

brag **contrast**

Fachmagazin für Führungskräfte

Das Mitarbeitergespräch



Erfolgreiche Gesprächsführung mit Mitarbeitenden

SOFORT-NUTZEN

Sie erfahren:

1. Welche grundlegenden Kommunikationsmodelle für das Mitarbeitergespräch relevant sind.
2. Wie Mitarbeitergespräche aufgebaut werden.
3. Was in der Vorbereitung auf Mitarbeitergespräche zu beachten ist.
4. Welches die Merkmale unterschiedlicher Gesprächsarten sind.
5. Welches die wesentlichen Elemente des Mitarbeiterjahresgesprächs sind.

Sie können:

1. Verschiedene Arten von Mitarbeitergesprächen erfolgreich durchführen.
2. Sich gezielt auf Mitarbeitergespräche vorbereiten.
3. In schwierigen Gesprächssituationen sicher reagieren.
4. Hilfreiche Kommunikationstechniken und -methoden im Mitarbeitergespräch anwenden.

AUTOR FACHMAGAZIN DAS MITARBEITERGESPRÄCH



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

mcv@mcv.at, www.mcv.at

IMPRESSUM

FACHMAGAZIN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Unternehmer Forum Schweiz AG

Zellerstrasse 58

8038 Zürich

Tel. 043 399 78 85

Fax 043 399 78 80

info@unternehmerforum.ch

www.unternehmerforum.ch

DAS MITARBEITERGESPRÄCH

1. Anlässe und Arten des Mitarbeitergesprächs	4
2. Grundlagen der Kommunikation im Mitarbeitergespräch	6
2.1 Kommunikation = wahrnehmen, mitteilen, verstehen	6
2.2 Die vier Seiten einer Nachricht	7
3. Aufbau der Mitarbeitergespräche	9
3.1 Gesprächsleitfaden für Mitarbeitergespräche	9
4. Einzelne Gesprächsarten	12
4.1 Das Jahresgespräch	12
Hauptelemente des Jahresgesprächs	12
Tipps für wirkungsvolle Jahresgespräche	13
Fragen für ein Jahresgespräch	13
Mentale Vorbereitung	15
Hinweise zur Einführung von Jahresgesprächen	16
4.2 Das Kritikgespräch	16
Der Ablauf eines Kritikgesprächs	17
4.3 Das Feedbackgespräch	20
Die positive Wirkung von Feedback	20
Regeln zum Geben von Rückmeldungen	20
Regeln zum Empfangen von Rückmeldungen	21
4.4 Das Kündigungsgespräch	22
Ablauf des Kündigungsgesprächs	22
Was ist nach dem Gespräch zu beachten?	23
4.5 Das Zielvereinbarungsgespräch	23
Einige Fragen zur Analyse von Zielabweichungen	23
4.6 Das Delegationsgespräch	24
Grundsätze im Delegationsgespräch	24
5. Hilfreiche Techniken für Mitarbeitergespräche	25
6. Selbsttest: Hörtypen	27
7. Literaturhinweise und Lesetipps	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

2.1 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.

2.2 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.

