein, und brechen Sie den Blick-Kontakt ab. Daraufhin ist auch ein aufgebrachter Mitarbeiter erst einmal irritiert und hält erfahrungsgemäß inne.

Notfalls Aufmerksamkeit entziehen

Sind Sie nun zu Wort gekommen, müssen Sie aufpassen, dass Sie Ihr Rederecht nicht gleich wieder verlieren. Eine der besten Techniken ist die eigene Formulierung des wahrscheinlichen Unterbrechungsinhaltes: „*Sie werden bestimmt gleich entgegen, dass ...*“. Damit nehmen Sie Ihrem Gesprächspartner den Grund für eine Unterbrechung. Außerdem können Sie sofort Ihr Gegenargument einfließen lassen.

Nach dem Gespräch: Cool-down

Es ist eine große Leistung, in einer emotional hoch angespannten Situation nichts zu erwidern, das Ihren eigenen Dampf ablässt. Wenn Sie das geschafft haben, können Sie stolz auf sich sein: Sie waren derjenige, der

die Situation entschärft hat! Auch Ihr Gegenüber spürt diesen Sachverhalt genau. Durch Ihr Verhalten demonstrieren Sie Selbstdisziplin und Stärke.

Wie Sie wieder zur Ruhe kommen Nun gilt es **wieder zur Ruhe zu kommen**. Stürzen Sie nicht sofort zu Kollegen, um über den Mitarbeiter zu schimpfen, greifen Sie nicht gleich zum Telefon oder lassen sich gar auf Gespräche mit anderen Mitarbeitern ein. Sondern kommen Sie runter, und überlegen Sie sich in Ruhe Ihre weitere Vorgehensweise.

Tipps zum schnellen Abreagieren

- Versuchen Sie kurz allein zu sein. Wenn es sich machen lässt: Telefon umleiten und die Handy-Mailbox einschalten. Stellen Sie sich ans Fenster, atmen Sie tief ein und aus. Wiederholen Sie das so lange, bis Sie spüren, dass sich Ihr Körper entspannt und der Atem wieder fließt. Konzentrieren Sie Ihre Gedanken auf das, was draußen zu sehen ist.
- Noch besser: Gehen Sie sofort an die frische Luft. Laufen Sie in schnellem Schritt-Tempo. Ihr Kreislauf sollte dabei auf Touren kommen. Schon fünf bis zehn Minuten genügen, um sich wieder einigermaßen im Griff zu haben und sich zu beruhigen.
- Oder steigen Sie ganz schnell Treppen hoch. Nehmen Sie mehrere Stufen gleichzeitig, und laufen Sie zügig über einige Stockwerke. Sie sollten richtig außer Atem kommen. Wenn es noch nicht geholfen hat: das Gleiche noch einmal. So bauen Sie Ihren Adrenalinspiegel schneller ab.
- Trinken entspannt ebenfalls. Trinken Sie keinen Kaffee, schwarzen Tee oder Alkohol und möglichst nichts Heißes in dieser Situation. Trinken Sie küh-

les Mineralwasser oder Saft. Konzentrieren Sie sich dabei ausschließlich auf das Trinken.

Suchen Sie das Folgegespräch

Natürlich ist nach solchen „Cool-down-Maßnahmen“ nicht alles in Butter. Unterdrückter Zorn löst sich nicht einfach in Luft auf. Um eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen Ihrem Mitarbeiter und Ihnen wiederherzustellen, müssen Sie aktiv werden: Suchen Sie das Folgegespräch mit dem Mitarbeiter.

Führen Sie nach 1-2 Tagen ein Folgegespräch

Wichtig ist die Wahl des passenden Zeitpunkts: Der Vorfall sollte Ihnen beiden noch klar im Gedächtnis sein. Andererseits sollte die größte Wut bereits verrauchert sein. Erfahrungsgemäß ist ein zeitlicher Abstand von **einem Tag bis zu zwei Tagen** sinnvoll.

Legen Sie die Fakten auf den Tisch

In diesem Folgegespräch sagen Sie offen und klar, was Sie denken, am besten gleich in den **ersten fünf Sätzen**. Sie wählen nur wenige einleitende Sätze (etwa: „*Danke, dass Sie gekommen sind. Unsere letzte Unterredung ist ja nicht so gut gelaufen ...*“) und kommen danach sofort zum Inhalt des Ärgernisses. Dieses formulieren Sie als **Ihr Gefühl**:

Ich-Botschaften formulieren

- „*Ich habe mich über die mangelnde Zuverlässigkeit in Sachen ... geärgert.*“
- „*Ich empfand die Bemerkung über ... als vollkommen unpassend.*“
- „*Es hat mich sehr geärgert, dass die Angelegenheit ... immer noch nicht erledigt ist.*“

Zum einen weiß dann Ihr Mitarbeiter genau, was Sache ist, zum anderen hat er an dieser Stelle die

Möglichkeit, sich zu entschuldigen oder eine Erklärung abzugeben. Diese Chance sollten Sie ihm einräumen. Eine konstruktive Zusammenarbeit ist dann wieder leichter möglich.



Wichtig: Machen Sie nicht unnötig viele Baustellen gleichzeitig auf. Kümmern Sie sich im Klärungsgespräch um **ein zentrales Schlüsselthema**. Dieses bleibt dem Mitarbeiter im Gedächtnis haften.

Step by step Zu viel auf einmal zu besprechen stiftet Verwirrung. Im schlimmsten Fall ist dem Mitarbeiter im Nachhinein nicht mehr klar, worum es Ihnen eigentlich genau im Gespräch ging. Stehen noch weitere Probleme im Raum, gehen Sie diese besser in mehreren Folgegesprächen der Reihe nach an.

BEST PRACTICE-TIPP

Experten-Meinung von

Dr.-Ing. Wenyue Ding,
APAC-Direktor bei
Lucent Technologies,
Nürnberg



Gute Beziehungen zu Mitarbeitern

Nach meiner Erfahrung ist die **persönliche Beziehung** eines Vorgesetzten zu seinen Mitarbeitern einer der wichtigsten Motivationsfaktoren. Dazu gehört, Gefühlslage und Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter zu kennen, sich für jene einzusetzen, sie **als Freunde** zu betrachten, zuzuhören, zu verstehen, zu helfen. Das steht nicht unbedingt in meiner Zielvereinbarung. Aber wenn die Beziehung dadurch bestens funktioniert, wird auch ein schwieriges Mitarbeitergespräch keine Katastrophe mehr. Prävention ist immer noch die beste Medizin.