

Vorwort zur 3. Auflage

Die Auseinandersetzung mit dem Thema des Mitarbeitergesprächs als Führungsinstrument ist für Vorgesetzte im Unternehmen heute von ganz großer Bedeutung. Dieses Arbeitsheft wendet sich an alle Führungskräfte, die qualitativ anspruchsvolle Mitarbeitergespräche zu führen haben. Die Leser sollen über die Inhalte dieses Arbeitsheftes dazu angeregt und dazu gewonnen werden, ihr Vorgehen bei der Bewältigung von Mitarbeitergesprächen zu verbessern. Um den Text möglichst verständlich zu gestalten, erfolgte die Aufbereitung der Inhalte unter lernpsychologischen Gesichtspunkten mit dem Ziel, den Lesern eine schnelle und leichte Aufnahme des Stoffes zu ermöglichen.

Der Zweck dieses Arbeitsheftes besteht im Aufzeigen der Anwendungsmöglichkeiten im betrieblichen Vollzug und weniger in der Betonung theoretischer Überlegungen. Dazu dienen viele praktische Beispiele und Merksätze zur Gesprächsführung. Das Arbeitsheft behandelt als Band 18 nunmehr in der dritten Auflage die gesprächs- bzw. führungspsychologischen Grundsätze des Mitarbeitergesprächs in folgenden Kapiteln:

- Im ersten Kapitel werden grundlegende Begriffe und Arten des Mitarbeitergesprächs erklärt, ein Gesprächs-Ablaufschema, die Gesprächsziele sowie die fünf gesprächspsychologischen Grundsätze vorgestellt.
- Das zweite Kapitel zeigt auf, welche Auswirkungen das Sprechverhalten des Vorgesetzten auf ein Gespräch mit dem Mitarbeiter hat. Es wird auf die Verständlichkeit, die Sprechtechnik und auf die Notwendigkeit eines positiven Gesprächsklimas eingegangen.
- Im dritten Kapitel werden die Bedeutung der Argumentation des Vorgesetzten im Gespräch, unterschiedliche Ziele und Grundlagen sowie Techniken der Argumentation erörtert.
- Das vierte Kapitel enthält Erläuterungen zur Fragetechnik des Vorgesetzten und gewährt Einblicke in verschiedene Fragearten und Fragetypen der Führungskraft.
- Das fünfte Kapitel beschäftigt sich mit der Bedeutung des Zuhörverhaltens für den Gesprächserfolg und mit dem aktiven bzw. dem analytischen Zuhören.
- Das sechste Kapitel zeigt auf, wie ein Vorgesetzter andere Menschen richtig verstehen bzw. erfolgreiches Auftreten lernt. Es wird auch auf

die Vorteile des natürlichen Auftretens, auf die Kommunikationsroutine und auf die Wahrnehmung eingegangen.

- Das siebte Kapitel informiert über das erfolgreiche Moderieren einer Führungskraft, über das Führungsmittel der Moderation und stellt die verschiedenen Phasen des Moderierens übersichtlich dar. Auch die Rolle des Moderators wird angesprochen.
- Im achten Kapitel wird dargestellt, wie eine Führungskraft erfolgreich Interviews durchführt. Dabei werden die Phasen eines Interviews erklärt und zugehörige Regeln und Fragen erörtert.
- Das neunte Kapitel geht auf das erfolgreiche Verhandeln einer Führungskraft ein. Es wird hier insbesondere die Methode des sachbezogenen Verhandeln dargestellt.
- Das letzte Kapitel fasst die Ergebnisse in der Darstellung eines erfolgreichen Beurteilungsgesprächs zusammen. Auch der Erfolg des Mitarbeitergesprächs wird überprüft.

Ziel der Arbeit ist es, den Leser über die Problematik und Vielschichtigkeit psychologischer Zusammenhänge eines Mitarbeitergesprächs zu informieren. Es werden die psychologischen Hintergründe der Verhaltensweisen der Gesprächsteilnehmer in unterschiedlichen Gesprächssituationen vorgestellt. Ein wichtiger Aspekt ist ferner, dem Leser die Möglichkeit zu geben, sein eigenes Gesprächsverhalten zu analysieren und ihm Alternativen aufzuzeigen, die er zur erfolgreichen Gesprächsführung nutzen kann.

Unser Dank für die hervorragende Zusammenarbeit gebührt vor allem den Herausgebern der »Grünen Reihe«, den Herren Nicolas Crisand und Prof. Dr. Gerhard Raab und außerdem unserem Verleger Hendrik Asmus.

Horst-Joachim Rahn und Ekkehard Crisand im Juli 2012

1 Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument

Ein Mitarbeitergespräch¹ ist ein institutionalisiertes Gespräch mit spezifischer Zielsetzung, das aufgrund eines formalen Anlasses fest terminiert wird, ein größeres Zeitbudget erfordert und von Führungskraft und Mitarbeiter ausreichend vorzubereiten ist.² Es zählt zu den bedeutendsten Führungsinstrumenten³ und ist ein besonderes Mittel der Kommunikation⁴ einer Führungskraft, das im Rahmen eines partnerschaftlichen Dialogs⁵ als unmittelbarer Beeinflussungsfaktor im personalen Führungsprozess wirkt und den Mitarbeiter in einer gegebenen Situation zu einem bestimmten Erfolg bringen soll.⁶ Es ist ein von der Führungskraft und von dem Mitarbeiter geplantes und inhaltlich vorbereitetes Gespräch.⁷ Dabei dient das Mitarbeitergespräch sowohl der Beeinflussung von Leistung bzw. Verhalten als auch der Zufriedenheit des Mitarbeiters. Über die Partnerschaft im Gespräch hinaus leisten beide Seiten ihren Beitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens und sind damit aufeinander angewiesen.⁸

Die Führungskraft wird ein Gespräch so führen, dass die Inhalte unter den gegebenen personalen bzw. situativen Bedingungen geeignet sind, die angestrebten Ziele zu erfüllen. Hierbei sind die psychologischen Grundlagen im Führungsprozess zu beachten.⁹ Ob der angestrebte Erfolg erreicht wird, hängt vom Verhalten des Vorgesetzten bzw. des

¹ Vgl. Fiege, R., Muck, P. M., Schuler, H.: Mitarbeitergespräche, in: Lehrbuch der Personalpsychologie, Hrsg. H. Schuler, 2. Aufl., Göttingen u. a. 2006, S. 484

² Vgl. Gutschelhofer, A.: Mitarbeitergespräch, in: Handwörterbuch des Personalwesens, Hrsg. E. Gaugler, W. A. Oechsler, W. Weber, 3. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1221–1231

³ Vgl. Drumm, H. J.: Personalwirtschaft, 6. Aufl., Berlin/Heidelberg 2008, S. 456; vgl. Olfert, K.: Personalwirtschaft, 15. Aufl., Herne 2012, S. 237 ff.

⁴ Vgl. Neuberger, O.: Das Mitarbeitergespräch, 6. Aufl., Leonberg 2008, S. 6 ff.; vgl. Crisand, E., Crisand, M.: Psychologie der Gesprächsführung, 9. Aufl., Hamburg 2010, S. 7; vgl. Olfert, K., Rahn, H. J.: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Herne, 2011, Nr. 371

⁵ Vgl. Weibler, J.: Personalführung, 2. Aufl. München 2012, S. 421; vgl. Miller, W.R., Rollnick, S.: Motivierende Gesprächsführung, 3. Aufl., Freiburg i. Br. 2009, S. 53 ff.

⁶ Vgl. Neuberger, O.: Führen und führen lassen, 6. Aufl., Stuttgart 2002, S. 434 ff.; vgl. Rahn, H. J.: Personalführung kompakt. Ein systemorientierter Ansatz, München 2008, S. 136; vgl. ders.: Unternehmensführung, 8. Aufl., Herne 2012, S. 159 f.; vgl. ders.: Erfolgreiche Teamführung, 6. Aufl., Hamburg 2010, S. 54

⁷ Vgl. Hofbauer, H., Winkler, B.: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument, 3. Aufl., München/Wien 2004, S. 2

⁸ Vgl. ebenda, S. 4 f.

⁹ Vgl. Crisand, E., Rahn, H. J.: Psychologische Grundlagen im Führungsprozess, 3. Aufl., Hamburg 2010

Mitarbeiters, der Führungssituation, den gesetzten Zielen und von dem bisher erzielten Erfolg ab. Der zu erzielende Gesprächserfolg ist auch von der Art des zu führenden Gesprächs abhängig, Ein Gespräch dient nicht nur der Beeinflussung des Verhandlungspartners in Form der Bewertung und Erörterung von Konsequenzen sondern auch der Aufdeckung von Wünschen zur Arbeitssituation und zu Entwicklungszielen des Mitarbeiters.

1.1 Arten der Mitarbeitergespräche

Gespräche mit dem Mitarbeiter können nach ganz verschiedenen Anlässen und Motiven unterschieden werden. Nach dem Personen- bzw. Sachbezug gibt es:

- Das **persönliche** Gespräch, das einen individuellen Charakter hat und auch als Personengespräch bezeichnet wird. Hier sind beispielsweise das Glückwunschgespräch zum Geburtstag, das Gespräch in einer Partnerschaft und das Kondolenzgespräch bei einem Begräbnis zu nennen.
- Bei einem **sachbezogenen** Gespräch steht immer ein bestimmter Sachverhalt im Vordergrund. Sachgespräche sind also Gespräche, bei denen es darum geht, Sachfragen zu klären und Informationen auszutauschen, z. B. beim Konflikt-, Beurteilungs-, Dienst-, Kritik-, Beratungs-, Versetzungs- und Beförderungsgespräch.

Im Hinblick auf die Betrachtung des Mitarbeitergesprächs als Führungsinstrument steht das Sachgespräch und nicht das persönliche Gespräch im Vordergrund. Ein Sachgespräch läuft als Mitarbeitergespräch auf zwei Ebenen ab:¹⁰

- Die **Sachebene** beinhaltet die Sachinformationen, die vom Vorgesetzten an den Mitarbeiter übermittelt werden.
- Die **Beziehungsebene** oder emotionale Schiene¹¹ kennzeichnet das zwischenmenschliche Verhältnis der Gesprächsteilnehmer.

Da der Mensch ein gefühlsbetontes Wesen ist, findet das Gespräch trotz der Sachorientierung nicht nur auf der rationalen Schiene, sondern

¹⁰ Vgl. Rischar, K.: Schwierige Mitarbeitergespräche, 6. Aufl., Hamburg 2011, S. 8 ff.

¹¹ Vgl. Crisand, E., Crisand, M.: Psychologie der Gesprächsführung ... a.a.O., S. 17, 30 ff. u. S. 34

auch im emotionalen Bereich statt.¹² Eine Information wird somit nicht nur rein sachlich übermittelt. Bei der Übermittlung wird auch immer die Beziehungsebene der Gesprächsteilnehmer angesprochen.

Ist die Beziehung der Gesprächsteilnehmer gestört, tritt die Sachebene in den Hintergrund. Das Gespräch findet nur noch auf der Beziehungsebene statt. Wegen der gestörten emotionalen Beziehung zeigen die Gesprächsteilnehmer häufig Trotz- und Abwehrreaktionen.¹³ Je positiver die Beziehung der Teilnehmer zueinander ist, desto besser werden die Inhalte der Sachebene verstanden und umso leichter lässt sich eine Einigung bei dem Gespräch erreichen.

Merke: Beim Führen eines Sachgesprächs ist nicht nur die Sachebene zu berücksichtigen, sondern auch die Beziehung der Gesprächspartner zueinander (Beziehungsebene).

Je nachdem, welche Ziele mit diesem Gespräch verfolgt werden, lassen sich beispielsweise folgende Arten von **Mitarbeitergesprächen** unterscheiden:¹⁴

- Das **Beurteilungsgespräch**¹⁵, das nach einer schriftlichen Beurteilung des Mitarbeiters geführt wird. In diesem Gespräch erhält der Mitarbeiter Erläuterungen zu seiner Beurteilung (Leistung, Verhalten, u. U. Führung) und er erhält die Gelegenheit zur Stellungnahme bzw. Rechtfertigung. Die Grenzen zum **Versetzungs-, Karriere-**¹⁶ und **Beförderungsgespräch** sind hier fließend.
- Das **Orientierungsgespräch**¹⁷, das zum Arbeitsbeginn mit einem neuen Mitarbeiter zu führen ist, der sich im Unternehmen erst zu rechtfinden muss. Das Gespräch dient dazu, dem Mitarbeiter den Aufbau von Kontakten zu erleichtern. Der Vorgesetzte informiert über das Unternehmen und die gegebenen Führungsprinzipien. Dem Mitarbeiter kann dabei ein Pate zugeteilt werden, der ihn persönlich unterstützen soll.

¹² Vgl. Birkenbihl, V. F.: Rhetorik, 9. Aufl., Kreuzlingen/München 2002, S. 34–37

¹³ Vgl. Crisand, E., Rahn, H. J.: Psychologie der Persönlichkeit, 9. Aufl., Hamburg 2010, S. 29 ff.

¹⁴ Vgl. Gutschehofer, A.: Mitarbeitergespräch, in: Handwörterbuch des Personalwesens ... a.a.O., Sp. 1223 ff.; vgl. Olfert, K.: Personalwirtschaft ... a.a.O., S. 237

¹⁵ Vgl. dazu ausführlich das Kap. 10 dieser Arbeit

¹⁶ Vgl. Ritschar, K.: Schwierige Mitarbeitergespräche ... a.a.O., S. 121 ff.

¹⁷ Vgl. ebenda, S. 22–24

- Das **Delegationsgespräch**¹⁸, das mit der Übertragung von Aufgaben bzw. von Verantwortung auf den Mitarbeiter verbunden ist. Deshalb wird hier über neue Tätigkeitsgebiete und die zugehörige Verantwortung für den Mitarbeiter gesprochen.
- Das **Kritikgespräch**¹⁹ bzw. **Problemlösungsgespräch**²⁰, bei dem Probleme aufgezeigt und Lösungsmöglichkeiten ausgearbeitet werden. Dieses Gespräch dient der fachlichen Unterstützung des Mitarbeiters hinsichtlich der Bewältigung fachlicher Probleme.
- Das **Förder- und Beratungsgespräch**²¹, bei dem es um die berufliche Fort- und Weiterentwicklung des Mitarbeiters geht, wobei als zentrale Anknüpfungspunkte sowohl Potenziale als auch Barrieren und Fördermaßnahmen zu besprechen sind.
- Das **Konfliktlösungsgespräch**²², in dem Meinungsverschiedenheiten, Verhaltensprobleme, Beschwerden und Konflikte zu klären sind, damit es nicht zu einer Verhärtung der Fronten kommt. Nur durch Verständnis für die Position der anderen Partei sind neue Alternativen möglich. Im Gespräch sind Regeln zur weiteren Konfliktvermeidung festzulegen.
- Das **Rückkehrgespräch**²³, bei dem ein Vorgesetzter mit einem erkrankten Mitarbeiter spricht, wenn er wieder an seinen Arbeitsplatz zurückkommt. Die Gespräche sollen zur Aufklärung der Krankheitsgründe und zur Verringerung von Fehlzeiten beitragen.
- Das **Zielvereinbarungsgespräch**²⁴, bei dem die zu erreichenden Ziele zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter kooperativ festgelegt werden. Außer der Festlegung von Leistungs- und Verhaltenszielen sind auch persönliche Entwicklungsziele zu diskutieren, die zur Motivation des Mitarbeiters²⁵ beitragen sollen.

¹⁸ Vgl. Kießling-Sonntag, J.: Handbuch Mitarbeitergespräche, Berlin 2000, S. 141 f

¹⁹ Vgl. Hofbauer, H., Winkler, B.: Das Mitarbeitergespräch ... a.a.O., S. 24–27 und S. 278–334;

vgl. Rischar, K.: Schwierige Mitarbeitergespräche ... a.a.O., S. 61–71 u. S. 185–192;

vgl. Neuberger, O.: Das Mitarbeitergespräch ... a.a.O., S. 187–226

²⁰ Vgl. Fiege, R., Muck, P. M., Schuler, H.: Mitarbeitergespräche ... a.a.O., S. 509

²¹ Vgl. Gutschelhofer, A.: Mitarbeitergespräch ... a.a.O., Sp. 1225

²² Vgl. Berkel, K.: Konflikttraining, 10. Aufl., Hamburg 2010, S. 102–127; vgl. Benien, K.: Schwierige Gespräche führen, 6. Aufl., Reinbek bei Hamburg 2009, S. 124–145

²³ Vgl. Bitzer, B.: Kommunikation macht gesund, 2. Aufl., Hamburg 2010; vgl. Bitzer, B.: Fehlzeiten als Chance, 5. Aufl., Renningen 2008; vgl. Rischar, K.: Schwierige Mitarbeiter-Gespräche ... a.a.O., S. 130 f.

²⁴ Vgl. ebenda, S. 35–55

²⁵ Vgl. Stroebe, A. I., Stroebe, R. W.: Motivation durch Zielvereinbarungen, 3. Aufl., Hamburg 2010; vgl. Hofbauer, H., Winkler, B.: Das Mitarbeitergespräch ... a.a.O., S. 41–55

- Das **Mitarbeiterjahresgespräch**²⁶, bei dem Beurteilungs-, Förder-, Zielvereinbarungs- und Fachgespräche zu einem regelmäßig stattfindenden Gespräch zusammengefasst werden. Es handelt sich um eine Koppelung von Teilgesprächen als zentralem Element der partizipativen Führungsarbeit durch Vorgesetzte.

Darüber hinaus sind das Einstellungsgespräch²⁷ (= Vorstellungsgespräch²⁸), das Entwicklungsgespräch²⁹, das Beschwerdegespräch³⁰, das Gespräch mit Alkoholabhängigen³¹ und das Abgangsgespräch³² zu nennen. Die Mitarbeitergespräche bringen sowohl Vorteile für die Mitarbeiter und Führungskräfte als auch für das Unternehmen mit sich.³³

1.2 Ablauf eines Mitarbeitergesprächs

Das Gespräch des Vorgesetzten mit dem Mitarbeiter ist eine anspruchsvolle Form der Kommunikation³⁴, weil im Gegensatz zur Alltagskommunikation im Kontakt einerseits das Vier-Augen-Prinzip und andererseits der unmittelbare Informationsaustausch zwischen dem Sender und dem Empfänger³⁵ gegeben sind.

Der Ablauf eines Mitarbeitergesprächs wird von Hofbauer und Winkler ausführlich dargestellt.³⁶ Bevor ein Mitarbeitergespräch durchgeführt werden kann, ist es zuerst erforderlich, die Ziele festzulegen, die mit diesem Gespräch erreicht werden sollen.

²⁶ Vgl. Rischar, K.: Schwierige Mitarbeitergespräche ... a.a.O., S. 111–114

²⁷ Vgl. Neuberger, O.: Das Mitarbeitergespräch ... a.a.O., S. 44 ff.; vgl. Fiege, R., Muck, G. M., Schuler, H.: Mitarbeitergespräche ... a.a.O., S. 505

²⁸ Vgl. Knebel, H.: Das Vorstellungsgespräch, Köln 2000

²⁹ Vgl. Hofbauer, H., Winkler, B.: Das Mitarbeitergespräch ... a.a.O., S. 17–23; vgl. Rischar, K.: Schwierige Mitarbeitergespräche ... a.a.O., S. 102–111

³⁰ Vgl. Rischar, K.: Schwierige Mitarbeitergespräche ... a.a.O., S. 171–175

³¹ Vgl. Benien, K.: Schwierige Gespräche führen ... a.a.O., S. 275 f.

³² Vgl. Scholz, C.: Personalmanagement, 5. Aufl., München 2000, S. 185 f.; vgl. zum Kündigungsgespräch: Rischar, K.: Schwierige Mitarbeitergespräche ... a.a.O., S. 204–213

³³ Vgl. ebenda, S. 10–14; vgl. Nagel, R., Oswald, M., Wimmer, R.: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument, Stuttgart 2008, S. 16 f.

³⁴ Vgl. Gutschelhofer, A.: Mitarbeitergespräch ... a.a.O., Sp. 1227

³⁵ Vgl. Neuberger, O.: Das Mitarbeitergespräch ... a.a.O., S. 87 ff.; vgl. Stroebe, R. W.: Kommunikation I, 6. Aufl., Heidelberg 2001, S. 9 f.

³⁶ Vgl. Hofbauer, H., Winkler, B.: Das Mitarbeitergespräch ... a.a.O., S. 57–74

1.2.1 Gesprächsziele des Vorgesetzten

Da nur dann ein Mitarbeitergespräch erfolgreich geführt werden kann, wenn sich der Vorgesetzte darüber im Klaren ist, welche Ziele mit diesem Gespräch verfolgt werden, muss vor der Vorbereitung eines Gesprächs die Definition und Festlegung der Gesprächsziele stehen.³⁷ Die Gesprächsziele können die Leistung, das Verhalten und die Zufriedenheit des Mitarbeiters betreffen. Zu diesem Zweck sind vor jedem Gespräch folgende drei **Fragen** zu beantworten:

- Weshalb führe ich dieses Gespräch?
- Was sind meine Hauptziele?
- Was sind meine Nebenziele?

Lässt sich das Hauptziel nicht erreichen, ist es von Bedeutung, vorab Teilziele festgelegt zu haben. Beim nächsten Gespräch lässt sich das Hauptziel vielleicht leichter verwirklichen, wenn an zuvor erreichte Teilziele angeknüpft werden kann.

Beispiel: Bei einem **Kritikgespräch** soll die nachlassende Arbeitsleistung eines Mitarbeiters mit dem Vorgesetzten besprochen werden. Das **Hauptziel** des Vorgesetzten besteht hier darin, eine Verbesserung der Arbeitsleistung des Mitarbeiters zu erreichen. Der Vorgesetzte weiß, dass dieser momentan Schwierigkeiten mit dem Hausbau hat und daher privat sehr belastet ist. Als **Nebenziel** legt der Vorgesetzte deshalb fest: Wenn der Mitarbeiter die nachlassende Leistung mit den Schwierigkeiten bei seinem Hausbau begründet, das erst in den nächsten zwei Monaten festgestellt werden kann, dann sollte er erkennen, dass der Vorgesetzte zwar Verständnis für die derzeitige Belastung hat, dass er aber spätestens nach der Lösung dieser Probleme eine Leistungssteigerung erwartet.

1.2.2 Vorbereitung eines Gesprächs

Besondere Gespräche sollten gut vorbereitet werden, auch wenn sich das Gespräch selbst manchmal anders als geplant entwickelt. Das Ziel der Vorbereitung besteht darin, sich als Vorgesetzter innerlich mit Ruhe, Abstand und Übersicht auf das Gespräch einzustimmen. In den

³⁷ Vgl. Neuberger, O.: Das Mitarbeitergespräch ... a.a.o., S. 117 f.; vgl. Kanitz, A. v.: Gesprächstechniken, 3. Aufl., Planegg/München 2009, S. 18 ff.

meisten Gesprächen kommt es weniger darauf an, wohlklingende Worte zu formulieren. Mit vielen Worten lässt sich viel vernebeln und das Gespräch entwickelt sich ganz anders als gewollt. Weil die Gesprächsqualität nicht mit der Wortflut zunimmt, kommt es vielmehr darauf an, als Führungskraft das Richtige zum rechten Zeitpunkt zu sagen.³⁸

Damit das geplante Mitarbeitergespräch erfolgreich verläuft, ist genau zu überlegen, auf welchem Wege die Gesprächsziele erreicht werden können. Je besser das Gespräch vorbereitet wurde, desto sicherer ist das Erreichen der Gesprächsziele. Dabei umfasst die Gesprächsplanung einerseits die organisatorische und andererseits die psychologische Vorbereitung.

1.2.2.1 Organisatorische Gesprächsvorbereitung

Die organisatorische Gesprächsvorbereitung umfasst die Planung der am Gespräch teilnehmenden Personen, den Gesprächsort, den richtigen Zeitpunkt und die zu dem Gespräch nötigen Hilfsmittel.³⁹ Die Wege

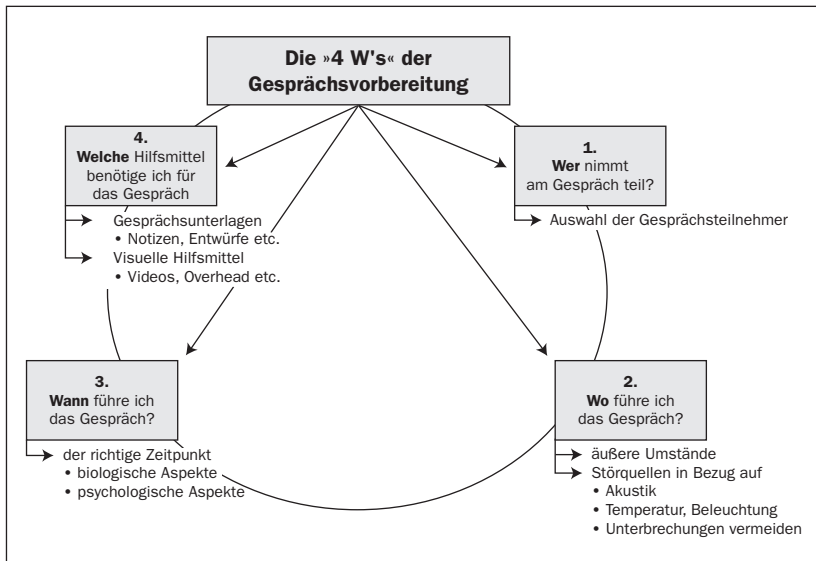


Abbildung 1: Wege der Gesprächsvorbereitung

³⁸ Vgl. Benien, K.: Schwierige Gespräche führen ... a.a.O., S. 49

³⁹ Vgl. Ammelburg, G.: Handbuch der Gesprächsführung, Frankfurt/New York 1974, S. 261 ff.