

Mitarbeitergespräche

Zielorientiert gestalten und souverän führen

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

Mitarbeitergespräche

Herausgeber: WEKA Business Media AG

Projektleitung: Mandy Wagner

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2012

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Der Einfachheit halber und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77, CH-8048 Zürich

Telefon 044 434 88 88, Telefax 044 434 89 99

www.weka.ch

Zürich • Kissing • Paris • Amsterdam • Wien

ISBN 978-3-297-02053-1

1. Auflage 2012

Druck: Kösel GmbH & Co. KG, Layout: Dimitri Gabriel, Satz: Peter Jäggi



Ein Problem? Kein Problem!

Inhaltsverzeichnis

1.	Das Mitarbeitergespräch als wichtiges Führungsinstrument	3
2.	Grundlagen	5
2.1	Die Bedeutung von Mitarbeitergesprächen	6
2.2	Grundlagen der Kommunikation	7
2.3	Das Mitarbeitergespräch vorbereiten	14
2.4	Das Gespräch optimal aufbauen (inkl. Gesprächsleitfaden für alle Fälle)	21
3.	Techniken für eine erfolgreiche Gesprächsführung	27
3.1	Aktiv zuhören	28
3.2	Verständlich reden	34
3.3	Emotionen beachten	34
3.4	Ich- und Du-Botschaften	37
3.5	Feedback geben und nehmen	40
3.6	Fragen stellen	43
3.7	Die eigene Meinung vertreten	44
3.8	Diese Killerphrasen sollten Sie vermeiden	45
4.	Arten von Mitarbeitergesprächen	49
4.1	Einführungs- und Probezeitgespräch	51
4.2	Feedbackgespräch (Lob und Kritik)	59
4.3	Delegationsgespräch	67
4.4	Jahresgespräch (mit Beurteilung, Zielvereinbarung und Qualifikation)	72
4.5	Konfliktgespräch	94
4.6	Kündigungsgespräch	100
5.	Tipps für schwierige Gespräche	105

1.

Das Mitarbeitergespräch als wichtiges Führungsinstrument

Das Führen von Mitarbeitergesprächen ist ein wichtiges Instrument der Mitarbeiterführung und kann wesentlich zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Vorgesetzten beitragen sowie die Motivation und Leistungsbereitschaft erhöhen. Umso erforderlicher ist es, dass Vorgesetzte über Sicherheit im Führen von Mitarbeitergesprächen verfügen.

Was bringt ein Mitarbeitergespräch?

Ein richtig geführtes Mitarbeitergespräch bringt sowohl für den Vorgesetzten als auch für den Mitarbeiter eine Reihe von Vorteilen mit sich:

- Missverständnisse und Vorurteile können abgebaut werden und der Umgang miteinander wird offener und ehrlicher.
- Durch die gegenseitige Information kennt man sich besser und hat mehr Verständnis füreinander.
- Bestehende Probleme werden aufgearbeitet und gemeinsam gelöst.
- Der Mitarbeiter kann seine eigenen Gedanken ins Gespräch einbringen: Der Vorgesetzte erhält neue Impulse und der Mitarbeiter kann sich mit der gefundenen Lösung besser identifizieren.
- Das Verständnis für organisatorische und personelle Änderungen steigt, wenn Sie als Führungskraft Ihre Mitarbeiter rechtzeitig informieren.
- Durch offene Gespräche werden Gerüchte verhindert, wodurch das gegenseitige Vertrauen steigt.
- Das Gemeinschaftsgefühl und die Zusammenarbeit werden gefördert.
- Das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis und der gegenseitige Kontakt werden verbessert.
- Hierarchieunterschiede werden überwunden und Vorgesetzter und Mitarbeiter verstehen sich als Partner.
- Die Mitarbeiter werden selbstbewusster und engagierter und setzen sich mit viel Verantwortungsbewusstsein für ihre Aufgaben ein, wenn sie sich als Partner verstanden fühlen.

Trotz dieser vielen Vorteile scheuen sich Führungskräfte nicht selten, Mitarbeitergespräche zu führen. Häufig wird Zeitmangel, bedingt durch Hektik, Termindruck und Stress als Grund für nicht-stattfindende Gespräche genannt. Tatsächlich sind es oft die folgenden Punkte, die dies begründen:

- Das Mitarbeitergespräch ist nicht in allen Punkten planbar.
- Wer Ziele mit Mitarbeitern vereinbart, muss sich zunächst über die eigenen Ziele klar sein.
- Die Beurteilung zwingt, auch Unangenehmes auszusprechen.

Oft wird dabei aber vergessen, dass viele Probleme durch regelmässige Information und Gespräche lösbar wären.

HINWEIS

Ein guter Mitarbeiter will am betrieblichen Geschehen beteiligt werden. Wertschätzen Sie das: Holen Sie ihn ins Boot, indem Sie regelmässig mit ihm reden! So zeigen Sie ihm, dass er ein wichtiger Teil des Ganzen ist.

Damit ist das Mitarbeitergespräch einerseits Selbstzweck, andererseits aber auch das beste Mittel, um Führungsaufgaben zu erfüllen, z.B.:

- Ziele vereinbaren,
- delegieren und koordinieren,
- motivieren,
- kontrollieren,
- beurteilen,
- loben und kritisieren.



2.

Grundlagen

2.1	Die Bedeutung von Mitarbeitergesprächen	6
2.2	Grundlagen der Kommunikation.....	7
2.3	Das Mitarbeitergespräch vorbereiten	14
2.4	Das Gespräch optimal aufbauen (inkl. Gesprächsleitfaden für alle Fälle)	21

2. Grundlagen

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

Routinemässige Alltagskommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, die sich spontan entwickelt und dazu dient, kurz Informationen weiterzugeben, den Sachstand zu klären oder eine Entscheidung zu kommunizieren, werden im Rahmen dieses Buches nicht thematisiert. Es konzentriert sich vielmehr auf das Mitarbeitergespräch als zentrales Führungsinstrument, das in Form eines Dialoges Führungskraft und Mitarbeiter auf einer Ebene zusammenbringt. Es umfasst sowohl regelmässige (Jahresgespräch, Beurteilungsgespräch etc.), als auch anlassabhängige Gespräche (Feedbackgespräch, Einführungsgespräch etc.), die der Vorgesetzte mit seinen Mitarbeitern im Rahmen seiner Führungsaufgaben gestaltet, wobei eine beiderseitige Vorbereitung auf das Gespräch zugrunde liegt. Dieses Kapitel behandelt die wesentlichen Grundlagen für eine konstruktive Gesprächsführung mit Ihren Mitarbeitenden.

2.1 Die Bedeutung von Mitarbeitergesprächen

Mitarbeitergespräche finden zwischen Führungskraft und Mitarbeitern statt. Sie dienen beispielsweise dazu, Aufgaben zu delegieren, aufgetretene Probleme zu lösen, Anerkennung auszusprechen oder Kritik zu üben. So wird deutlich, dass das Mitarbeitergespräch Aufgabe der Führungskraft ist und somit nicht delegierbar ist.

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist es nötig, dass Sie als Vorgesetzter mit Ihren Mitarbeitern über die Ziele, Inhalte und Formen Ihrer gemeinsamen Arbeit sprechen. Dies geschieht tagtäglich im Rahmen vieler Gespräche – mal formell, mal informell.

Darüber hinaus ist es notwendig, sich regelmässig über weiterreichende Zielsetzungen, Aufgaben, Ergebnisse und Leistung, die Zusammenarbeit und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter zu verständigen. Ihr Mitarbeiter erfährt dadurch, wie Sie ihn sehen und was Sie erwarten. Sie erfahren Ihre eigenen Stärken und Schwächen und wie Sie gegebenenfalls Korrekturen vornehmen können.

Ziel der Mitarbeitergespräche ist, das Fähigkeits-, Leistungs- und Persönlichkeitspotenzial im Interesse der Mitarbeiter und im Interesse des Unternehmens zur Geltung zu bringen.

Besonders relevant sind solche Gespräche, in denen Sie

- eine Aufgabe delegieren,
- sich wichtige Informationen von Ihrem Mitarbeiter einholen,
- dem Mitarbeiter eine wichtige Mitteilung machen,
- zwischen mehreren Mitarbeitern in einer Konfliktsituation schlichten müssen,

- mit dem Mitarbeiter über seine Leistungen sprechen,
- mit dem Mitarbeiter Ziele vereinbaren.

In all diesen Gesprächen müssen Sie überzeugen! Das bedeutet, Sie wollen Menschen ändern in Bezug auf ihre Einstellungen, Informationen, Gefühle oder Handlungen.

Das wichtigste Prinzip für eine erfolgreiche Gesprächsführung ist, dass Sie sich in Ihren Gesprächspartner hineinversetzen.

Fragen Sie sich also immer:

- Welche Interessen, Positionen oder Standpunkte kann Ihr Gegenüber haben?
- Welche Auswirkungen kann das auf Ihr Gesprächsziel haben?
- Worüber wollen Sie verhandeln, und worüber nicht?
- Wo hat Ihr Verhandlungsspielraum ein Ende?
- Welche Befugnisse haben Sie, hat Ihr Gesprächspartner?
- Wo sind Übereinstimmungen, wo aber auch Differenzen zu erwarten?

2.2 Grundlagen der Kommunikation

Eigentlich scheint Kommunikation leicht zu sein: Einer sagt etwas und geht davon aus, dass der andere es genauso versteht. Die Realität sieht jedoch ganz anders aus. Nicht selten kommt dabei nicht das an, was ankommen soll. Missverständnisse sind die Folge.

PRAXISTIPP

Kommunikation ist das, was beim Gegenüber ankommt und verstanden wird!



Wenn Sie die nachstehenden Grundlagen der Kommunikation beachten und sich die damit verbundenen Probleme bewusst machen, haben Sie die Basis für eine erfolgreiche Gesprächsführung gelegt.

Kommunikation = wahrnehmen, mitteilen und verstehen

Wahrnehmen, mitteilen und verstehen sind Grundbegriffe der systemischen Kommunikationstheorie. Sie 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.



Empfänger-/Sender-Modell

Kommunikation besteht immer aus den 3 Faktoren: **Sender, Empfänger und Nachricht/Botschaft.**

Probleme entstehen oft bei der Übermittlung der Nachricht, denn der Sender verpackt die Nachricht mit seinem persönlichen Zeichenvorrat. Das können verbale und nonverbale (körpersprachliche) Aussagen sein. Der Empfänger greift beim «Auspacken» der Nachricht seinerseits auf seinen eigenen Zeichenvorrat zurück, ebenfalls wieder verbal und nonverbal.

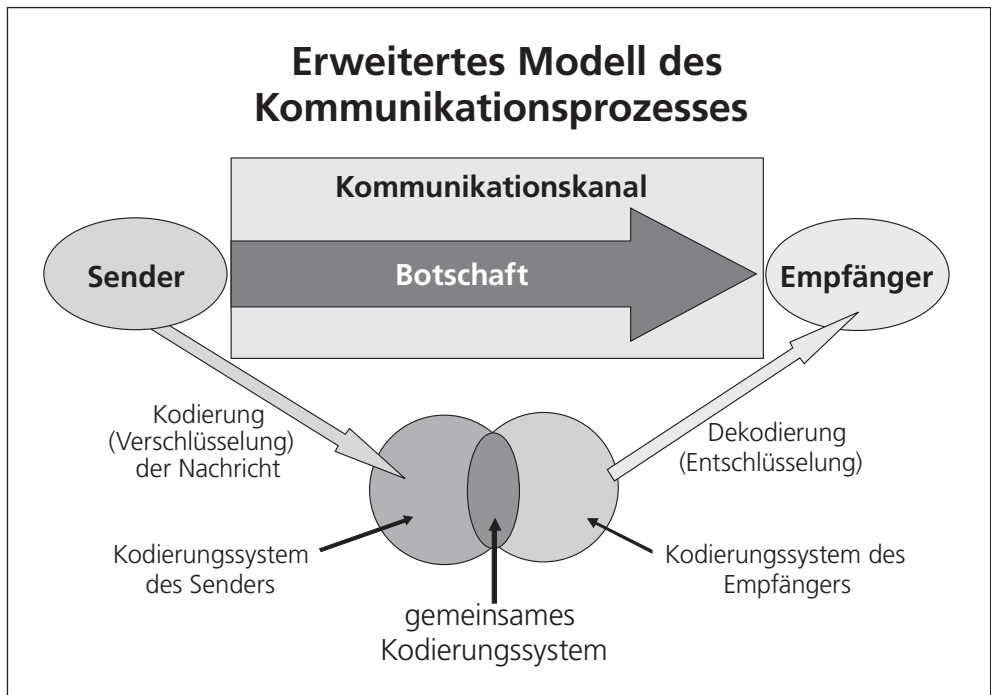


Abbildung 1: Das erweiterte Modell des Kommunikationsprozesses

Unklarheiten und Missverständnisse entstehen immer dann, wenn Sender und Empfänger unterschiedliche Zeichen benutzen.

WICHTIG

Durch aktives Zuhören, Nachfragen und gegenseitiges Feedback sollten Führungskraft und Mitarbeiter dazu beitragen, den gemeinsamen Zeichenvorrat zu erweitern. So nimmt die Klarheit über das Gesagte immer stärker zu und Fehlinterpretationen werden vermieden.



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.

PRAXISBEISPIEL

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.

Welches ist Ihr bevorzugtes Ohr, mit dem Sie Nachrichten hören?

Machen Sie den Selbsttest im Kapitel 3.1, Seite 31.

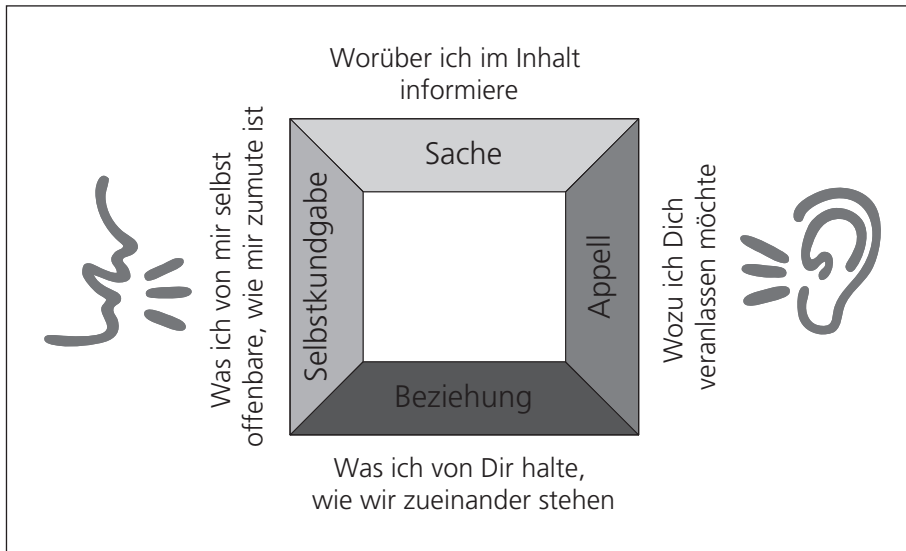


Abbildung 2: Die vier Seiten/Ohren einer Nachricht

Selbsttest: Wie gut ist meine Kommunikation?

	Trifft nicht zu	Trifft zu
Ich gehe höflich und respektvoll mit den Menschen um.	☐	☐
Ich gehe mit einer wertschätzenden Art auf die Menschen zu. Ich weiss, dass alle Menschen ihre Fehler und Macken haben, und erwarte keine Perfektion von mir und anderen Menschen.	☐	☐
Im Gespräch versuche ich zuerst die Gedankenwelt und den Standpunkt meines Gegenübers zu verstehen, bevor ich versuche, meine Welt und meinen Standpunkt verständlich zu machen.	☐	☐
Ich bin mir dessen bewusst, dass zwischenmenschliche Kommunikation etwas sehr Komplexes ist und beim Gegenüber nahezu nie genau das ankommt, was ich ausdrücken wollte. Ich weiss, dass Missverständnisse eher der Normalfall sind.	☐	☐
Wenn mir etwas im Gespräch unklar ist, dann frage ich nach. Ich habe dann keine Angst, als unwissend oder dumm dazustehen.	☐	☐

	Trifft nicht zu	Trifft zu
Ich bin in der Lage, entspannt Smalltalk zu machen und über Nichtigkeiten zu reden, genau wie ich tiefgehende Gespräche führen kann.	☐	☐
Wenn Menschen schlecht drauf oder aufgewühlt sind und deswegen unhöflich oder unfair zu mir sind, dann nehme ich das nicht persönlich.	☐	☐
Wenn mich etwas stört oder nervt, dann schaffe ich es, die Sache so anzusprechen, dass es den anderen nicht angreift. Ich schaffe es dann, über Fakten und über mich und meine Bedürfnisse zu reden, ohne den anderen herabzusetzen, zu sticheln oder ihm Vorwürfe zu machen.	☐	☐
Ich bin mir dessen bewusst, dass meine Sichtweise und meine Überzeugungen nicht die Wahrheit oder die Realität widerspiegeln. Ich weiss, dass jeder Mensch sein eigenes Bild der Welt hat und dass kein Bild wahrer oder richtiger ist als das andere.	☐	☐
Ich bin gut in der Lage, mich in die Situation meiner Mitmenschen hineinzusetzen.	☐	☐
Ich schaffe es meistens, meine Kritik/meine Bewertungen für mich zu behalten. Ungefragt kritisiere oder bewerte ich nur, wenn es zu meiner Verantwortung gehört (z.B. als Trainer, Coach oder Teamleiter).	☐	☐
Wenn ich rede, achte ich auf die Reaktion meines Gegenübers und passe meine Kommunikation meinem Gegenüber an. Ich achte z.B. darauf, ob der andere mich versteht oder ob ich mein Gegenüber versehentlich verletzt habe.	☐	☐
Wenn es um etwas Wichtiges geht, wiederhole ich das Gehörte in meinen Worten, um sicherzustellen, dass ich auch wirklich verstanden habe, was der andere gemeint hat.	☐	☐
Ich habe kein Problem damit, meine Gefühle zu zeigen. Ich habe auch keine Probleme, über meine Gefühle, Wünsche und Bedürfnisse zu reden (wenn es angebracht ist).	☐	☐
Ich kommuniziere differenziert und verzichte auf Verallgemeinerungen, wie «Immer machst du ...» oder «Nie machst du ...».	☐	☐
Ich bewerte, verurteile oder belächele die Gefühle meines Gegenübers nicht.	☐	☐
Ich kann gut damit umgehen, wenn jemand einen meiner Wünsche ablehnt, wenn also jemand «Nein» sagt. Ich fühle mich dann NICHT als Mensch abgelehnt.	☐	☐

	Trifft nicht zu	Trifft zu
Ich selbst kann ohne schlechtes Gewissen und Schuldgefühle «Nein» sagen, wenn ich etwas nicht tun möchte.	☐	☐
Ich rede in einer klaren, verständlichen und lebendigen Sprache und verzichte auf Worthülsen, auf abstrakte Begriffe oder Fremdwörter.	☐	☐
Ich mache meine Erwartungen klar und erwarte von anderen Menschen NICHT, dass sie meine unausgesprochenen Erwartungen kennen und danach handeln (ich erwarte also kein Gedankenlesen von anderen Menschen).	☐	☐
Ich langweile andere nicht mit (für sie) uninteressanten Geschichten. Ich quatsche andere Menschen nicht zu. Ich achte darauf, dass mein Gegenüber auch Raum hat, um über das zu sprechen, was ihm wichtig ist.	☐	☐
Ich lasse Menschen ausreden und unterbreche sie nicht. Höchstens aus Notwehr, wenn jemand gar nicht mehr aufhört zu erzählen.	☐	☐
Wenn ich von einer Sache keine Ahnung habe, kann ich das auch zugeben.	☐	☐
Ich bin in der Lage, meinen Standpunkt klar und überzeugend rüberzubringen.	☐	☐
Ich verkneife mir hämische, sarkastische oder zynische Bemerkungen.	☐	☐
Ich kann über mich selbst lachen.	☐	☐
Wenn andere Menschen meine Grenzen überschreiten, dann bin ich in der Lage, das zeitnah anzusprechen; und zwar auch ohne dem anderen Vorwürfe zu machen.	☐	☐
In Konfliktsituationen erkläre ich meinen Punkt, damit der andere verstehen kann, warum mir etwas wichtig ist.	☐	☐
Ich kann zugeben, wenn ich etwas falsch gemacht habe. Ich kann mich entschuldigen.	☐	☐
Ich weiss über die Macht von Fragen im Gespräch und kann Fragen gezielt einsetzen, um ein Gespräch zu lenken und um im Gespräch auf die wichtigen Punkte zu kommen.	☐	☐