

# Das Mitarbeitergespräch

## Erfolgreiche Gesprächsführung mit Mitarbeitenden



### Business-Bereich

Management

Personal

**Führung**

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

### Sofort-Nutzen

#### Sie erfahren:

- welche Kommunikationsmodelle für das Mitarbeitergespräch relevant sind.
- wie Mitarbeitergespräche aufgebaut werden.
- was in der Vorbereitung auf Mitarbeitergespräche zu beachten ist.
- welches die Merkmale unterschiedlicher Gesprächsarten sind.
- welches die wesentlichen Elemente des Jahresgesprächs sind.

#### Sie können:

- verschiedene Arten von Mitarbeitergesprächen erfolgreich durchführen.
- sich gezielt auf Mitarbeitergespräche vorbereiten.
- in schwierigen Gesprächssituationen sicher reagieren.
- hilfreiche Kommunikationstechniken und -methoden im Mitarbeitergespräch anwenden.

## Autor

---



### **Mag. André Burtscher**

Mag. André Burtscher ist Berater beim Management Center Vorarlberg. Vor seiner Beratertätigkeit sammelte er in internationalem Umfeld langjährige Erfahrung als Projektleiter im Human-Resources-Bereich und als Führungskraft in verschiedenen Abteilungen.

### **Management Center Vorarlberg**

MCV GmbH  
Millennium Park 9  
6890 Lustenau  
Vorarlberg, Österreich

Tel: 0043 (0) 5577 83970  
Fax: 0043 (0) 5577 83970-13  
E-Mail: [mcv@mcv.at](mailto:mcv@mcv.at)  
Web: [www.mcv.at](http://www.mcv.at)

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### **Das Mitarbeitergespräch – Erfolgreiche Gesprächsführung mit Mitarbeitenden**

Satz: Dimitri Gabriel  
Korrektur: Urs Bochsler

WEKA Business Media AG  
Hermetschloostrasse 77  
8048 Zürich  
Tel. 044 434 88 34  
Fax 044 434 89 99  
[info@weka.ch](mailto:info@weka.ch)  
[www.weka.ch](http://www.weka.ch)

4. Auflage 2016

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:  
ISBN: 978-3-297-05283-9

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

# Inhalt

## Das Mitarbeitergespräch – Erfolgreiche Gesprächsführung mit Mitarbeitenden

<b>1. Anlässe und Arten des Mitarbeitergesprächs</b> .....	5
<b>2. Grundlagen der Kommunikation im Mitarbeitergespräch</b> .....	7
a) Kommunikation = wahrnehmen, mitteilen, verstehen .....	7
b) Die vier Seiten einer Nachricht .....	8
<b>3. Aufbau der Mitarbeitergespräche</b> .....	10
a) Gesprächsleitfaden für Mitarbeitergespräche .....	10
<b>4. Einzelne Gesprächsarten</b> .....	13
a) Das Jahresgespräch .....	13
Hauptelemente des Jahresgesprächs .....	13
Tipps für wirkungsvolle Jahresgespräche .....	14
Fragen für ein Jahresgespräch .....	14
Mentale Vorbereitung .....	16
Hinweise zur Einführung von Jahresgesprächen .....	17
b) Das Kritikgespräch .....	17
Der Ablauf eines Kritikgesprächs .....	18
c) Das Feedbackgespräch .....	20
Die positive Wirkung von Feedback .....	20
Regeln zum Geben von Rückmeldungen .....	20
Regeln zum Empfangen von Rückmeldungen .....	21
d) Das Kündigungsgespräch .....	22
Ablauf des Kündigungsgesprächs .....	22
Was ist nach dem Gespräch zu beachten? .....	23
e) Das Zielvereinbarungsgespräch .....	23
Einige Fragen zur Analyse von Zielabweichungen .....	23
f) Das Delegationsgespräch .....	24
Grundsätze im Delegationsgespräch .....	24
<b>5. Hilfreiche Techniken für Mitarbeitergespräche</b> .....	25
<b>6. Selbsttest: Hörtypen</b> .....	27
<b>7. Literaturhinweise und Lesetipps</b> .....	30



# 1. Anlässe und Arten des Mitarbeitergesprächs

---

Überlegen Sie sich, welche Aufgaben ein Vorgesetzter im Rahmen seines Verantwortungsbereiches zu erfüllen hat! Er muss zum Beispiel Ziele setzen, Veränderungen gestalten, einleiten oder umsetzen, Entscheidungen treffen, organisieren, planen, koordinieren, delegieren, Mitarbeitende führen, motivieren und fördern, analysieren, kontrollieren, Probleme lösen usw.!

Um all diese Aufgaben erfüllen zu können, muss ein Vorgesetzter mit seinen Mitarbeitenden in Interaktion treten – er muss mit ihnen kommunizieren und Gespräche führen. Nach Neuenberger (Oswald Neuenberger, Das Mitarbeitergespräch, 2008) ist die Kommunikation der «Flaschenhals» in jeder Organisation.

Die Anlässe für Mitarbeitergespräche sind vielfältig und die Gespräche können formell, also mit Gesprächsformularen und Dokumentationen, geführt werden. Mitarbeitergespräche können aber auch informell sein, also ohne Dokumentationsaufwand und ohne dass der Termin und der Ablauf zum Beispiel in einem Managementhandbuch oder anderen Verfahrensanweisungen definiert wurde. Dazwischen sind unterschiedliche Ausprägungen möglich.

### Reflexionsfragen



Erinnern Sie sich an die letzten drei Gespräche, die Sie mit Mitarbeitenden geführt haben!

- Was waren die Gründe für dieses Gespräch?
  - Wer hat das Gespräch begonnen?
  - Welches Ergebnis hatte das Gespräch?
- Wir führen täglich zahlreiche Gespräche mit Mitarbeitenden. Je nach Anlass gibt es unterschiedliche Arten und Formen der Gespräche mit Mitarbeitenden.

### Einige Anlässe und Arten von Mitarbeitergesprächen

Anlass	Gesprächsart
Die Leistung von Mitarbeitenden anerkennen, loben, Wertschätzung aussprechen	Anerkennungsgespräch
Das gezeigte Verhalten von Mitarbeitenden entspricht nicht dem vereinbarten oder gewünschten Verhalten, Aufzeigen eines Fehlers, eigene Verhaltensbeurteilung abgeben, den anderen zu einem bestimmten Verhalten bewegen	Kritikgespräch
Beurteilung der gezeigten Leistung, Beurteilung der Zielerreichung, Ergebnisbeurteilung	Beurteilungsgespräch
Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung; Nutzung von Fachkenntnissen und Erfahrung der Mitarbeitenden; sich als Vorgesetzter Freiräume schaffen, um andere wichtige Führungsaufgaben auszuführen	Delegationsgespräch
Die Potenziale und Fähigkeiten der Mitarbeitenden fördern, Mitarbeitende in gezielte Richtung entwickeln, Orientierung über weitere Entwicklung, Standortbestimmung	Entwicklungsgespräch
Besprechung von Konflikten, Umgang mit Konflikten, Informationen über Konfliktsituationen verschaffen	Konfliktgespräch
Einstellung neuer Mitarbeitender, kennen lernen von Bewerbern	Einstellungsgespräch
Freisetzung von Mitarbeitenden aus dem bestehenden Arbeitsverhältnis	Kündigungsgespräch
Ziele gemeinsam vereinbaren, erste Schritte zur Umsetzung definieren, Meilensteine zur Zielerreichung besprechen	Zielvereinbarungsgespräch
Rückmeldung über das gezeigte Verhalten geben	Feedbackgespräch

#### Hinweis



**Das Jahresgespräch** – in der Regel das umfassendste Gespräch – vereint meist mehrere Gesprächsarten. Sehr häufig sind dies die Elemente Beurteilung, Entwicklung und Standortbestimmung sowie Zielvereinbarung.

#### Praxistipps



- Das Gespräch mit den Mitarbeitenden ist eine zentrale Aufgabe bei der Führungsarbeit. Je nach Zielsetzung und Gesprächsanlass gibt es unterschiedliche Gesprächsarten.
- Wichtige Gespräche sollten nicht zwischen Tür und Angel abgewickelt werden.
- Jede Gesprächsart braucht den entsprechenden Rahmen und Vorbereitung.

## 2. Grundlagen der Kommunikation im Mitarbeitergespräch

### a) Kommunikation = wahrnehmen – mitteilen – verstehen

Wahrnehmen, mitteilen und verstehen sind Grundbegriffe der systemischen Kommunikationstheorie. Diese Begriffe werden dabei genauer definiert.

#### Wahrnehmen

- Jeder Mensch lebt in seiner eigenen Welt und hat seine persönliche Sicht der Dinge.
- Niemand kann sagen, was «wirklich» ist.
- Wirklichkeit ist eine individuelle Schöpfung.
- Wirklichkeit ist, was auf uns wirkt.
- Versuchen Sie nicht zu klären, wie etwas «in Wirklichkeit» ist – auch Sie leben nur in Ihrer eigenen Welt.
- Verwechseln Sie Wahr-Nehmung nicht mit Wahrheit!
- Gehen Sie niemals davon aus, dass Ihr Gesprächspartner die Welt ebenso sieht wie Sie selbst.

#### Mitteilen

- Jede Mit-Teilung hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.
- Jede Mit-Teilung bietet Einblick in die Landkarte des Mitteilenden; drückt Inhalte der Landkarte aus, also: Beschreibungen/Erklärungen/Bewertungen.
- Jede Mit-Teilung ist ein Angebot, eine Sichtweise miteinander zu teilen.
- Jede Mit-Teilung gibt Auskunft, wie die Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern wahrgenommen wird.

#### Verstehen

- Jeder versteht, was er versteht.
- Vergeuden Sie keine Energie mit der Frage, ob etwas «richtig» oder «falsch» verstanden wurde, sondern fragen Sie: wie wurde verstanden?
- Gehen Sie niemals davon aus, «richtig» verstanden zu werden.
- Suchen Sie daher niemals nach dem «Schuldigen» für ein Missverständnis.
- Jedes Missverständnis ist ein Unterschied in den Landkarten und damit eine wichtige Information.

#### Hinweis

Viele Alltagssituationen werden subjektiv interpretiert und führen dadurch zu Missverständnissen!



### Praxistipp



Fragen Sie öfter nach, was jemand verstanden hat, und tauschen Sie Ihre Bilder über die Wahrnehmung der Situation mit dem Mitarbeitenden aus.

### b) Die vier Seiten einer Nachricht

Ein sehr verbreitetes Modell ist das Modell der 4-Seiten/Ohren einer Nachricht bzw. das Kommunikationsquadrat nach Friedemann Schulz von Thun:

Jede Nachricht enthält vier Botschaften gleichzeitig:

- **Eine Aussage über die Beziehung:**

Ob gewollt oder nicht, aber immer wenn ich jemanden anspreche, gebe ich auch zu erkennen, was ich vom anderen halte und wie ich zu ihm stehe. Dies zeigt sich meist durch nicht-sprachliche Signale, wie zum Beispiel der Tonfall in der Stimme oder die Mimik im Gesicht.

- **Eine Selbstkundgabe oder Selbstaussage:**

Jede Äusserung enthält einen Hinweis darauf, wofür die sprechende Person steht, was in ihr vorgeht und wie z.B. die berufliche Rolle aufgefasst wird. Diese Botschaft kann entweder explizit (durch «Ich-Botschaften») geschehen oder indirekt.

- **Eine Sachinformation:**

Sie wird meist direkt angesprochen und beschreibt den Inhalt, worüber die Sprecherin informiert. Im professionellen Kontext hat die Sachebene eine grosse Bedeutung.

- **Einen Appell:**

Gibt Auskunft darüber, wozu ich den anderen veranlassen möchte, auch, wie ich den anderen beeinflussen möchte. Auch der Appell kann mehr oder weniger offen kommuniziert werden.

### Beispiel für die vier Seiten einer Nachricht



Ein Mitarbeiter sagt im Meeting:

«Ich muss heute um 12 Uhr in Zürich sein.»

Sachinformation: Ich habe um 12 Uhr einen Termin in Zürich.

Selbstkundgabe: Ich habe es eilig. Ich bin ungeduldig. Ich habe Stress. Ich möchte pünktlich aufhören.

Beziehung: Ihr redet zu lange über dieses Thema.

Appell: Macht schnell vorwärts. Oder nehmt meinen Tagesordnungspunkt vor.



### Die vier Ohren einer Nachricht:

Jeder Empfänger einer Nachricht kann diese auch mit verschiedenen «Ohren» hören:

- **Das Beziehungsohr**  
→ Wie ich glaube, dass Du zu mir stehst.
- **Das Selbstoffenbarungsohr**  
→ Was ich höre, was du über dich selbst sagst.
- **Das Sachohr**  
→ Welche Sachinformation ich höre.
- **Das Appellohr**  
→ Wozu ich glaube, dass du mich veranlassen willst.

### Reflexionsfrage



Welches ist Ihr bevorzugtes Ohr, mit dem Sie Nachrichten hören?  
Machen Sie den Selbsttest für Hörtypen auf Seite 27.

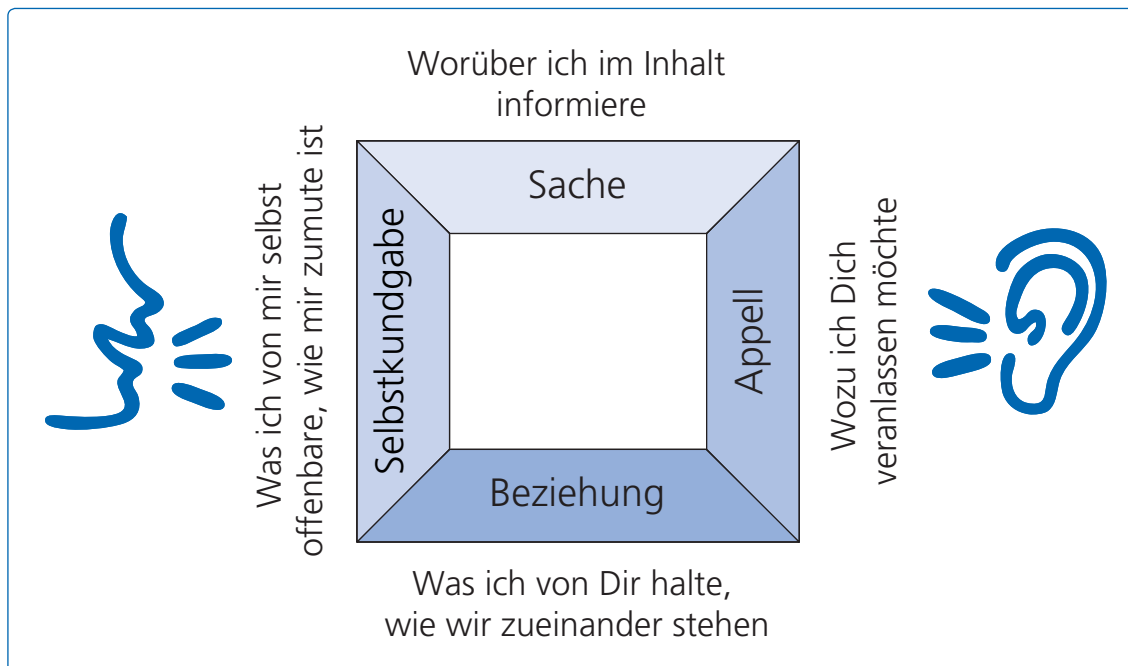


Abbildung: Die vier Seiten/Ohren einer Nachricht

## 3. Aufbau der Mitarbeitergespräche

Das Vier-Seiten-Modell einer Nachricht hat Einfluss auf den Aufbau von Gesprächen mit Mitarbeitenden. Gespräche, die von beiden Gesprächspartnern hinterher als menschlich und inhaltlich befriedigend bezeichnet werden, verlaufen nach einem bestimmten Muster.

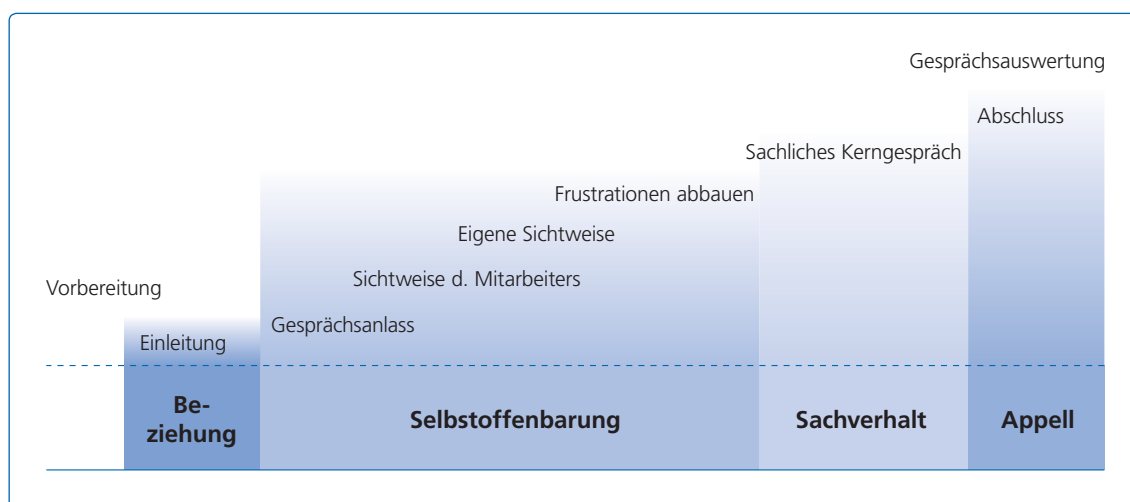


Abbildung: Allgemeiner Aufbau eines Mitarbeitergesprächs mit den vier Seiten einer Nachricht

### a) Gesprächsleitfaden für Mitarbeitergespräche

Der nachfolgend abgebildete Gesprächsleitfaden unterstützt Sie in Ihrer Vorbereitung auf nahezu alle Arten von Mitarbeitergesprächen. Daher kann er Ihnen auch nicht die inhaltliche Argumentation abnehmen. Er trägt jedoch dazu bei, «in der Hitze der Debatte» das Gespräch zu strukturieren, wesentliche Gesprächsteile nicht zu vergessen und das Gesprächsziel nicht aus den Augen zu verlieren. Darüber hinaus lässt er genügend Spielraum für unerwartete Richtungsänderungen im Gespräch.

#### Vorbereitung

- Informieren Sie Ihre Mitarbeitende frühzeitig über den Gesprächstermin, die ungefähre Dauer und den Inhalt.
- Bereiten Sie das Gespräch gründlich vor – bitten Sie ggf. auch den Mitarbeitenden im Vorfeld um eine (schriftliche) Vorbereitung.
- Planen Sie ausreichend Zeit ein und stellen Sie sicher, dass Sie sich ungestört unterhalten können.
- Sorgen Sie für eine angenehme Atmosphäre und verschieben Sie ggf. das Gespräch, wenn Sie unter Zeitdruck stehen oder das Gefühl haben, sich aus anderen Gründen nicht 100%ig auf das Gespräch einlassen zu können.

#### Einleitung

- Höflichkeit und Freundlichkeit sind – unabhängig vom Gesprächsanlass – Grundvoraussetzungen eines jeden Gesprächs.
- Gehen Sie auf den Mitarbeitenden zu, begrüßen Sie ihn und danken Sie ihm für sein Kommen.
- Setzen Sie sich mit ihm an einen geeigneten Tisch und unterstreichen Sie so die Bedeutung des Gesprächs.
- Überprüfen Sie, ob der Mitarbeitende «gedanklich anwesend» ist.
- Stellen Sie einen persönlichen Kontakt her und tragen Sie so zu einem positiven und offenen Gesprächsklima bei.