

# MITARBEITER- GESPRÄCHE

SEMINARUNTERLAGEN  
DER



Kommunikativ Marketing  
Webinare | Coaching | Seminare

Für den internen Gebrauch

© **Hinweise zum Copyright**

Harald Grau  
Kroitzheider Weg 69  
D-52076 Aachen  
Fon: +49 (2408) 14 67 68  
Mail: [seminare@kommunikativ-marketing.de](mailto:seminare@kommunikativ-marketing.de)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

## Gesprächsziele und Gesprächsorganisation

### Mitarbeitergespräche als Führungsinstrumente

Ohne einen intensiven Austausch von Informationen und Meinungen ist in Organisationen kein koordiniertes und zielstrebiges Arbeiten denkbar. Dabei geht es nicht nur um aufgabenbezogene Sachinformationen, sondern auch um das Vermitteln von Gefühlen, Wünschen und Anschauungen. Derartige emotionale Botschaften dienen sowohl der Mitarbeitermotivierung als auch dem Wachsen verlässlicher Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

*Information und Kommunikation sind fundamentale und permanente Führungsaufgaben.*

Befragungen in Unternehmen ergeben immer wieder, dass Kommunikation und Information wichtige Faktoren der Arbeitszufriedenheit sind. Sollen Mitarbeiter es benennen, womit sie im Unternehmen unzufrieden sind, so rangiert fast immer auf einem der ersten Plätze eine als unzureichend empfundene Information. Auch hat es sich gezeigt, dass die Bedürfnisse nach persönlichen Kontakten zum Vorgesetzten (ein intaktes Betriebsklima vorausgesetzt) in den letzten Jahrzehnten eher zugenommen haben.

Hierbei spielen unter anderem die arbeitsteiligen Produktionsprozesse, vereinzelnde Computertätigkeiten und die unpersönliche E-Mail-Kommunikation eine Rolle. Aber auch der rationalisierungsbedingte Zeitmangel der Vorgesetzten und die damit seltener werdenden Gespräche mit ihren Mitarbeitern lassen Defizitgefühle entstehen. Die Mitarbeiter bekommen das Gefühl, dass man sie nicht wichtig nimmt und ihre Sorgen und Wünsche die Vorgesetzten nicht kümmern.

*Umfangreiche Untersuchungen weisen nach, dass Unternehmen mit steigenden Umsätzen sich meist durch eine gut funktionierende interne Kommunikation auszeichnen.*

Die Kommunikationskultur eines Unternehmens ist gleichzeitig ein Spiegelbild des praktizierten Führungsstils. Unternehmen mit einem demokratischen Führungsverständnis pflegen eine offene innerbetriebliche Kommunikation und die Führungskräfte suchen den mündlichen Dialog mit ihren Mitarbeitern.

In autokratisch geführten Organisationen wird hingegen eher mit unpersönlichen, vielfach schriftlichen Anweisungen ohne gegenseitigen Meinungsaustausch geführt. Auch herrscht hier die Tendenz vor, nur die notwendigsten arbeitsspezifischen Informationen weiterzugeben und vor allem unbequeme Wahrheiten über die Unternehmensentwicklung oder einschneidende Änderungsvorhaben so lange wie möglich zurückzuhalten.

*Wer sich engagierte und verantwortungsbereite Mitarbeiter wünscht, sollte trotz knapper Zeit möglichst jede Gelegenheit zum Gespräch mit ihnen wahrnehmen.*

Das bezieht sich nicht nur auf formelle Arbeitsgespräche, sondern gilt auch für die vielen Chancen zu informellen Gesprächen am Rande: bei der morgendlichen Begrüßung, beim Kantineessen oder im Rahmen feierlicher Anlässe. Auch durch diese Gespräche kann die Führungskraft so manches erfahren, was zwar nichts mit den konkreten Arbeitsaufgaben zu tun hat, aber dennoch wissenswert und für eine personenorientierte Führung wichtig sein kann. Beispielsweise können auf diese Weise die Hintergründe bestimmter Vorgänge nachvollziehbar werden oder die aktuellen Befindlichkeiten von Mitarbeitern erkannt werden – können Dinge zur Sprache kommen, die dem gegenseitigen Verständnis dienen.

Der Zeitaufwand für rechtzeitig und vorsorglich geführte Gespräche mit den Mitarbeitern wird durch ersparte, sonst später notwendig werdende Kritik- und Konfliktgespräche allemal wettgemacht.

### **Merkmale und Arten von Mitarbeitergesprächen**

Statt „Mitarbeitergespräch“ werden bedeutungsgleich mitunter auch die Begriffe „Führungsgespräch“ oder „Personalführungsgespräch“ verwendet. In der Führungslehre versteht man darunter kommunikative Führungsinstrumente, die folgende typischen Merkmale aufweisen:

- ✚ Dialog zwischen Führungskraft und einem Mitarbeiter
- ✚ konkreter Anlass bzw. begründete Notwendigkeit des Gesprächs
- ✚ Verhalten oder Leistungen des jeweiligen Mitarbeiters betreffend

Es sind damit also nicht die sogenannten informellen, mehr oder minder spontan geführten Gespräche gemeint, die sich aus der alltäglichen Zusammenarbeit ergeben (auch „kleine Mitarbeitergespräche“)

Entsprechend den verschiedenartigen Gesprächsanlässen sind folgende Benennungen anzutreffen.

✚ Positive Anlässe:

|                           |                      |
|---------------------------|----------------------|
| Einstellungsgespräch      | Feedbackgespräch     |
| Einführungsgespräch       | Beurteilungsgespräch |
| Einarbeitungsgespräch     | Jahresgespräch       |
| Unterweisungsgespräch     | Gehaltsgespräch      |
| Probezeitgespräch         | Anerkennungsgespräch |
| Delegationsgespräch       | Beförderungsgespräch |
| Zielvereinbarungsgespräch | Rückkehrgespräch     |
| Fördergespräch            | Wiederkehrgespräch   |
| Informationsgespräch      | Prämiengespräch      |

## Negative Anlässe:

|                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| Fehlzeitengespräch   | Kritikgespräch      |
| Konfliktgespräch     | Versetzungsgespräch |
| Beschwerdegespräch   | Kündigungsgespräch  |
| Schlichtungsgespräch | Trennungsgespräch   |
| Motivationsgespräch  |                     |

Manche dieser Bezeichnungen benennen gleichartige Gespräche oder weichen inhaltlich nur unwesentlich voneinander ab.

Auch sind betriebsspezifische Mischformen anzutreffen. Es gibt hierzu keine verbindlichen Festlegungen.

*Hinsichtlich ihrer Organisation und Durchführung gelten für alle Gesprächsarten ähnliche Grundregeln.*

*Allerdings sind bei manchen einige Besonderheiten der Gesprächsführung zu berücksichtigen.*

### **Vertrauensaufbau durch Gespräche**

*Ein tragfähiges Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitern ist die Voraussetzung jedes langfristigen Führungserfolgs.*

Vertrauen ist jedoch keine Selbstverständlichkeit, sondern muss erst aufgebaut werden. Es ist etwas ganz Natürliches, dass Mitarbeiter zunächst skeptisch sind, wenn sie in eine Firma neu eintreten oder einem neuen Vorgesetzten unterstellt werden. Sie wissen noch nicht, was sie erwartet, und ihr natürliches Sicherheitsbedürfnis lässt sie vorsichtig sein. Erst wenn sie mehr über die neue Situation erfahren und mit ihren personellen Kontakten positive Erfahrungen machen, werden sie sich zunehmend sicherer fühlen und ihre anfänglichen Vorbehalte aufgeben.

Können sie diese Erfahrungen nicht sammeln oder gewinnen sie sogar den Eindruck, man würde sie über manche Dinge bewusst in Ungewissheit lassen, so werden sie eher misstrauisch.

Andererseits sind verständlicherweise auch die Führungskräfte bestrebt, keine vermeidbaren Risiken einzugehen und sich abzusichern. Soll es jedoch zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit kommen, muss eine der beiden Seiten einen ersten Schritt wagen und der anderen einen Vertrauensvorschuss anbieten. Nur dann kann der nachstehend geschilderte Prozess in Gang gesetzt werden und sich eine tragfähige Vertrauensbasis entwickeln.

*Das Vertrauen eines Vorgesetzten drückt sich in erster Linie in partnerschaftlich und verständnisvoll geführten Gesprächen aus.*

In dieser Weise geführt, bauen persönliche Gespräche die Vorbehalte der Mitarbeiter zunehmend ab. Normalerweise sind sie dann bestrebt, sich das entgegengebrachte Vorgesetztenvertrauen zu erhalten, indem sie es durch ein vertrauenswürdiges eigenes Verhalten zu rechtfertigen suchen. Das wiederum ist für den Vorgesetzten eine Bestätigung seines Vertrauens, was es weiter verstärkt.

Eine entscheidende Frage ist, wer das Risiko des Vertrauensvorschlusses wagen muss. Folgende Argumente sprechen dafür, dass es Sache der Führungskraft ist, den ersten Schritt zu tun:

 Die Verantwortung:

Ein leistungsförderndes und konfliktfreies Klima der Zusammenarbeit zu schaffen, liegt in erster Linie in der Verantwortung der Führungskraft. Es ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben überhaupt. Der Mitarbeiter ist lediglich verpflichtet, durch sein persönliches Verhalten den Betriebsfrieden nicht zu stören und betriebliche Abläufe nicht zu behindern.

 Das Risiko:

Ein angemessener Vertrauensvorschluss ist für die Führungskraft in aller Regel weniger riskant als für den Mitarbeiter.

Ein schlechtes Arbeitsergebnis bringt ihr – wenn überhaupt – höchstens Beanstandungen der nächsthöheren Vorgesetztenebene ein. Hingegen kann der Mitarbeiter durch vorbehaltloses Vertrauen zum Vorgesetzten (zum Beispiel durch freimütiges Eingestehen eines Fehlers oder einer Überforderung) seine nächste Beförderung oder sogar seinen Job aufs Spiel setzen und dadurch seine wirtschaftliche Existenz gefährden – und gegebenenfalls die einer ganzen Familie!

Selbstverständlich funktioniert dieser Regelkreis aber auch in entgegengesetztem Sinn: Misstraut ein Vorgesetzter einem Mitarbeiter von Anbeginn an und kontrolliert ihn besonders genau, wird das auch den Mitarbeiter skeptisch machen und er eher ängstlich taktieren.

Beispielsweise wird er Fehler möglichst zu vertuschen suchen. Bemerkt dies der Vorgesetzte, scheint das sein anfängliches Misstrauen zu bestätigen. Es wird dadurch wachsen und er sich genötigt sehen, den Mitarbeiter noch pedantischer zu kontrollieren – der Regelkreis wird erneut durchlaufen und beschleunigt sich. Man nennt das eine „sich selbst erfüllende Vorhersage“.

Da sich der negative Kreislauf sehr leicht in Gang setzen und beschleunigen kann, sollte man als Führungskraft tunlichst alles vermeiden, was Mitarbeiter misstrauisch machen könnte.

*Vertrauen schafft Vertrauen – Misstrauen schafft Misstrauen!*

### **Gesprächsvorbereitung als Erfolgsfaktor**

Da es in Mitarbeitergesprächen stets um Angelegenheiten geht, die den jeweiligen Mitarbeiter unmittelbar betreffen, werden die Gespräche manchmal sehr emotional

geführt und können dann einen unerfreulichen Verlauf nehmen. Insbesondere wenn negative Sachverhalte anzusprechen sind, wird zwangsläufig das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters berührt und kann es leicht zu aggressiven Reaktionen kommen. Das Gespräch kann in der Folge sogar derart eskalieren, dass es mehr Schaden anrichtet, als es nützt.

Als Führungskraft sollte man es daher nicht versäumen, sich auf ein Mitarbeitergespräch gut vorzubereiten. Im Allgemeinen hat man im Vorfeld noch die erforderliche Muße und gefühlsmäßige Distanz, sich fundierte Argumente sowie eine systematische und erfolgversprechende Vorgehensweise zu überlegen.

*Die sorgfältige Vorbereitung ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines Mitarbeitergesprächs.*

Eine sorgfältige Gesprächsvorbereitung umfasst folgende Maßnahmenarten:

- ✚ thematische und inhaltliche Vorbereitung
- ✚ logistische Vorbereitung
- ✚ emotionale Vorbereitung

Am Anfang aller Überlegungen ist ein klares, unmissverständliches Gesprächsziel festzulegen. Es gilt zu überlegen, um was es im Gespräch tatsächlich gehen und was erreicht werden soll.

Hierbei ist es ratsam, sich nicht von unrealistischen Wunschvorstellungen leiten zu lassen, sondern sich illusionsfrei klarzumachen, was das Gespräch unter den gegebenen Umständen leisten kann und was möglicherweise nicht. Falls Abstriche zu machen sind, ist zu überlegen, welche Alternativen akzeptabel wären, was aber andererseits als Minimum erreicht werden muss.

*Am übergeordneten Gesprächsziel haben sich alle weiteren Überlegungen auszurichten.*

### **Thematisch-inhaltliche Vorbereitung**

Im Rahmen der thematischen und inhaltlichen Vorbereitung ist der zu besprechende Sachverhalt gründlich zu durchdenken. Dazu gehört, die Faktenlage dahingehend zu überprüfen, ob alle problemrelevanten Informationen vorliegen und wie zuverlässig diese sind. Oder ob noch wichtige Fragen offen sind und demzufolge im Gespräch geklärt werden müssen.

Was das zu besprechende Problem anbelangt, so ist abzuwägen, wie wichtig bzw. schwerwiegend es ist, um sich klarzuwerden, wie nachdrücklich und ausführlich es zu behandeln ist.

Bei brisanten Themen kann es angebracht sein, sich zuvor auch klarzumachen, was man im Gespräch tunlichst nicht ansprechen sollte, um keine Themenabweichungen oder unnötigen Konflikte heraufzubeschwören.

Handelt es sich um eine sehr umfangreiche oder vielschichtige Angelegenheit, kann es hilfreich sein, sie in mehrere Einzelthemen zu gliedern, um diese in überschaubaren Schritten abhandeln zu können.

### **Logistische Vorbereitung**

Hierbei sind sämtliche Maßnahmen zu planen, die den terminlichen Rahmen, die räumlichen Bedingungen sowie die sächlichen Hilfsmittel betreffen. Es ist dafür zu sorgen, dass

- ✚ ein günstiger Gesprächstermin vorgesehen und dem Mitarbeiter rechtzeitig mitgeteilt wird,
- ✚ genügend Zeit für das Gespräch eingeplant wird, da sich ein präziser Zeitbedarf selten vorhersehen lässt,
- ✚ das Gespräch störungsfrei und in einer angenehmen Raumsituation ablaufen kann,
- ✚ alle erforderlichen Unterlagen und sächlichen Hilfsmittel zur Verfügung stehen.

Diese mehr formalen Vorbereitungsmaßnahmen werden manchmal als nachrangig angesehen. Jedoch können auch sie sich auf den Gesprächsverlauf negativ auswirken, wenn sie nachlässig gehandhabt werden oder sogar gänzlich versäumt wurden. Beispielsweise kann es den Gesprächserfolg in Frage stellen, wenn notwendige Unterlagen fehlen oder das Gespräch permanent durch Telefonanrufe und Besucher unterbrochen wird.

### **Emotionale Vorbereitung**

Als Führungskraft sollte man sich auch emotional auf das Gespräch einstimmen. Man sollte sich bewusst machen, wie sehr man von der zu besprechenden Angelegenheit selbst betroffen ist und warum man meint, sich dafür engagieren zu müssen. Auch sollte man die Beziehung zum Mitarbeiter überdenken und sich fragen, ob man ihn sympathisch oder unsympathisch findet und deshalb möglicherweise voreingenommen ist.

Je intensiver einen der Gesprächsanlass gefühlsmäßig berührt, desto eher sollte man sich selbstkritisch fragen, ob die momentane eigene Gefühlslage wirklich berechtigt ist. Ob man nicht dadurch in der Angelegenheit zu unangemessenen Bewertungen neigt, die im Gespräch zu unangebrachten oder unsachlichen Äußerungen verleiten und somit den Gesprächserfolg gefährden könnten.

Ferner gehört zur emotionalen Vorbereitung der Führungskraft, sich in die aktuelle Gefühlssituation des Mitarbeiters zu versetzen sowie sich auf dessen Mentalität einzustellen. Das hilft später, seine Gesprächsbeiträge zutreffend zu deuten und einzuordnen.



## Vorbereitungs-Checklisten als Arbeitshilfen

Eine Vorbereitungs-Checkliste kann sicherstellen, dass man keine der zahlreichen Vorbereitungsmaßnahmen übersieht. Sie kann es außerdem erleichtern, sich eine zielgerichtete Gesprächsstruktur sowie schlüssige Argumentation zu überlegen.

Das in den Arbeitsmaterialien enthaltene Formular „Allgemeine Vorbereitungs-Checkliste für Mitarbeitergespräche“ enthält diejenigen Maßnahmen, die für alle Arten von Mitarbeitergesprächen gleichermaßen gelten.

Bei Gesprächsarten mit inhaltlichen Besonderheiten (z. B. für Zielvereinbarungs- oder Kritikgespräche) kann es angebracht sein, darüber hinaus spezielle Checklisten zu verwenden.

## Folgerichtige Gesprächsstruktur

Oberstes Ziel eines partnerschaftlichen Mitarbeitergesprächs muss sein, durch Überzeugung und Interessenausgleich zu einer einvernehmlichen Absprache zu gelangen. Um das zu erreichen, braucht es eine folgerichtige Vorgehensweise und Argumentation der Führungskraft. Sie muss in der Lage sein, die eigenen Interessen und Ziele verständlich und schlüssig darzulegen, sich aber auch mit den Belangen und Meinungen des Mitarbeiters verständnisvoll auseinanderzusetzen.

Je schwieriger ein Mitarbeitergespräch aufgrund des Themas oder der Mitarbeitermentalität zu werden droht, umso wohlüberlegter sollte die strategische Vorbereitung sein.

Eine schlüssiger und zielorientierter Gesprächsaufbau macht es sicherer, dass

- ✚ es nicht zu zeitaufwendigen Themenabweichungen kommt,
- ✚ keine wichtigen Punkte übersehen werden,
- ✚ das Gespräch ergebnisorientiert und partnerschaftlich verläuft und
- ✚ einvernehmliche sowie nachvollziehbare Abmachungen erzielt werden.

Grundsätzlich sollte ein zielgerichtetes Mitarbeitergespräch in den nachstehend aufgeführten Schritten ablaufen:

- 1. Eröffnung**  
Eingangskontakt – Gesprächsanlass – Gesprächsgliederung
- 2. Problemdarstellung**  
Soll-Ist-Vergleich – Problemausmaß – Vorgesetztenanliegen
- 3. Problemdiskussion**  
Mitarbeiterstellungnahme – Ideenaustausch – Lösungsansätze
- 4. Vereinbarung**  
Handlungs-/Verhaltensziele – Realisierungsmaßnahmen – Kontrollen
- 5. Abschluss**  
Gesprächsbilanz – Ausblick – Ausgangskontakt

Die beschriebene Gliederung stellt ein Basismodell für alle Arten von Mitarbeitergesprächen dar. Bei manchen speziellen Gesprächstypen kann es jedoch nützlich sein, eine noch feinstufigere oder besondere Inhalte berücksichtigende Gliederung vorzusehen.

Der als Arbeitshilfe beigefügte „Allgemeine Leitfaden für Mitarbeitergespräche“ erleichtert es, den geplanten Gesprächsablauf einzuhalten. Außerdem enthält er einige nützliche Hinweise für den Gesprächsleiter.

## Gesprächsnachbereitung zur Ergebnisumsetzung

*Ein Mitarbeitergespräch ergibt erst dann einen Nutzen, wenn es zu erfolgsorientierten Maßnahmen führt.*

Oder anders ausgedrückt: Inwieweit die besprochenen Ziele erreicht werden, hängt alleine vom Erfolg der anschließenden Realisierungsmaßnahmen ab.

Voraussetzungen dafür sind, dass

- ✚ beide Seiten es mit den getroffenen Vereinbarungen ernst meinen,
- ✚ keine Absprachen später in Vergessenheit geraten oder unterschiedlich interpretiert werden,
- ✚ die Umsetzung der Gesprächsergebnisse kontrolliert wird.

Die im Folgenden beschriebenen schriftlichen Aufzeichnungen können dabei helfen. Sie können einerseits dem Mitarbeiter als Arbeitshilfe dienen und andererseits der Führungskraft als Grundlage für die Erledigungskontrolle.

### Das Protokoll

Insbesondere bei Mitarbeitergesprächen, in denen langfristige Abmachungen getroffen oder besonders bedeutsame Folgemaßnahmen vereinbart werden (wie beispielsweise beim Jahresgespräch), kann es zweckmäßig sein, die Gesprächsergebnisse in einem Protokoll festzuhalten. Das hat außerdem den Effekt, den Vereinbarungen einen besonderen Nachdruck zu verleihen – es wird quasi ein schriftlicher Vertrag zwischen den Gesprächspartnern geschlossen.

Eine besonders praxismgerechte Protokollform ist die als Formular beigefügte „Ergebnisliste“.

### Der Maßnahmenplan

Werden besonders zahlreiche oder vielfältige Maßnahmen beschlossen, kann es zweckmäßig sein, das Protokoll durch einen Maßnahmenplan (auch „Maßnahmenkatalog“ genannt) zu ergänzen. In ihm werden die einzelnen Maßnahmen tabellarisch aufgelistet und dazu vereinbarte Durchführungsdetails, Erledigungstermine sowie Kontrollmaßnahmen vermerkt. Als Arbeitsmaterial ist ein entsprechendes Blankoformular beigefügt.

Handelt es sich um sehr komplexe oder miteinander vernetzte Maßnahmen, kann es darüber hinaus hilfreich sein, dem Katalog eine verdeutlichende Grafik beizufügen (zum Beispiel als Ablaufschema oder Mind-Map).

## Konstruktive Gesprächsleitung

### Partnerschaftliche Gesprächsatmosphäre

#### Reaktionen auf Machtunterschiede

Niemand fühlt sich in seiner Haut wohl, wenn ihn ein Gesprächspartner seine Überlegenheit spüren lässt. Dabei ist es unerheblich, ob tatsächlich ein Status- oder Machtunterschied gegeben ist. Entscheidend ist die Befindlichkeit der Beteiligten – inwieweit sie sich über- oder unterlegen fühlen. Das Demonstrieren von Stärke wird vom anderen als Beeinträchtigung seines Selbstwertgefühls und Ansehens bzw. als Gefährdung seiner Position empfunden und konditioniert ihn naturgemäß auf Gegnerschaft.

Der Betroffene fühlt sich in eine unbehagliche Defensivposition gedrängt, aus der er sich verständlicherweise möglichst schnell befreien möchte. Je nach Situation und persönlicher Mentalität reagiert er nach einem der beiden nachstehenden, naturgegebenen Verhaltensmuster:

#### Gegenangriff

Der Betroffene setzt alles daran, die empfundenen Machtunterschiede auszugleichen oder sogar umzukehren. Er versucht, durch besonders forsches Auftreten, starke Worte oder Rechthaberei sich selbst größer erscheinen zu lassen. Oder aber er tut alles, um den anderen kleiner zu machen. Z.B. indem er das Ansehen des anderen durch herabsetzende oder ironische Bemerkungen zu demontieren sucht oder ihm mit nachteiligen Folgen droht.

#### Verweigerung

Der Betroffene zieht sich innerlich aus dem Gespräch zurück und reagiert mit Passivität, trotziger Ablehnung oder Resignation. Außerdem wird er versuchen, das Gespräch so schnell wie möglich zu beenden.

Die Gefahr, dass es zu derartigen destruktiven Verhaltensweisen kommt, ist naturgemäß bei Mitarbeitergesprächen aus negativen Anlässen besonders groß.

### Wege zur Partnerschaft

Beide vorstehend beschriebenen Reaktionen – Angriff oder Flucht – stehen einem partnerschaftlichen Gespräch im Weg und müssen vermieden werden. Solange ein Gefühl der Ungleichwertigkeit vorherrscht, ist eine kompromissbereite Auseinandersetzung in der Sache schwierig und sind die Beteiligten vorrangig mit dem Ringen um die eigene Machtposition beschäftigt.

Daher sollte man sich als gesprächsleitende Führungskraft bemühen, eine partnerschaftliche Gesprächsatmosphäre herzustellen. Man sollte vorhandene Statusunterschiede optisch eher abbauen und sich dem anderen als gleichwertiger Partner präsentieren.

*Im Interesse eines konstruktiven Gesprächsverlaufs sollte man weder seine Vorgesetztenrolle hervorkehren noch sonst wie überheblich wirken.*

Insbesondere bei Gesprächen über kritische oder konfliktbeladene Angelegenheiten ist die ehrliche Bereitschaft des Mitarbeiters unverzichtbar, an der Problemlösung freimütig und verantwortungsbewusst mitzuwirken.

Folgende Kommunikationsregeln können dazu beitragen, diese Mitarbeiterbereitschaft zu wecken:

- ✚ ✚ Wertschätzung zeigen
- ✚ ✚ Höflich, freundlich und fair sein
- ✚ ✚ Mit Namen ansprechen
- ✚ ✚ Auf Sprache und Kenntnissniveau des anderen eingehen
- ✚ ✚ Eher fragen, als behaupten
- ✚ ✚ Aufmerksam zuhören
- ✚ ✚ Befindlichkeit des Mitarbeiters berücksichtigen
- ✚ ✚ Überheblich wirkende Formulierungen unterlassen
- ✚ ✚ Befehlende Wörter wie „sollen“ oder „müssen“ vermeiden

*Partnerschaftliches Gesprächsleiterverhalten ist kein Eingeständnis von Schwäche oder das Aufgeben der eigenen Position, sondern ein Zeichen persönlicher Souveränität!*

## **Formen der Gesprächslenkung**

### **Auflockernde und zielorientierte Gesprächseröffnung**

Es zeigt sich immer wieder, dass die Eröffnungsphase für den Verlauf eines Mitarbeitergesprächs von grundlegender Bedeutung ist, da hier bereits wichtige Weichen gestellt werden. In der Regel wird beim Mitarbeiter eine gewisse Anspannung ausgelöst, wenn er zu einem persönlichen Gespräch zum Vorgesetzten gebeten wird. Er ist sich unsicher, ob nicht möglicherweise unangenehme Dinge zur Sprache kommen. Das gilt mehr oder weniger für jede Art formeller Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche. Wenn allerdings das allgemeine Zusammen Arbeitsklima – wodurch auch immer – ohnehin bereits gestört ist, können sogar massive Ängste oder aggressive Mitarbeitergefühle aufkommen.

*Im Interesse des Gesprächsklimas sollte die natürliche Anfangsbefangenheit des Mitarbeiters schon bei der Gesprächseröffnung abgebaut werden.*

Zu einem spannungsfreien, auflockernden Gesprächseinstieg trägt es bei, wenn der Vorgesetzte bei der Eröffnung

- ✚ ✚ den Mitarbeiter freundlich begrüßt,
- ✚ ✚ den eigentlichen Sachpunkten ein wenig Smalltalk voranstellt,
- ✚ ✚ den beiderseitigen Nutzen des Gesprächs verdeutlicht,

- ✚ positive Erwartungen hinsichtlich des Ablaufs und der Ergebnisse des Gesprächs äußert.

Allerdings sollte der Smalltalk nicht überzogen werden. Es kann sonst dazu führen, dass der eigentliche Gesprächsanlass in den Hintergrund tritt.

*Zu einem konstruktiven Gespräch gehören aber auch Zielbewusstsein und Gesprächsdisziplin.*

Daher sollte der Vorgesetzte zu Beginn

- ✚ den Anlass und die Ziele des Gesprächs noch einmal klarstellen,
- ✚ die zur Verfügung stehende Zeit angeben,
- ✚ zu freimütiger Meinungsäußerung ermutigen und • bei konflikträchtigen Gesprächen an das Verantwortungsbewusstsein und die Fairness appellieren.

### **Aktivierung und Zielorientierung des Mitarbeiters**

Aufgrund ihrer Gesamtverantwortung für das Gesprächsergebnis und ihres (vermeintlichen) Wissensvorsprungs neigen Führungskräfte oft dazu, im Mitarbeitergespräch die längste Redezeit zu beanspruchen. Bei manchen Gesprächsanlässen kann das auch durchaus angebracht sein. Zum Beispiel wird die Führungskraft in einem Unterweisungs- oder Anerkennungsgespräch naturgemäß meist mehr mitzuteilen haben als der Mitarbeiter. Handelt es sich dagegen um ein Problemlösungs- oder Motivierungsgespräch, sollte man sich als Führungskraft eher auf zielführende Fragen beschränken und stattdessen den Mitarbeiter zu möglichst vielen Gesprächsbeiträgen veranlassen.

Um den Mitarbeiter zu freimütiger Kritik oder ehrlichen Fehlereingeständnissen zu ermutigen oder zu kreativen Vorschlägen anzuregen, sollte man darauf achten, nicht dominierend zu wirken.

Im Interesse eines konstruktiven Meinungsaustauschs sollte man sich als Moderator des Gesprächs empfinden und es auf folgende Weise steuern:

- ✚ Anlass, Sinn und Zweck des Gesprächs verdeutlichen
- ✚ Die geplante Gliederung des Gesprächs vorstellen
- ✚ Bei Themenabweichungen zum Thema zurückführen
- ✚ Zielführende und anregende Fragen stellen
- ✚ Zweifel, Unklarheiten und Missverständnisse ausräumen
- ✚ Interesse an den Mitarbeitermeinungen und -ideen zeigen
- ✚ Mitarbeitergefühle wahrnehmen und darauf eingehen
- ✚ Auf polemische Äußerungen nicht mit eigener Unsachlichkeit oder Aggression reagieren
- ✚ Auf konkrete Stellungnahmen des Mitarbeiters bestehen
- ✚ Nützliche Beiträge anerkennen und eventuell protokollieren

## Erfolgsorientierter Gesprächsabschluss

*Ein Mitarbeitergespräch erfüllt nur dann seinen Zweck, wenn die getroffenen Absprachen auch verwirklicht werden.*

Eine Voraussetzung dafür ist, dass der Mitarbeiter die Vereinbarungen akzeptiert hatte. Andernfalls bleibt es möglicherweise bei reinen Absichtserklärungen. Das führt dann dazu, dass sich der Mitarbeiter in der Folgezeit nicht hinreichend für die Realisierung der Vereinbarungen einsetzt – oder er den Erfolg der Gesprächsergebnisse schlimmstenfalls sogar sabotiert! Der Gesprächsaufwand war dann vertan.

Ein spannungsfreier und motivierender Ausklang des Gesprächs ist eine der Voraussetzungen dafür, dass es dazu nicht kommt.

Die Führungskraft sollte daher am Schluss des Gesprächs

- ✚ die wesentlichen Gesprächsergebnisse noch einmal zusammenfassen,
- ✚ bei Arbeitsaufträgen unmissverständlich klarmachen, was vom Mitarbeiter wie und bis wann erwartet wird,
- ✚ zu den Erledigungsmaßnahmen auch Kontrollen vereinbaren,
- ✚ bei zahlreichen oder folgenschweren Vereinbarungen diese in einem Protokoll festhalten,
- ✚ für eventuelle Probleme Rat und Unterstützung anbieten,
- ✚ sich (wenn gerechtfertigt) beim Mitarbeiter für seine konstruktiven Gesprächsbeiträge bedanken und
- ✚ positive Erwartungen an die Ergebnisrealisierung äußern.

Insbesondere wenn das Gespräch trotz allen Bemühens um Einvernehmen sehr kontrovers oder sogar aggressiv verlaufen ist, sollte die Führungskraft im Interesse der Sache die Souveränität besitzen, einige versöhnliche Worte zu finden. Sie sollte es den Mitarbeiter wissen lassen, dass sie trotz gehabter Differenzen Wert auf eine gute Zusammenarbeit mit ihm legt.

## Sorgsamer Umgang mit der Sprache

Im Gespräch nützen die besten Absichten und Gedanken wenig, wenn es nicht gelingt, sie so in Worte zu kleiden, dass sie vom Gesprächspartner im gewünschten Sinn verstanden werden und die beabsichtigte Wirkung auslösen. Maßgebend dafür sind vor allem die folgenden Faktoren einer Aussage: Verständlichkeit, Genauigkeit und Einprägsamkeit.

Dabei sollte man sich dessen stets bewusst sein, dass Sprache nur ein unvollkommenes Hilfsmittel der Verständigung ist:

- ✚ Trotz ihrer Vielfalt weist unsere Sprache bei Weitem nicht genügend Wörter auf, um alle konkreten Sinngegenstände, geschweige denn abstrakten Sinnbilder eindeutig benennen zu können.
- ✚ Daher sind auch nahezu alle Wörter mehrfach besetzt, d. h. sie haben je nach Anwendungsbereich teilweise völlig unterschiedliche Bedeutungen.



- ✚ Menschen haben unterschiedliche Sprachgewohnheiten und demzufolge ein individuelles Sprachempfinden.
- ✚ Auch können ein und dieselben Worte bei unterschiedlichen Gesprächspartnern aufgrund ihres persönlichen Erlebnishintergrunds sowie ihrer momentanen Situation oder Stimmungslage zu unterschiedlichen Rückschlüssen oder Gefühlsreaktionen führen.
- ✚ Hinzu kommt, dass der Satzbau, die Betonung der Worte sowie die begleitenden körpersprachlichen Signale unterschiedliche Interpretationen hervorrufen können.

Daher ist es gerade in formellen Mitarbeitergesprächen, von denen oftmals die Arbeitsergebnisse und das Arbeitsklima maßgeblich abhängen, wichtig, als Führungskraft seine Worte und Formulierungen mit Bedacht zu wählen.

*Sprache ist stets mehrdeutig und kann daher leicht zu Missverständnissen führen.*

### **Gezieltes Fragen**

Fragen können unterschiedlichen Zwecken dienen. Durch Fragen kann man vom Gesprächspartner bestimmte Informationen erlangen, ihn aber auch gedanklich beeinflussen, um dem Gespräch eine bestimmte Richtung zu geben. Schon Sokrates sagte: „Wer fragt, der führt.“

Andererseits helfen Fragen Missverständnisse oder Unklarheiten zu beseitigen, die eine Verständigung behindern.

*Im Gegensatz zu Behauptungen bringen Gesprächsbeiträge in Frageform einen Erkenntnisgewinn und schaffen ein partnerschaftliches Gesprächsklima.*

### **Fragearten und ihre Effekte**

- ✚ Offene Fragen: Sie haben eine besonders gesprächsöffnende Wirkung und beginnen mit einem Frageföhrwort: was, wer, wie, wo, wohin, warum, wozu, worüber. Die Fragen beginnen somit stets mit einem „W“, weshalb sie auch „W-Fragen“ genannt werden. Sie gewähren dem Befragten einen maximalen Beantwortungsspielraum.
- ✚ Kettenfragen: Sie engen den Beantwortungsspielraum des Befragten stark ein. Immerhin aber bieten sie ihm mehrere – wenn auch vorformulierte – Beantwortungsvarianten an.
- ✚ Alternativfragen: Sie lassen nur zwei bestimmte Antworten zu. Der Beantwortungsspielraum und damit Informationsgewinn ist demzufolge noch eingeschränkter als bei Kettenfragen.
- ✚ Direkte Fragen: Sie haben gesprächsabschließenden Charakter. Streng genommen hat der Befragte nur die Möglichkeit, mit „Ja“ oder „Nein“ zu antworten, was das Gespräch bzw. den Gesprächsteil normalerweise beendet. Fragen dieser Art werden daher auch als „geschlossene“ bezeichnet.

- ✚ Suggestivfragen: Sie bezwecken, dass der Befragte in eine bestimmte gedankliche Richtung gelenkt wird und entsprechend antwortet.
- ✚ Somit haben sie eine gewollt beeinflussende Wirkung und werden manchmal auch als Mittel der unredlichen Manipulation eingesetzt.
- ✚ Fangfragen: Sie sollen eine für den Fragenden vorteilhafte Argumentationskette einleiten, ohne dass der Befragte es bemerkt. Sie drücken meist etwas Selbstverständliches aus, sodass der andere kaum umhinkommt, sich zunächst zustimmend zu äußern. Knüpft dann die folgende Argumentation daran an, wird es für ihn zunehmend schwieriger, die Gesprächstendenz zu wenden. Fangfragen gehören somit zu den manipulatorischen Gesprächstaktiken.
- ✚ Provokative Fragen: Sie sollen den Gesprächspartner bewusst emotionalisieren. Sie sollen ihn verleiten, nicht mehr vernunftgemäß zu argumentieren, um dadurch angreifbar zu werden. Diese Art von Fragen gehört eindeutig in die Trickkiste unfairen Gesprächsführung!
- ✚ Rhetorische Fragen: Formulierungen dieser Art sind im Grunde genommen keine echten Fragen. Sie sind in Frageform gekleidete Behauptungen, auf die der Fragende eigentlich keine weiterführende Antwort erwartet.

### **Aufmerksames Zuhören**

Ein nützlicher Meinungsaustausch setzt voraus, dass die Gesprächspartner mit ihren Beiträgen aufeinander Bezug nehmen. Dieser Grundsatz wird jedoch in der Praxis keineswegs immer beachtet. Vielmehr ist es häufig zu beobachten, dass Gesprächspartner völlig aneinander vorbeireden und sich dann wundern, wenn sie zu keiner Übereinkunft gelangen. Oder sie meinen sich „verständnisvoll“ zu haben, obwohl jeder nur Sender, aber nie Empfänger war.

*Fragen ergeben nur dann einen Sinn, wenn man sich die Antworten aufmerksam anhört.*

### **Schwierigkeiten aufmerksamen Zuhörens**

Hören ist ein rein physikalischer Vorgang: Es werden akustische Schwingungen von unseren Hörorganen aufgefangen und als elektrische Impulse an unser Gehirn weitergeleitet. Zuhören erfordert jedoch, dass die akustischen Signale nicht nur registriert, sondern auch gedanklich (und gefühlsmäßig) verarbeitet und gespeichert werden.

Diese komplexen Vorgänge können durch vielerlei Faktoren beeinträchtigt oder sogar total blockiert werden.

#### ✚ Physikalische Handicaps:

Die akustische Signalübertragung kann sowohl sender- als auch empfängerseitig oder durch Umgebungseinflüsse gestört werden. Gründe hierfür können beispielsweise sein:

- ✚ Der Sprecher spricht zu leise, undeutlich oder schnell oder aber es liegt ein technischer Defekt vor (z. B. Mikrofon).
- ✚ Umweltgeräusche überlagern die sprachliche Mitteilung.



- ✚ Der Empfänger kann organisch bedingt schlecht hören oder ist akustisch abgeschirmt (z. B. durch seine Kopfbedeckung).
- ✚ Psychologische Handicaps:  
Die vorstehend beschriebenen physikalischen Störeinflüsse lassen sich meist durch organisatorische oder technische Maßnahmen relativ problemlos beseitigen. Daneben gibt es aber eine Reihe psychologisch bedingter Zuhörprobleme, gegen die es keine simplen Gegenmaßnahmen gibt. Überwiegend handelt es sich dabei um Probleme der geistigen Aufmerksamkeit und seelisch-körperlichen Kondition. Man hat in Versuchen festgestellt, dass ein Mensch im Allgemeinen nur 45 Sekunden lang völlig konzentriert zuhört. Danach nimmt seine Aufmerksamkeit ab und muss durch Aufmerksamkeitsreize neu geweckt werden, um wieder auf das Anfangsniveau zu kommen.

*Zuhören ist die anstrengendste aller Kommunikationsformen.*

### **Tipps fürs Zuhören**

Aufmerksames Zuhören verlangt in erster Linie Geduld und Selbstdisziplin. Darüber hinaus gibt es aber einige grundsätzliche Erkenntnisse und kleine Tricks, durch die man sich das Zuhören erleichtern kann.

- ✚ Lassen Sie sich nicht durch äußere Wahrnehmungen ablenken (Sprecheigenheiten oder Kleidung des anderen, Raumausstattung usw.). Machen Sie es sich bewusst, dass diese Äußerlichkeiten für den Gesprächsinhalt unbedeutend sind.
- ✚ Bleiben Sie auch beim Zuhören nicht völlig passiv, sondern zeigen Sie Ihre Anteilnahme durch Kopfnicken oder kleine Zwischenbemerkungen.
- ✚ Halten Sie Blickkontakt zum Sprecher.
- ✚ Wird ein Gesprächsbeitrag zu langatmig und ermüdend, sollten Sie den Redner durch interessierte Zwischenfragen taktisch unterbrechen oder das Gesagte kurz wiederholen, um auf das Wesentliche hinzulenken. („Verstehe ich Sie also richtig, wenn ...“)
- ✚ Sollte Sie der Redner durch zu schnelles oder leises Sprechen überfordern, sollten Sie ihn auf Ihr Problem hinweisen. Das signalisiert Ihr Interesse und er wird Ihnen daher den Hinweis nicht verübeln.
- ✚ Geben Sie dem anderen genügend Raum, seine Ansichten oder Bedürfnisse zu äußern. Ehe er sich nicht gedanklich „entladen“ hat, wird er nicht genügend aufnahmebereit sein, um auch Ihnen aufmerksam zuzuhören.
- ✚ Formulieren Sie nicht schon innerlich Ihre Erwiderung, ehe der andere geendet hat. Bedenken Sie, dass Sie sonst etwas Wichtiges für Ihre Argumentation überhören könnten.
- ✚ Machen Sie sich eine Notiz, wenn Ihnen eine wichtige Erwiderung nicht entfallen soll, ehe der Sprecher geendet hat.
- ✚ Machen Sie sich auch sonst Notizen. Abgesehen von der Funktion der Gedächtnisstütze helfen sie Ihnen aufmerksam zu bleiben.

- ✚✚ Zeichnen Sie sich zu anstrengenden komplexen Ausführungen eine bildhafte Grafik oder machen Sie sich eine tabellarische Auflistung.
- ✚✚ Verharren Sie nicht gedanklich bei Nebensächlichkeiten, sondern bemühen Sie sich, das Wesentliche der Aussagen herauszufiltern.
- ✚✚ Versuchen Sie beim Zuhören den nächsten Gedankenschritt vorauszuahnen. Dieser „Denksport“ regt Ihre Aufmerksamkeit an.
- ✚✚ Fragen Sie sich innerlich, ob denn die Aussagen plausibel und beweisbar sind.
- ✚✚ Lassen Sie sich durch Kritik oder Angriffe nicht zu sehr emotionalisieren. Das lenkt Sie ab und macht Sie angreifbar. Möglicherweise will der andere aus taktischen Gründen genau das erreichen!
- ✚✚ Wenn Sie merken, dass Sie wegen Konditionsmängeln nicht mehr konzentriert folgen können, sollten Sie eine Gesprächspause vorschlagen. Nutzen Sie diese, um etwas frische Luft zu schnappen oder für eine Tasse Kaffee.

*Ein fundamentales Bedürfnis jeden Gesprächs-Teilnehmers ist, angehört zu werden, weshalb man ihn nur durch aktives Zuhören als Gesprächs-Partner gewinnen kann.*

Ein „aktives“ Zuhören dokumentiert sich unter anderem durch:

- ✚✚ bestätigendes Kopfnicken,
- ✚✚ zugewandte Körperhaltung,
- ✚✚ interessierten Blickkontakt,
- ✚✚ Ausredenlassen,
- ✚✚ Verständnisfragen und Notizen.

### **Tipps für den Sprechenden**

Will man andererseits erreichen, dass einem die anderen gut zuhören, sollte man im Umkehrschluss die zuvor genannten sprecherbedingten Zuhörhindernisse vermeiden. Man sollte also nicht zu schnell und nicht zu leise sprechen, keine komplizierten oder übermäßig langen Sätze bilden, seine Ausführungen logisch aufbauen, bildhaft formulieren usw.

### **Deuten nonverbaler Signale**

Menschen teilen sich anderen nicht nur durch das gesprochene Wort mit, sondern senden bewusst, meist aber unbewusst auch körpersprachliche Botschaften. Zu den nonverbalen (nicht-sprachlichen) Ausdrucksmitteln gehören:

- ✚✚ Körperhaltung (Kopf, Ober-/Unterkörper, Arme, Beine)
- ✚✚ Gestik (Gestenart, Gestenhäufigkeit, Gestenintensität)
- ✚✚ Mimik (Gesichtsausdruck, Mienenwechsel, Blickkontakt)
- ✚✚ Stimme (Lautstärke, Sprechtempo, Tonlage, Betonung)

*Insbesondere die Gefühle und Stimmungen eines Menschen drücken sich häufig in der Körpersprache aus – oftmals deutlicher, als es gesprochene Worte vermögen.*

Insbesondere in Mitarbeitergesprächen, bei denen es um stark gefühlsbesetzte Inhalte geht (beispielsweise in Beurteilungsgesprächen), ist es wichtig, die Gefühlsreaktionen des anderen zu erkennen und richtig zu deuten. Nur dann ist man als Führungskraft in der Lage, auf die Bedürfnisse und Befindlichkeiten des Mitarbeiters in zweckdienlicher Weise einzugehen. Normalerweise kann man deutliche und typische körpersprachliche Signale von Mitarbeitern relativ treffsicher einordnen (Lachen, ärgerlicher Gesichtsausdruck, aufgeregte Gebärden). Anders jedoch, wenn es um ihre unterschwelligten Gefühle geht oder sie bewusst etwas verbergen wollen (zum Beispiel in Kritikgesprächen). Hier ist die nötige Sensibilität für die Wahrnehmung der Signale gefragt sowie die Fähigkeit, sie richtig zu analysieren.

In der beigefügten Checkliste sind einige der häufig vorkommenden körpersprachlichen Signale und ihre typischen Bedeutungen aufgeführt. Sie betreffen hauptsächlich Gespräche im Sitzen. Es muss allerdings davor gewarnt werden, beim Einschätzen eines Gesprächspartners aus einem einzigen Körpersignal endgültige Schlüsse zu ziehen!

Zum einen haben Menschen unterschiedliche individuelle Verhaltensgewohnheiten. Zum anderen können die einzelnen Merkmale im Kontext zu anderen und unter verschiedenartigen Rahmenbedingungen zu unterschiedlichen Bedeutungen führen. Beispielsweise können verschränkte Arme im Zusammenhang mit einem demonstrativ zurückgelehnten Oberkörper krasse Ablehnung ausdrücken, bei entspannt zurückgelehntem Oberkörper und lässig übereinandergeschlagenen Beinen dagegen Wohlbehagen signalisieren. Und in einem ausgekühlten Raum kann es ein Zeichen von Frösteln sein.

*Körpersprachliche Signale lassen sich nur in ihrer Gesamtheit und im Zusammenhang mit den verbalen Aussagen zutreffend einschätzen.*

### **Beachtung der eigenen Körpersprache**

Als gesprächsleitende Führungskraft sollte man sich aber auch der Wirkung der eigenen Körpersprache bewusst sein. Andernfalls kann es dazu kommen, dass die nonverbalen Aussagen im Widerspruch zu den gesprochenen Worten stehen und diese dann nicht die gewünschte Wirkung erzielen. Will man beispielsweise ein besonders vertrauensvolles Gespräch mit einem Mitarbeiter führen, so wirkt es diesem Vorsatz entgegen, wenn man sich dabei deutlich im Stuhl zurücklehnt. Auch wenn es einem dabei lediglich um eine entspannte Sitzhaltung gehen mag, wird das vom Gegenüber unterschwellig als Distanziertheit empfunden. In einer dieser Gesprächssituation sollte man sich vielmehr durch eine betont nach vorne geneigte Oberkörperhaltung dem Mitarbeiter auch optisch zuwenden – sozusagen „entgegenkommend“ wirken.

### **Hilfreiche Visualisierungstechniken**

Gesprächsinhalte werden für die Gesprächspartner verständlicher und prägen sich ihnen besser ein, wenn sie diese zusätzlich über ihre Sehorgane empfangen können. Insbesondere wenn vielfältige oder komplizierte Zusammenhänge zu besprechen













sind, lassen sich sowohl der Gesprächsablauf als auch die Gesprächsergebnisse durch Visualisierung optimieren. Eine übersichtlich strukturierende oder bildhafte Darstellung kann in einem Mitarbeitergespräch bewirken, dass

- ✚ sich das zu besprechende Problem schneller erklären lässt,
- ✚ es zu keinen erschwerenden Missverständnissen kommt,
- ✚ der Mitarbeiter aktiviert und seine Kreativität angeregt wird,
- ✚ der Meinungs austausch transparenter und verständnisvoller wird,
- ✚ sich das Gespräch auf das Wesentliche beschränkt und
- ✚ es somit zielstrebig und zeitsparender abläuft.

*Die bewährten Visualisierungs- und Moderationstechniken sollten nicht auf Gruppenbesprechungen beschränkt sein, sondern können auch in Einzelgesprächen effizienzsteigernd eingesetzt werden.*

Nachstehend eine Aufstellung der einsetzbaren Visualisierungsmedien mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen.

| Medium   | Vorzüge   | Nachteile   |
|--|---|---|
| Flipchart  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ einfache Handhabbarkeit</li> <li>✚ meistens vorhanden</li> <li>✚ insbesondere Modelle mit Rollen gut transportabel</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ unflexibel bei Korrekturen oder Umstrukturierungen</li> </ul>                        |
| Whiteboard   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ einfache Handhabbarkeit</li> <li>✚ einfaches Korrigieren</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ nicht immer vorhanden</li> <li>✚ nicht transportabel</li> </ul>                      |
| Moderationswand mit anzuheftenden Karten (auch „Pinnwand“ oder „Stecktafel“ genannt) | <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ bildhaftes Darstellen von Prioritäten oder Zuordnungen durch Stichwortkarten unterschiedlicher Farben und Formen möglich</li> <li>✚ leichtes Umstrukturieren bei Änderungen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ nicht immer vorhanden</li> <li>✚ sperrig und daher schlecht transportabel</li> </ul> |

|                                   |  |  |
|-----------------------------------|--|--|
| Overheadprojektor<br>(immer noch) | <ul style="list-style-type: none"> <li> sowohl für vorbereitete als auch situativ entwickelte Darstellungen geeignet</li> <li> einfache Handhabbarkeit</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li> relativ hohe Gerätekosten</li> <li> nicht immer vorhanden</li> <li> Projektionsfläche erforderlich</li> </ul>   |
| Beamer                            | <ul style="list-style-type: none"> <li> sowohl für vorbereitete als auch situativ entwickelte Darstellungen geeignet</li> <li> kontinuierlich entwickelbare Darstellungen durch Animationen möglich</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li> hohe Gerätekosten – nicht immer vorhanden</li> <li> Projektionsfläche erforderlich</li> <li> gute Kenntnis der Gerätefunktionen erforderlich</li> <li> relativ hoher Vorbereitungsaufwand</li> <li> eventuelle Verzögerungen durch Installations- oder Kompatibilitätsprobleme</li> </ul> |

## Aufgabenorientierte Mitarbeitergespräche



### Verantwortungsbewusste Zielverfolgung

Führungskräfte haben sich nach besten Kräften dafür einzusetzen, dass die Unternehmensziele erreicht werden. Daher haben sie es sicherzustellen, dass die ihnen zugeordneten Mitarbeiter sich bemühen, ihre Arbeitsaufgaben optimal zu erledigen.

*Das konsequente Verfolgen der Arbeitsziele zählt zu den wichtigsten Führungsaufgaben.*

Ein systematischer Zielverfolgungsprozess gliedert sich in folgende Schritte:  
 Zielformulierung → Delegation → Kontrolle → Feedback → Korrekturanweisung (falls nötig) → Zielerreichung

Damit der Prozess erfolgreich durchlaufen wird, hat die Führungskraft drei grundlegende Bedingungen zu erfüllen:

-  Die Mitarbeiter müssen eine Vorstellung davon haben, was man von ihnen will.
-  Die Mitarbeiter müssen das Vorgestellte auch anstreben wollen.

- ✚ Die Führungskraft muss dafür sorgen, dass die Zielerreichung nicht gefährdet wird, und notfalls regulierend eingreifen.

## Die Zielvorstellungen

*Die erste und wichtigste Voraussetzung ist, dass die Führungskraft selbst klare Zielvorstellungen hat und von deren Sinnhaftigkeit überzeugt ist.*

Darüber hinaus muss sie ihre Vorstellungen dergestalt in Worte kleiden, dass sich im Rahmen der Aufgabendelegation bei den Mitarbeitern zutreffende gedankliche Zielbilder entwickeln können. Hierzu ist eine mitarbeiterorientierte Kommunikation erforderlich, sind entsprechende Besprechungen und Gespräche mit den Mitarbeiter zu führen.

## Die Mitarbeitermotivation

Die zweite Voraussetzung ist eine Frage der Mitarbeitermotivation. Sie zu gewährleisten erfordert einen motivierenden Führungsstil sowie anspornende Führungsmaßnahmen. Hier erweist sich das Führungsgeschick in besonderem Maß.

## Die Prozessbegleitung

Es reicht jedoch alleine nicht aus, dass die verantwortliche Führungskraft den Prozess in Gang setzt. Vielmehr treten nicht selten Störfaktoren auf, die eine erfolgreiche Zielerreichung in Frage stellen. Das können sowohl organisatorische oder sächliche Einflüsse sein (z. B. fehlende Ressourcen oder technische Störungen) als auch personenbedingte Hindernisse wie Missverständnisse, menschliches Versagen oder mangelnde Zielstrebigkeit von Mitarbeitern. Demzufolge ist es Aufgabe der Führungskraft, die Zielverfolgung beharrlich im Auge zu behalten, Fehlentwicklungen entgegenzuwirken sowie bei Ergebnismängeln für Korrekturmaßnahmen zu sorgen. Mitarbeitergespräche helfen dabei, den Prozess zu steuern:

- ✚ Zielvereinbarungsgespräche dienen dazu, die Arbeitsziele festzulegen und den Prozess zu starten.
- ✚ Delegationsgespräche sind zu führen, wenn darüber hinaus besonders weitgehende oder generelle Verantwortlichkeiten und damit verbundene Befugnisse zu übertragen sind.
- ✚ Konflikt- bzw. Schlichtungsgespräche sollen dafür sorgen, während der Zielverfolgung aufgetretene blockierende Kontroversen auszuräumen.
- ✚ Anerkennungs- und Beurteilungsgespräche geben den Mitarbeitern zwischen- oder an Schluss des Zielverfolgungsprozesses Feedback über ihre Leistungsergebnisse.
- ✚ Kritik- oder Motivationsgespräche sind zu führen, wenn Ergebnismängel bzw. latente Leistungsdefizite zu beheben sind.

## Überzeugende Zielsetzung

Es sind klare Zielvereinbarungen erforderlich, wenn von Mitarbeitern erwartet wird, dass sie

- ↗ mit derselben Zielrichtung,
- ↗ in der gewünschten Vorgehensweise
- ↗ und im Einklang miteinander arbeiten
- ↗ sowie sich mit ihrer Arbeit identifizieren.

Um echte, operationale Ziele handelt es sich allerdings nur dann, wenn sie die konkreten Endergebnisse beschreiben, die man erzielen will. Außerdem müssen sie eine reelle Chance erkennen lassen, unter den zu erwartenden Bedingungen erreichbar zu sein. Andernfalls handelt es sich nicht um Ziele, sondern Wünsche, und wünschen kann man sich auch Unmögliches.

Beispielsweise kann man es sich durchaus wünschen, ewig zu leben. Als Lebensziel wäre diese Vorstellung jedoch untauglich und wäre es sinnlos, seine Lebensführung daran auszurichten. Realistische Ziele setzen nachweisbar stärkere persönliche Energien frei als bloße Wünsche, was naturgemäß die Erfolgchancen erhöht. Als Führungskraft sollte man sich daher nicht an Wünschen, sondern echten Zielen orientieren und diese den Mitarbeitern vermitteln.

Bei komplexeren oder langwierigen Vorhaben kann es zweckmäßiger und motivierender sein, nicht nur das End- bzw. Gesamtziel (Grobziel) zu formulieren, sondern den Weg dorthin in einzelne Schritte zu gliedern, also auch Teilziele (Feinziele) zu benennen.

Damit sich Mitarbeiter für das Erreichen eines Ziels engagieren, müssen sie es akzeptieren beziehungsweise sich mit ihm identifizieren können.

Dazu müssen die Zielvorgaben folgende Bedingungen erfüllen:

- ↗ Eindeutigkeit
- ↗ Notwendigkeit
- ↗ Nützlichkeit
- ↗ Erreichbarkeit
- ↗ Angemessenheit
- ↗ Bekanntheit

### Eindeutigkeit des Ziels

Eine Grundvoraussetzung für die Realisierung eines Ziels ist, dass es eindeutig, das heißt unmissverständlich beschrieben ist. Lässt sich die Zielvorgabe unterschiedlich interpretieren, kommt es zu hemmenden Zweifeln, Rückfragen oder Streitigkeiten und wird das ursprünglich angestrebte Ziel möglicherweise verfehlt. Schlimmstenfalls wird durch die Aktivitäten mehr Schaden als Nutzen verursacht. Daher ist es für eine wirkungsvolle Zielvereinbarung wichtig, dem betreffenden Mitarbeiter

- ↗ alle notwendigen Informationen und Durchführungshinweise zu geben,
- ↗ seinen Kenntnisstand in Rechnung zu stellen,



- ✚ komplexere Zielvorstellungen logisch zu strukturieren,
- ✚ unmissverständliche Begriffe und Formulierungen zu verwenden
- ✚ und dabei auf seine Sprachgewohnheiten einzugehen.

Um sicherzugehen, dass man nicht missverstanden wurde, sollte man auf die verbalen sowie nonverbalen Reaktionen des Gesprächspartners achten. Auch Rückfragen oder die Bitte um Wiederholung können die Verständigung absichern.

### **Notwendigkeit des Ziels**

Mitarbeiter müssen erkennen können, dass die Zielerreichung tatsächlich notwendig ist. Sie dürfen nicht das Gefühl bekommen, bei der Arbeitsaufgabe handle es sich um reine Prinzipienreiterei des Vorgesetzten oder sogar gezielte Schikane. Daher sollten der Anlass erläutert und die möglichen Folgen einer Zielverfehlung verdeutlicht werden. Manchmal kann es auch notwendig sein, einem Mitarbeiter bewusst zu machen, dass letztendlich alle (sinnvollen) Arbeiten dazu dienen, die Existenz des Unternehmens und damit auch seines eigenen Arbeitsplatzes zu sichern.

### **Nützlichkeit des Ziels**

Der Nutzenaspekt einer Arbeitsaufgabe ist ein besonders wichtiger Motivationsfaktor. Mitarbeiter wollen in ihrem Handeln einen Nutzen für das Unternehmen, aber auch einen eigenen erkennen können. Es reicht nicht aus, dass die Zielerreichung den Unternehmensbelangen dient oder dem persönlichen Bedürfnis des Vorgesetzten, sondern muss auch Mitarbeiterbedürfnissen entsprechen. Demzufolge ist es wichtig, Ziele so zu beschreiben und zu begründen, dass der betreffende Mitarbeiter auch die Chancen seiner eigenen Bedürfnisbefriedigung erkennen kann. Zum Beispiel, dass die Arbeitsaufgabe seinen persönlichen Neigungen entgegenkommt oder zu seiner beruflichen Weiterentwicklung beitragen kann. Der Mitarbeiternutzen muss keineswegs immer materieller Art sein, sondern kann auch aus vielerlei emotionalen Anreizen resultieren.

### **Erreichbarkeit des Ziels**

Ein Ziel darf nur realistische Anforderungen an die Mitarbeiter stellen, wenn all ihre Kräfte für die Zielverfolgung mobilisiert werden sollen. Sie müssen daran glauben können, dass sie das gesteckte Ziel mit ihren eigenen Fähigkeiten und den verfügbaren Sachmitteln sowie Befugnissen erreichen können. Unrealistisch hohe Anforderungen dagegen lassen sie resignieren und führen zu demotivierenden Misserfolgs-erlebnissen.

### **Angemessenheit des Ziels**

Damit ist gemeint, dass die Anstrengungen, die einem Mitarbeiter für die Zielerreichung abverlangt werden, in einem vernünftigen Verhältnis zum erzielbaren Nutzen stehen sollten. Andernfalls wird sich der Betreffende (bewusst oder unbewusst) nur in begrenztem Maß einsetzen. Möglicherweise fühlt er sich sonst sogar ausgebeutet oder schikaniert.



## Bekanntheit des Ziels

Dass das Arbeitsziel dem betreffenden Mitarbeiter bekannt sein muss, mag wie eine Binsenweisheit klingen. Dennoch kommt es in der Praxis nicht selten vor, dass die Erledigung einer Arbeit oder deren Gründlichkeit vom Vorgesetzten als selbstverständlich gesehen wird, obwohl die Regelaufgaben des Mitarbeiters das nicht vorsehen. Oder dieser die Wichtigkeit eines Aufgabendetails wegen seines geringeren Verantwortungsniveaus sowie Hintergrundwissens nicht unbedingt von selbst erkennen kann. Daher gehört es zu den Aufgaben der Führungskraft, wichtige Ziele allen betreffenden Mitarbeitern rechtzeitig, umfassend und gleichmäßig bekannt zu geben. Damit sie klärende Fragen stellen und unverzüglich ihre Bedenken oder Zweifel äußern können, sollte dies möglichst im persönlichen Gespräch erfolgen. Was nicht ausschließt, ihnen besonders wichtige oder schwierige Sachverhalte als Gedächtnisstütze zusätzlich schriftlich an die Hand zu geben.

## Kriterien der Zielformulierung

Die Wirksamkeit einer Zielvereinbarung hängt nicht alleine von den gegebenen Sachinformationen ab, sondern es spielt auch die Art und Weise der Artikulierung eine maßgebliche Rolle. Es hängt vom Charakter der verbalen sowie nonverbalen Übermittlung ab, ob

- ✚ der Mitarbeiter das Ziel tatsächlich als verbindliche Soll-Vorgabe auffasst,
- ✚ er keine Zielelemente missversteht,
- ✚ ihn das Ziel motiviert und aktiviert,
- ✚ die Zielerreichung für ihn kontrollierbar ist.

## Nachdrückliche Formulierung

Die Formulierung darf keinen Zweifel daran aufkommen lassen, dass es sich um einen verbindlichen Auftrag handelt und nicht nur um einen frommen Wunsch. „Bitte sorgen Sie dafür, dass der Brief noch heute rausgeht“, benennt einen anzustrebenden Endzustand und ist somit ein echtes Ziel. „Es wäre gut, wenn der Brief noch heute rausgehen könnte“, beschreibt dagegen nur einen Wunsch. Das Ziel muss in sich selbst logisch und widerspruchsfrei sein und darf auch nicht im Widerspruch zu anderen vereinbarten Zielen stehen. Werden gleichzeitig mehrere Arbeitsziele vorgegeben, müssen Prioritäten gesetzt werden, damit die Mitarbeiter sich nicht verzetteln und dadurch überfordert werden. Prioritäten geben ihnen die Sicherheit, welche Arbeiten sie bei Engpässen am ehesten zurückstellen können, ohne vermeidbare Probleme zu schaffen.

## Motivierende Formulierung

Zielabsprachen müssen nicht nur inhaltlich verstanden werden, sondern sollen auch aktivieren und eventuelle gefühlsmäßige Widerstände abbauen. Daher spielen auch die emotionalen Botschaften einer Zielvorgabe eine wichtige Rolle. Am stärksten motiviert und aktiviert ein Ziel, wenn seine Formulierung folgende Kriterien erfüllt:

- ✚ konkret

 überzeugend

 positiv

Sowohl der Verständlichkeit als auch des Motivationseffekts wegen sollten Ziele präzise und detailliert beschrieben werden. Je konkreter die Vorstellungen der Mitarbeiter vom Zielbild sind, desto bereitwilliger werden sie darauf hinwirken. Sind die Zielvorstellungen hingegen verschwommen, werden sie unsicher und zögerlich handeln. Zielvorgaben sollten aktiv und in der Ich- sowie Wirklichkeitsform ausgedrückt sein. Arbeitsaufträge in der Passiv- oder Möglichkeitsform wirken unbestimmt und wenig überzeugend. Es hinterlässt eine andere Wirkung, ob ich sage: „Es wäre schön, wenn Sie das heute noch erledigen könnten“, oder: „Ich bitte Sie, das heute noch zu erledigen.“ Positiv formulierte Ziele stimmen optimistisch, machen Mut und setzen nachweisbar innere Kräfte frei.

Die beim Gesprächspartner ausgelösten positiven Gefühle steigern seine Auffassungsfähigkeit und Kreativität. Negative Formulierungen hingegen stimmen ihn pessimistisch und haben demzufolge eine eher deaktivierende Wirkung. Hinzu kommt, dass man sich einen „Nichtzustand“ nicht bildhaft vorstellen kann.

Der Vorsatz „Heute Abend werde ich nicht fernsehen“ ist als Zustand nicht vorstellbar, sondern lässt vor unserem geistigen Auge unweigerlich das Bild eines Fernsehgeräts entstehen – also das, was man eigentlich gedanklich streichen wollte. Hingegen kann man sich das Ziel, einen Waldspaziergang zu machen, durchaus plastisch vorstellen.

### **Kontrollierbare Formulierung**

Ein Ziel sollte so konkret wie möglich, möglichst sogar messbar formuliert sein, damit später kontrolliert werden kann, inwieweit es tatsächlich erreicht wurde. Nur nach einer sachgerechten Kontrolle kann der Vorgesetzte die Verantwortung für das Arbeitsergebnis tragen. „Sehen Sie zu, dass Sie dafür nicht unnötig viel Geld ausgeben“, ist zwar mehr als ein Wunsch, zeigt jedoch nur eine Zielrichtung an. Es ist kein absolutes, sondern ein sogenanntes Relativziel. Es ist nicht messbar und lässt daher offen, wie gut es erreicht wurde. Außerdem bieten messbare Ziele den Mitarbeitern die Chance, ihre Arbeitsergebnisse selbst zu beurteilen und somit als motivierende eigene Erfolge zu erleben. Mitunter können sie Fehler schon in der Entstehungsphase erkennen und rechtzeitig gegensteuern, um somit doch noch zu einem einwandfreien Endergebnis zu gelangen. Auch beugen messbare Zieldaten unterschiedlichen Ergebnisinterpretationen und somit demotivierenden Auseinandersetzungen vor.

*Je klarer die Vorstellungen der Mitarbeiter vom Arbeitsziel sind, desto größer ist ihre Chance, es zu erreichen, und umso erkennbarer wird für sie der Arbeitserfolg.*

### **Führungskonzept „Führen mit Zielvereinbarungen“**

Die gesellschaftlichen, technischen und wirtschaftlichen Veränderungen der letzten Jahrzehnte haben ein geändertes Führungsverständnis erforderlich gemacht:

- ✚ Aufgrund gestärkter Arbeitnehmerrechte haben die Machtmittel von Führungskräften gegenüber früheren Epochen deutlich abgenommen.
- ✚ Wegen der Komplexität und schnellen Veränderungen der Arbeitsprozesse kann heute kaum ein Vorgesetzter noch alle Details seines Verantwortungsbereichs selbst beherrschen.
- ✚ Führungskräften fehlt zunehmend die Zeit, sich den einzelnen Mitarbeitern und der Überwachung ihrer Aufgabenerledigung intensiv zu widmen.

*Führungskräfte sind heute mehr denn je auf das selbstständige und verantwortungsbewusste Handeln ihrer Mitarbeiter angewiesen.*

Diese Gegebenheiten führten dazu, mit dem Konzept des „Führens mit Zielvereinbarungen“ den Grundgedanken des in der Vergangenheit häufig praktizierten „Managements by Objectives (MbO)“ wieder aufzugreifen. Das MbO basiert darauf, Mitarbeitern nur die Arbeitsziele vorzugeben und es ihnen weitestgehend freizustellen, auf welchen Wegen sie diese erreichen. Es ist ein Ausdruck demokratischen Führens und hat eine motivierende, das Verantwortungsbewusstsein fördernde Wirkung, da es dem Mitarbeiterbedürfnis nach Selbstständigkeit und Gestaltungsspielraum entgegenkommt. Allerdings birgt dieses Führungsprinzip das Risiko, dass Mitarbeiter zur Zielerreichung nicht immer den für den Unternehmenserfolg günstigsten Weg wählen (beispielsweise Materialaufwand, reibungslose Zusammenarbeit, Vorschriftenbeachtung). Während das ursprüngliche MbO auf dem Prinzip der Zielsetzung im Sinn einseitiger Vorgaben seitens der Vorgesetzten beruhte, stellt das Konzept des „Führens mit Zielvereinbarungen“ eine Weiterentwicklung dar. Hier liegt die Betonung auf dem Vereinbaren im partnerschaftlichen Sinn. Damit die Mitarbeiter weitgehend selbstständig im Sinn der Aufgabenstellungen arbeiten können, müssen sie umfassender über die Arbeitsziele informiert sein, als wenn ihnen ihre Arbeiten schrittweise vorgegeben und erklärt werden. Das lässt sich am ehesten erreichen, indem man sie bereits an den Überlegungen zur Zielsetzung beteiligt. Darüber hinaus fördert die Mitarbeiterbeteiligung deren Verantwortungsbewusstsein und Motivation sowie ihre Identifikation mit ihrem Arbeitsplatz. Für die Führungskräfte liegt der hauptsächliche Nutzen des Führens mit Zielvereinbarungen darin, dass sie durch das selbstständigere Arbeiten ihrer Mitarbeiter entlastet werden und sich wichtigeren Führungsaufgaben widmen können.

*Zielvereinbarungen haben sowohl für das Unternehmen und dessen Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter vielfältige Nutzeffekte.*

### **Delegation von Verantwortung**

Im engeren Sinn versteht man unter dem Begriff „Delegation“ lediglich das Zuweisen von Tätigkeiten. In seiner umfassenderen Definition ist damit jedoch auch das Übertragen von Verantwortung gemeint. Damit Zielvereinbarungen den Mitarbeitern ein erhöhtes Maß an Selbstständigkeit zugebilligt wird, ist damit zwangsläufig eine er-

höhte Eigenverantwortlichkeit verbunden. Während es als Selbstverständlichkeit gilt, Arbeiten an nach geordnete Mitarbeiter zu delegieren, ist die Bereitschaft, auch Verantwortung zu übertragen und die entsprechenden Befugnisse einzuräumen, unterschiedlich ausgeprägt. Das Maß der Verantwortungsdelegation ist gleichzeitig ein Ausdruck des Führungsstils der jeweiligen Führungskraft:

*Je demokratischer ein Vorgesetzter führt, desto eigenverantwortlicher wird er seine Mitarbeiter handeln lassen.*

Obwohl es eine Reihe guter Argumente für das Delegieren von Verantwortung gibt, tun sich Führungskräfte oftmals schwer damit. Denn schließlich bedeutet Delegation für sie auch:

- ✚ Abgeben von Macht (weniger Einflussnahme auf den Arbeitsprozess)
- ✚ Eingehen von Risiken (mögliche Überforderung oder Unzuverlässigkeit der Mitarbeiter)

Bedenken gegen das Delegieren von Verantwortung sind durchaus auch bei Führungskräften mit einem demokratischen Führungsverständnis anzutreffen. Gerade diese Vorgesetzten geraten leicht in den Zwiespalt, einerseits ihren Mitarbeitern weitgehende Eigenverantwortlichkeit zubilligen zu wollen, andererseits dadurch möglicherweise unvermeidbare Risiken einzugehen – oder aber durch vorbeugende Kontrollen mit eventuell notwendig werdenden Beanstandungen autokratisch zu wirken. Sie befürchten, dadurch ihrem kooperativen Führungsstil untreu zu werden. Weniger Risikofreudige lösen ihren inneren Konflikt dann auf die Weise, dass sie die eine oder andere Arbeit lieber selbst erledigen, als die möglichen Delegationsrisiken zu wagen. Selbstverständlich hat jede Verantwortungsdelegation auch ihre Grenzen. Sie zu erkennen fällt leichter, wenn man sich der unterschiedlichen Arten von Verantwortung und deren Konsequenzen bewusst ist.

### **Die Handlungsverantwortung**

*Mit jedem Arbeitsauftrag wird automatisch auch die Handlungsverantwortung delegiert.*

Mit einem Arbeitsauftrag übernimmt der Mitarbeiter zwangsläufig die Verantwortung dafür, dass er die mit dem Arbeitsvertrag üblicherweise vereinbarten grundsätzlichen Pflichten erfüllt. Das bedeutet, dass er auch ohne besondere Anweisungen sich anstrengt und korrekt arbeitet. Es gehört zu den selbstverständlichen Sorgfaltspflichten eines jeden Mitarbeiters,

- ✚ die vereinbarten bzw. allgemeingültigen Regeln zu beachten und
- ✚ seine durch Ausbildung oder Einarbeitung erworbenen Fähigkeiten einzubringen.

### **Die Entscheidungsverantwortung**

*Wie in ungeplanten Situationen zu verfahren ist, liegt grundsätzlich in der Entscheidungsverantwortung des Vorgesetzten, kann aber fallweise delegiert werden.*

Er muss beurteilen, inwieweit es verantwortbar ist, den Mitarbeiter im Einzelfall oder generell dazu zu ermächtigen. Ob der Mitarbeiter

- ✚ hinreichend zuverlässig und umsichtig ist,
- ✚ die notwendigen Fachkenntnisse sowie Erfahrungen besitzt und
- ✚ über die Bedingungen des aktuellen Auftrags ausreichend informiert wurde.

Auch sind der erzielbare Nutzen sowie der Aufwand und die Risiken einer Verantwortungsdelegation gegeneinander abzuwägen. Der erhöhte Aufwand besteht darin, dass der Mitarbeiter umfassender informiert werden muss, wenn er nicht nur nach Anweisung arbeiten, sondern auch eigenverantwortlich Entscheidungen treffen soll. Misserfolgsrisiken können resultieren aus missverstandenen Informationen, Überforderungen oder mangelndem Engagement des Mitarbeiters.

### **Die Gesamtverantwortung**

*Die Gesamtverantwortung für den eigenen Führungsbereich ist ureigenster Bestandteil des Führungsauftrags und somit nicht delegierbar.*

Wie auch immer, die Gesamtverantwortung verbleibt trotz einer Entscheidungsdelegation beim Vorgesetzten. Letztendlich hat er die Folgen einer Fehlentscheidung des Lieferfahrers gegenüber der Unternehmensleitung zu vertreten. Der Grundsatz der Gesamtverantwortung gilt sogar bei Abwesenheit der Führungskraft (z. B. wegen Urlaubs): Der Vorgesetzte muss Vorsorge treffen, dass es auch während seiner Abwesenheit zu keinen vermeidbaren Schwierigkeiten kommt, indem er

- ✚ die Arbeiten zukunftsicher organisiert,
- ✚ die Mitarbeiter hinreichend qualifiziert und
- ✚ die Vertretungsfragen rechtzeitig regelt.

### **Notwendigkeit von Kontrolle**

Um dieser Gesamtverantwortung gerecht werden zu können, muss sich die Führungskraft davon überzeugen, ob die delegierten Aufgaben im Sinn der Zielsetzung erledigt werden bzw. wurden. Daraus resultiert folgende Zwangsläufigkeit:

*Je mehr eine Führungskraft delegiert, desto mehr muss sie im Hinblick auf ihre Gesamtverantwortung kontrollieren.*

Dieser Zusammenhang mag widersprüchlich erscheinen: Während das Delegieren von Verantwortung als demokratisches Führungsverhalten empfunden wird, wirkt das Kontrollieren eher autokratisch und kann als Misstrauen verstanden werden. Darin liegt zweifellos eine Gefahr für den Motivierungseffekt des Delegierens. Tatsache ist jedoch, dass man nur dann darauf vertrauen kann, dass ein Arbeitsziel erreicht wurde, wenn man die Arbeit selbst verrichtet hat. Je mehr Aufgabenanteile man jemand

anderem übertragen hatte, desto sorgfältiger muss man sich davon überzeugen, ob das Ergebnis den Anforderungen genügt und man es verantworten kann. Für die psychologische Wirkung ist es dabei weniger maßgebend, ob kontrolliert wird, sondern auf welche Weise.

### Die Arten zielorientierter Mitarbeitergespräche

Man unterscheidet beim Führen mit Zielvereinbarungen im Wesentlichen zwei Gesprächsarten:

- ✚ Zielvereinbarungsgespräche (auch „Sachzielgespräche“ oder „Zielgespräche“), in denen Folgerungen aus den Arbeitszielen der letzten Periode zu ziehen und neue zu vereinbaren sind.
- ✚ Jahresgespräche (auch vereinfachend „Mitarbeitergespräche“), in denen die zuletzt erbrachten Mitarbeiterleistungen zu beurteilen sowie neue Arbeits- und gegebenenfalls Entwicklungsziele zu vereinbaren sind.

### Die Zielarten

Was die Gesprächsinhalte anbelangt, sind die folgenden Zielarten zu unterscheiden:

- ✚ Sachziele: Bei einem Gespräch über Sachziele geht es darum, welche Arbeiten ein Mitarbeiter bis wann und mit welchen Methoden sowie Ressourcen erledigen soll. Derartige Vereinbarungen können sich sowohl auf langfristige Vorhaben als auch auf kurzfristige Einzelvorgänge beziehen. Da hier Arbeitsaufträge und Leistungsanforderungen im Vordergrund stehen, ist eine eher aufgabenbezogene Art der Gesprächsführung angebracht.
- ✚ Entwicklungsziele: Beim Vereinbaren von Entwicklungszielen geht es darum, mit dem Mitarbeiter über die betrieblich notwendige Weiterentwicklung seiner Fähigkeiten bzw. den Erwerb neuer Qualifikationen zu sprechen und ggf. die dazu erforderlichen Maßnahmen zu vereinbaren. Oder es geht um die eigenen Wünsche des Mitarbeiters hinsichtlich seiner weiteren beruflichen Laufbahn. Demzufolge ist hier eine eher personenbezogene Art der Gesprächsgestaltung angemessen. Handelt es sich bei einer Zielvereinbarung ausschließlich um Entwicklungsziele, wird das betreffende Gespräch auch als „Fördergespräch“ bezeichnet.
- ✚ Mischformen: Häufig kommt es zu einer Kombination beider Zielarten. So kann es sich bei den Vereinbarungen zu einem neuartigen Arbeitsauftrag herausstellen, dass der Mitarbeiter hierzu zunächst eine Fortbildung benötigt. Oder der Mitarbeiter äußert im Rahmen eines Fördergesprächs den Wunsch, auch mal andersartige Arbeiten übertragen zu bekommen, um vielseitigere Fähigkeiten zu erwerben. Eine typische Mischform ist das „Jahresgespräch“, bei dem auch die bisherigen Mitarbeiterleistungen beurteilt werden. Das Gespräch bekommt dann passagenweise den Charakter eines Beurteilungsgesprächs. Kommen dabei auch Fragen der Zusammenarbeit zur Sprache, kann sich daraus mitunter ein Konfliktgespräch entwickeln.



## Zielvereinbarungsgespräche organisieren und durchführen

### Systematische Gesprächsvorbereitung

Eine sorgfältige Vorbereitung schafft bestmögliche Voraussetzungen für einen optimalen Gesprächsablauf. Die Arbeitsmaterialien enthalten ein Formular, das es der Führungskraft erleichtert, keine wichtigen Vorbereitungsmaßnahmen zu übersehen und sich bestimmte Merkmale für den Gesprächsablauf zu notieren.

Geht es um ein Jahresgespräch, so sind hierbei üblicherweise auch die Mitarbeiterleistungen des zurückliegenden Jahres zu bewerten. Dieser Gesprächsteil kann mitunter sehr emotional und damit schwierig verlaufen. Daher ist es ratsam, sich zu diesem Gesprächspunkt besonders intensive Gedanken zu machen und hierfür den beigefügten Fragenkatalog zu Hilfe zu nehmen.

Aber nicht nur die Führungskraft sollte sich bestens vorbereiten, sondern auch der Mitarbeiter sollte Gelegenheit dazu bekommen. Hierfür kann ihm (mit genügendem zeitlichem Vorlauf) ebenfalls eine Checkliste an die Hand gegeben werden. Dadurch wird übrigens auch sichergestellt, dass noch unerfahrene Mitarbeiter sich darüber im Klaren sind, was im Gespräch auf sie zukommen kann und was sie selbst in das Gespräch einbringen können. Auch eine derartige Checkliste ist den Arbeitsmaterialien als Formular beigefügt.

### Ergebnisorientierter Gesprächsaufbau

Damit es ohne Themenabweichungen zu bestmöglichen Gesprächsergebnissen kommt, ist ein folgerichtiger Gesprächsablauf anzustreben. Es hat sich dafür der in den Arbeitsmaterialien enthaltene Leitfaden bewährt. Er enthält hilfreiche Anmerkungen für die Gesprächsführung und trägt dazu bei, der geplanten Linie treu zu bleiben. Dabei ist es keine Schande, den Leitfaden im Gespräch vor sich zu haben und ihn kontinuierlich „abzuarbeiten“. Es ist im Gegenteil ein Zeichen besonderer Sorgfalt und Zielstrebigkeit.

### Positives Gesprächsklima

Im Modul Konstruktive Gesprächsleitung wurden bereits ausführliche Hinweise für eine partnerschaftliche, spannungsfreie Gesprächsatmosphäre gegeben. Kommt es in einem Zielvereinbarungsgespräch dennoch zu kritischen Gesprächssituationen, sollte man als Vorgesetzter im Interesse des Gesprächserfolgs damit souverän umgehen und seine eigenen Gefühle unter Kontrolle halten. Man sollte sich bemühen, negative Emotionen zu dämpfen und es nicht zu einer Eskalation kommen zu lassen. Wenn beispielsweise beim Beurteilen der zurückliegenden Arbeitsperiode gravierende Mängelpunkte zur Sprache kommen, sollten diese in einem gesonderten Gespräch ausführlicher behandelt werden. Im Zielvereinbarungsgespräch sollte es in erster Linie um die zukünftige Arbeit gehen.

### Ergebnissicherung und Transferhilfe

Bei allem anzustrebenden Verständnis für die Mitarbeiterbefindlichkeiten darf es nicht dazu kommen, dass die Führungskraft das Gesprächsziel aus den Augen ver-

liert. Der Mitarbeiter muss spüren, dass es die Führungskraft ernst meint und es um verbindliche Abmachungen geht. Ein Protokoll, das am Schluss von beiden Seiten zu unterschreiben ist, bekräftigt die Verbindlichkeit. Je folgenschwerer oder komplexer die Zielvereinbarungen sind, desto wichtiger ist dieses Protokoll. Es hilft beiden Seiten, die vereinbarten Maßnahmen nicht aus den Augen zu verlieren und Missverständnissen vorzubeugen und kann gleich mehreren Zwecken dienen:

- ✚ Arbeitshilfe des Mitarbeiters bei der Aufgabenerledigung
- ✚ Kontrollunterlage des Vorgesetzten
- ✚ Basis für die Rückschau im nächsten Zielvereinbarungsgespräch
- ✚ ggf. Bewertungsgrundlage für eine spätere Mitarbeiterbeurteilung

Allerdings sollte die Schriftform beim Mitarbeiter nicht den Eindruck erwecken, es gehe um eine „verhandlungsschriftliche Vernehmung“ oder es solle auf ihn besonderer Druck ausgeübt werden. Vielmehr ist es ihm verständlich zu machen, warum das Protokollieren für die Sache als solche nützlich ist, aber auch ihn selbst bei der Aufgabenerfüllung unterstützen kann.

Ein standardisiertes Formular kann dem Eindruck des persönlichen Misstrauens vorbeugen. Darüber hinaus

- ✚ erleichtert es das Protokollieren,
- ✚ hält es zu einer folgerichtigen Vorgehensweise an und
- ✚ verhindert es, dass wichtige Punkte übersehen werden.

In vielen Unternehmen sind heutzutage bereits Formulare für Zielvereinbarungen verbindlich vorgegeben. Wo das nicht der Fall ist, sollte man sich zumindest für den eigenen Führungsbereich eine einheitliche Schriftform schaffen. Die Arbeitsmaterialien enthalten ein derartiges Musterformular, das jedoch nicht als Norm zu verstehen ist.

In der Regel reicht es aus, die wichtigsten Punkte im Protokollformular aufzuzählen und kurz zu erläutern. Weitergehende Aufzeichnungen können angezeigt sein beim Vereinbaren von

- ✚ besonders komplexen Zielen mit schwer zu überschauenden, vernetzten Arbeitsgängen oder
- ✚ Zielen mit zahlreichen Teilzielen oder Ausführungsdetails.

Hierzu kann es hilfreich sein, als Anlage zum kurzgefassten Protokoll einen ausführlicheren Maßnahmenplan (siehe Formular in den Arbeitsmaterialien) aufzustellen. Bei besonders umfangreichen oder stark vernetzten Vorhaben kann diese tabellarische Darstellung noch durch eine zusätzliche grafische Übersicht (zum Beispiel Fluss-Schema oder Mind-Map) bildhaft verdeutlicht werden. Diese Unterlagen helfen nicht nur dem Bearbeiter, sondern erleichtern es auch der verantwortlichen Führungskraft, die Zielerreichung im Auge zu behalten.

*Ein Zielvereinbarungsgespräch ist kein zwangloser Meinungs austausch, sondern eine formelle, für beide Seiten verbindliche Abmachung.*



## Problemorientierte Mitarbeitergespräche

### Konfliktträchtige Mitarbeitergespräche

Immer dann, wenn Mitarbeitergespräche aus negativen Anlässen zu führen sind, kommt es in aller Regel zu Konflikten. Den Gesprächen dieser Art sind in erster Linie zuzurechnen

- ✚ Kritikgespräche zur Beseitigung mangelhafter Arbeitsergebnisse oder schädiger Verhaltensweisen,
- ✚ Motivationsgespräche wegen zunehmend nachlassender Leistungsbereitschaft,
- ✚ Konflikt- oder Schlichtungsgespräche wegen blockierender persönlicher Kontroversen,
- ✚ Fehlzeitengespräche bei auffallend häufigen oder nicht plausibel begründeten Fehltagen,
- ✚ Versetzungsgespräche aufgrund disziplinarischer Umsetzungen und
- ✚ Kündigungsgespräche aus disziplinarischen oder personalwirtschaftlichen Gründen.

Führungskraft und Mitarbeiter verfolgen in derartigen Gesprächen naturgemäß unterschiedliche Interessen, die nicht ohne Weiteres in Einklang zu bringen oder unter Umständen sogar absolut unvereinbar sind. Per Definition ist demzufolge in diesen Situationen ein Konflikt gegeben.

Doch sollte man sich stets darüber im Klaren sein, dass Konflikte natürliche Begleiterscheinungen menschlichen Zusammenarbeitens und nichts generell Schädliches sind. Vielmehr können Konflikte ein ganzes Bündel wichtiger Funktionen erfüllen. Sie können beispielsweise zum Gelingen eines Vorhabens oder zur Optimierung einer bestehenden Regelung beitragen. Beim Vorliegen eines Problems kann das Aufbrechen eines Konflikts die nachstehend beschriebene, für die Problembewältigung notwendige Reaktionskette auslösen.

|                    |   |
|--------------------|---|
| Emotionalisierung: | Die Konfliktbeteiligten werden gefühlsmäßig betroffen und dadurch sensibilisiert. Sie argumentieren nicht mehr nur einseitig rational, sondern bringen auch ihre Gefühle ein.   |
| Offenbarung:       | Die Beteiligten sprechen bisher verdrängte und nicht geäußerte Bedürfnisse oder Enttäuschungen aus. Ihnen wird möglicherweise erstmalig bewusst, dass ein Problem existiert. Sie werden angeregt, über das Problem intensiv nachzudenken. Missverständnisse und Informationsmängel werden aufgedeckt. |
| Aktivierung:       | Die Emotionalisierung setzt Energien frei. Es werden (längst fällige) Entscheidungen getroffen. Die Beteiligten entschließen sich (endlich) zum Handeln.  |

Ob sich ein Konflikt konstruktiv oder destruktiv auswirkt, hängt allein davon ab, auf welche Weise die Beteiligten ihn austragen. Dabei ist ein „konstruktives Konfliktverhalten“ nicht mit zwanghafter „Konfliktvermeidung“ zu verwechseln! Die Folgen einer derartigen Grundhaltung können sein:

- ✚ Ignorieren von Fehlentwicklungen
- ✚ unkritisches, gewohnheitsmäßiges Verhalten
- ✚ geistige Flaute, abnehmendes Engagement
- ✚ Schönfärberei, „Friedhofsruhe“
- ✚ latente Unzufriedenheit

Verdrängte Konflikte verschlechtern auf Dauer die zwischenmenschlichen Beziehungen und brechen oftmals im unpassendsten Moment und dann in verschärfter Form auf.

Ein erkanntes Problem oder zutage getretener Konflikt sollte mit dem betreffenden Mitarbeiter im beiderseitigen Interesse beizeiten offen und unbefangen besprochen werden.

Dabei kann es hilfreich sein, auch ihm die zuvor geschilderten positiven Aspekte des jeweiligen Konflikts bewusst zu machen und als konstruktive Gesprächsziele zu benennen.

### **Verstand und Gefühl im Konfliktgespräch**

Zwischenmenschliche Konflikte können durch zwei grundlegend unterschiedliche Arten von Problemen ausgelöst werden:

- ✚ Entweder durch Sachprobleme, d. h. es gibt Schwierigkeiten in der Sache,
- ✚ oder es liegen Beziehungsprobleme vor, d. h. durch verletzte Gefühle wurden die Beziehungen der Konfliktbeteiligten gestört.

In aller Regel spielen bei Konfliktprozessen beide Komponenten eine Rolle und vermischen sich oft miteinander: Bei Sachdifferenzen werden im Lauf der Auseinandersetzung meist auch Gefühle der Beteiligten berührt und wird damit ihre gegenseitige Beziehung beeinträchtigt. Letztlich entscheidet dann die Art der Beziehung, in welcher Weise man mit dem Sachproblem umgeht und ob es zu einer sachgerechten Lösung kommt.

Andererseits werden Beziehungsprobleme oft über Sachfragen ausgetragen. Das jedoch verhindert es, dass die Beteiligten etwas über die Gefühle ihrer Gesprächspartner erfahren und es kommt somit zu keiner emotionalen Annäherung und keiner nachhaltigen Konfliktlösung.

Auf diese Weise können aus Sachkonflikten unversehens Beziehungskonflikte entstehen und umgekehrt. Das angespannte Klima kann weitere Sachprobleme nach sich ziehen, die wiederum den Beziehungskonflikt verschärfen. Setzt sich diese Kette von Ursachen und Wirkungen über einen längeren Zeitraum fort, können es die Be-

teiligten oftmals irgendwann nicht mehr nachvollziehen, was ihr Zerwürfnis ursprünglich ausgelöst hatte, warum sie einfach nicht mehr aggressionsfrei miteinander umgehen können.

*Eine konstruktives Umgehen mit Konflikten erfordert, dass bei Sachproblemen auf der Sachebene argumentiert wird, hingegen bei emotionalen Problemen auf der Gefühlsebene.*

### **Umgang mit Mitarbeiterwiderständen**

Wenn Menschen auf Anweisung arbeiten sollen, trifft das naturgemäß nicht immer auf deren Zustimmung. Auf Grund ihrer individuellen Mentalität, Erfahrungen und Lebenssituation haben Menschen nun mal unterschiedliche Ansichten und Bedürfnisse, die bei einem Arbeitsauftrag verschiedenartige Reaktionen auslösen können – unter anderem eben auch Skepsis oder Vorbehalte bis hin zu Verweigerungen.

*Um mit Mitarbeiterwiderständen aggressionsfrei umgehen zu können, sollte man sie als normale Begleiterscheinungen von Arbeitsprozessen werten.*

Man sollte sie nicht generell als böswilliges Verhalten interpretieren und schon gar nicht als Angriff auf die Vorgesetztenperson. Schließlich können Mitarbeiterwiderstände durchaus auch Positives bewirken:

- ✚✚ Widerstände können den Vorgesetzten veranlassen, seine Anordnungen noch einmal kritisch zu überdenken sowie plausibel zu begründen,
- ✚✚ mögliche Risiken oder Probleme zu erkennen, sie einzukalkulieren und ihnen rechtzeitig vorzubeugen und
- ✚✚ dadurch eventuell vor schwerwiegenden Fehlentscheidungen bewahren.

Mitarbeiterwiderstände können sehr unterschiedliche Gründe haben:

- ✚✚ Entweder der Betreffende versteht nicht
- ✚✚ oder er hat verstanden, aber er glaubt nicht,
- ✚✚ oder er hat verstanden und glaubt, aber er kann nicht,
- ✚✚ oder er hat verstanden, glaubt und kann, aber er will nicht.

*Geht man vorschnell von vermuteten Ursachen aus, hat man schlechte Chancen, die Mitarbeiterwiderstände tatsächlich und nachhaltig auszuräumen.*

Daher ist es wichtig, im Mitarbeitergespräch zunächst die wahren Ursachen zu ermitteln, um daraus die richtigen Schlüsse ziehen zu können. Zunächst sollte man

- ✚✚ sich vom Mitarbeiter die Gründe seiner ablehnenden Haltung schildern lassen,
- ✚✚ auch im Moment absurd klingende Einwände unvoreingenommen zur Kenntnis nehmen und
- ✚✚ sich in die Lage des anderen versetzen, um die Situation mal aus seiner Perspektive zu betrachten.

Trotz der geschilderten positiven Aspekte von Mitarbeiterwiderständen und bei allem verständnisvollen Darauf-Eingehen, kann das nicht bedeuten, sich mit ihnen abzufinden. Vielmehr gebietet es der Führungsauftrag, sie im Interesse der Zielerreichung durch Gespräche mit den Mitarbeitern zu überwinden. Dazu können zwei unterschiedliche Wege beschritten werden.

### **Kooperativer Weg: Durch Überzeugung abbauen.**

Es ist der anzustrebende Weg, weil

- ↳ dadurch echtes Engagement und hohe Leistungsbereitschaft geweckt werden,
- ↳ eigenverantwortliches und selbstständiges Handeln gefördert wird,
- ↳ ein positives mitmenschliches Arbeitsklima geschaffen wird und
- ↳ künftigen Widerständen aus ähnlichen Anlässen vorgebeugt wird.

Es ist sogar der einzig gangbare Weg, wenn die Führungskraft keine ausreichenden Machtmittel besitzt bzw. einsetzen kann.

### **Repressiver Weg: Durch Machtausübung brechen.**

Es ist ein angemessener Weg, wenn

- ↳ die Dringlichkeit keine zeitaufwendigen Erläuterungen zulässt,
- ↳ der Überzeugungsaufwand unverhältnismäßig hoch wäre,
- ↳ bindende Vorgaben keine Alternativen zulassen oder
- ↳ keine langfristige Zusammenarbeit beabsichtigt ist.

Es ist sogar der einzig gangbare Weg, wenn alle Überzeugungsversuche gescheitert sind, die Auftragserledigung aber unverzichtbar ist.

Beide Ausschlusskriterien (gescheiterte Überzeugungsversuche oder fehlende Machtmittel) begrenzen den Handlungsspielraum der Führungskraft und können sie sogar in eine höchst unerfreuliche Zwangslage bringen: Stellt es sich nämlich bei realistischer Betrachtung heraus, dass keiner der beiden Wege gangbar ist, bleibt nichts anderes übrig, als den Arbeitsauftrag einem Gutwilligeren zu übertragen, die Arbeit selbst zu erledigen oder gänzlich auf sie zu verzichten (sofern vertretbar). So unbefriedigend diese Erkenntnis auch ist, muss es sich die Führungskraft eingestehen, hier an die Grenzen ihrer Durchsetzungsmöglichkeiten gelangt zu sein. Dies nicht wahrhaben zu wollen und weitere untaugliche Versuche zu unternehmen, auf den Mitarbeiter einzureden, kann bis zur Lächerlichkeit führen!

*Einen zum Scheitern verurteilten Weg hartnäckig weiterzuverfolgen, nur um Führungsstärke zu beweisen, führt letztlich zu Autoritätsverlusten.*

Allerdings müssen gescheiterte Durchsetzungsversuche die seltene Ausnahme bleiben und es muss dem betreffenden Mitarbeiter klargemacht werden, dass sich sein Verhalten nachteilig auswirken wird: dass er unter anderem mit einer entsprechen-

den Leistungsbeurteilung rechnen muss, bei der Zuteilung attraktiver Arbeitsaufgaben künftig nicht mehr berücksichtigt wird und bei persönlichen Sonderwünschen kein Entgegenkommen mehr erwarten darf. Sein schlechtes Beispiel darf nicht Schule machen. Mitarbeiter dürfen nicht den Eindruck gewinnen, sie müssten wegen ihrer Gutwilligkeit unbeliebte Arbeiten anderer miterledigen.

### **Führen leistungswirksamer Kritikgespräche**

Zu den am häufigsten zu führenden Gesprächen aus negativen Anlässen zählt das Kritikgespräch und soll daher hier auch stellvertretend für die anderen konfliktträchtigen Arten von Mitarbeitergesprächen behandelt werden. Geht es bei einem derartigen Gespräch nicht um einen konkreten Beanstandungspunkt, sondern um einen latenten Leistungsabfall eines Mitarbeiters, wird es auch als „Motivationsgespräch“ bezeichnet. Die Grenzen sind hierbei fließend und es folgen beide Varianten den gleichen Regeln der Gesprächsführung.

Kritikgespräche werden von beiden Seiten nicht gerade geliebt und daher mitunter gemieden. Das führt dann jedoch dazu, dass erkannte Mängel nicht abgestellt werden und man sich im Lauf der Zeit mit ihnen abfindet. Allerdings ist ein formelles Kritikgespräch nicht immer das angemessene Mittel: Bei geringfügigen Regelverstößen genügt manchmal schon ein kurzer ermahrender Hinweis oder eine Bitte um künftige Beachtung. Im Vergleich zu anderen formellen Mitarbeitergesprächen werden beim Kritikgespräch in besonderem Maß die Selbstwertgefühle des Mitarbeiters berührt. Geht es doch in jedem Fall darum, mit ihm über ein mögliches Versagen oder eine Verfehlung zu sprechen – also um einen ihn persönlich betreffenden negativen Tatbestand. Es besteht somit stets das Risiko, dass

- ✚ es zu unsachlichen Äußerungen kommt,
- ✚ der Mitarbeiter enttäuscht und demotiviert wird,
- ✚ er sich angegriffen fühlt und mit Gegenangriffen reagiert oder
- ✚ das Gespräch insgesamt einen ungewollten Verlauf nimmt.

*Eine langwierig aufgebaute Mitarbeitermotivation kann durch eine verletzende Kritik schlagartig zunichte gemacht werden.*

Ein partnerbezogenes Gesprächsverhalten und eine zielbewusste Gesprächssteuerung sind daher bei dieser Gesprächsart besonders wichtig. Als Führungskraft sollte man sich dementsprechend stets sorgfältig vorbereiten. Im Vorfeld hat man meist noch die notwendige Muße und emotionale Distanz, um

- ✚ die wichtigsten Kritikpunkte noch einmal zu überdenken,
- ✚ sich eine erfolgversprechende Argumentation zurechtzulegen und
- ✚ eine folgerichtige Vorgehensweise zu planen.

Die als Arbeitshilfe beigefügte „Checkliste für Kritikgespräche“ erleichtert die Vorbereitung und stellt sicher, dass man keinen wichtigen Punkt übersieht.

*Es wäre geradezu fahrlässig, sich auf ein derart heikles Mitarbeitergespräch nicht sorgfältig vorzubereiten!*

### **Struktur eines effizienten Kritikgesprächs**

Die Ankündigung eines Kritikgesprächs löst beim betreffenden Mitarbeiter stets eine gewisse Beklemmung aus. Er weiß, dass es etwas Unerfreuliches zu besprechen gilt, und wird sofort sein „Sündenregister“ durchgehen, wann er wohl in der letzten Zeit etwas falsch gemacht haben könnte.

Das kann dazu führen, dass er im Gespräch gehemmt ist und sich nicht traut, seine ehrliche Meinung zu äußern, oder er bereits angriffsbereit in das Gespräch geht. Beide Gefühlslagen sind nicht geeignet, zu einem für beide Seiten nützlichen Gedankenaustausch zu kommen. Doch nur dann ist es möglich, den Sachverhalt uneingeschränkt aufzuklären und beim Mitarbeiter das notwendige Einsehen zu erwirken.

Es gilt daher, dem Mitarbeiter diese anfängliche Befangenheit zu nehmen. Denn auch bei einem noch so ärgerlichen Gesprächsanlass muss ein konstruktiver Gesprächsablauf erreicht werden, damit das Gesprächsziel nicht verfehlt wird – nämlich die wahren Problemursachen zu ermitteln, um darauf aufbauend zu einer tragfähigen Vereinbarung zwecks Beseitigung des Beanstandungspunkts zu gelangen. Im eigenen Interesse sollte der Vorgesetzte daher von Anfang an für eine möglichst spannungsfreie Atmosphäre sorgen, indem er

- ✚ den Mitarbeiter angemessen freundlich begrüßt,
- ✚ den eigentlichen Sachpunkten ein wenig Smalltalk voranstellt,
- ✚ den beiderseitigen Nutzen des Gesprächs verdeutlicht,
- ✚ positive Erwartungen hinsichtlich des Ablaufs und der Ergebnisse des Gesprächs äußert.

Allerdings sollten die freundliche Begrüßung und der Smalltalk nicht überzogen werden. Es darf der eigentliche Gesprächsanlass dadurch nicht in den Hintergrund treten und nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich um ein Kritikgespräch und keine Belobigung handelt.

*Schon durch die Art der Gesprächseröffnung werden entscheidende Weichen für den späteren Gesprächsverlauf gestellt.*

Danach aber sollte der Vorgesetzte ohne Umschweife seine Beanstandung sachlich und ohne vorschnelle Bewertungen darlegen. Je unbefangener und gradliniger er dabei vorgeht, desto weniger peinlich und durch Mitarbeiterbefürchtungen belastet wird das Gespräch ablaufen. Ebenso wie der Beginn sollte der Abschluss des Gesprächs eine positive Note erhalten. Im Interesse einer weiteren guten Zusammenarbeit sollte der Vorgesetzte dem Mitarbeiter seine grundsätzliche Wertschätzung ausdrücken und abschließend eine optimistische Erwartung an die Zukunft äußern. Das gilt erst recht dann, wenn das Gespräch wider alle guten Vorsätze etwas heftig verlaufen sein sollte. Denn: Der letzte Gesprächseindruck bleibt! Es hat sich gezeigt,



dass eine zielbewusste und folgerichtige Gesprächsstruktur maßgeblich dazu beiträgt, dass es nicht unnötig und vorschnell zu negativen Emotionen kommt, die den Gesprächserfolg gefährden. Hierzu dient das folgende bewährte Phasenmodell, versehen mit einigen Hinweisen für das Gesprächsleiterverhalten.

## 1. Phase: Vorbereitung

*Faktenlage – Gefühlssituation – Gesprächsrahmen – Ankündigung*

- † † Beanstandungspunkte überdenken und konkretisieren
- † † Beobachtungen und Feststellungen auflisten
- † † eigene Gefühlslage prüfen (Verärgerung, Antipathie)
- † † günstigen Zeitpunkt und störungsfreien Raum wählen
- † † Gespräch dem Mitarbeiter vorher ankündigen

## 2. Phase: Eröffnung

*Eingangskontakt – Gesprächsklima – Gesprächsart – Gesprächsziel*

- † † höflich begrüßen, Platz anbieten
- † † keine Verärgerung zeigen, angemessen freundlich sein
- † † entspannenden Einstieg wählen (aber nicht überziehen)
- † † Gesprächsart und -ziel unbefangen benennen
- † † für Freimütigkeit und konstruktiven Verlauf plädieren

## 3. Phase: Beanstandung

*Sachverhalt – Beobachtungen – Kritikpunkte – Auswirkungen*

- † † Sachverhalt aus eigener Sicht wertfrei schildern
- † † Selbstbeobachtetes und Zugetragenes trennen
- † † Kritikpunkte sachlich und ohne Umschweife darlegen
- † † keine Verallgemeinerungen, keine Vorverurteilungen
- † † Problemausmaß und -folgen beschreiben

## 4. Phase: Stellungnahme

*Mitarbeitersicht – Mitarbeiterprobleme – Begründungen – Klarstellungen*

- † † Mitarbeiter zu freimütiger Stellungnahme auffordern
- † † Gründe für gegebenen Sachverhalt erfragen
- † † aufmerksam zuhören, ggf. Notizen machen
- † † Unklares, Lückenhaftes oder Unlogisches klären lassen
- † † Privat-/Intimsphäre respektieren, Diskretion zusichern

## 5. Phase: Bewertung

*Soll-Ist-Vergleich – Leistungsziele – Mitarbeiterbelange – Problemausmaß*

- † † Soll- und Ist-Zustände beschreiben und gegenüberstellen
- † † Unternehmens- und Mitarbeiterbelange abwägen
- † † nur Arbeiten/Verhalten bewerten, nicht die Persönlichkeit
- † † keine harten Worte, aber klare Sprache wählen
- † † wenn die Beanstandung haltlos ist, Gespräch hier beenden

## 6. Phase: Vereinbarung

*Lösungsweg – Mitarbeitervorsätze – Hilfsangebote – Kontrollabsprachen*

- ✚ Mitarbeiter um eigene Lösungsvorschläge bitten
- ✚ ggf. ergänzende oder Alternativvorschläge machen
- ✚ positive Mitarbeitervorsätze ausdrücklich anerkennen
- ✚ Mut machen, erforderlichenfalls Hilfe zusagen
- ✚ Kontrollabsprachen treffen (was, wann, wie)

## 7. Phase: Abschluss

*Gesprächsbilanz – Ausblick – Wertschätzung – Ausgangskontakt*

- ✚ beiderseitigen Gesprächsnutzen würdigen
- ✚ konstruktive Mitwirkung des Mitarbeiters anerkennen
- ✚ positive Erwartungen an die künftige Aufgabenerledigung äußern
- ✚ grundsätzliche Wertschätzung ausdrücken (auch nach unerfreulichem Verlauf)
- ✚ für versöhnlichen Ausklang sorgen

Wenn es einem als Führungskraft gelingt, sich konsequent an dieses Phasenmodell zu halten, hat man beste Chancen, auch besonders problematische Kritikgespräche ohne zeitraubende Umwege zu einem bestmöglichen Ergebnis zu führen.

Es ist hilfreich, auch im Gespräch selbst die zur Vorbereitung empfohlene Checkliste zu benutzen. Sie stellt sicher, dass man alle wichtigen Punkte berücksichtigt und seiner geplanten Gesprächslinie treu bleibt.

### Regeln motivierenden Kritisierens

- ✚ **Hauptziel muss die Ursachenbeseitigung sein und nicht die Schuldzuweisung.**

Dieses übergeordnete Ziel kann nur erreicht werden, wenn es zu einem freimütigen und objektiven Meinungs- und Informationsaustausch in der Sache kommt. Da es bei einem Kritikgespräch jedoch stets um ein (vermutetes) Fehlverhalten des betreffenden Mitarbeiters geht, lässt es sich nicht verhindern, dass bei ihm negative Gefühle geweckt werden. Entscheidend ist, dass die Führungskraft mit diesen Gefühlen in einer Weise umgeht, dass die notwendige Klärung der Sachfragen dennoch nicht blockiert wird.

- ✚ **Erst klären – dann bewerten.**

Als Gesprächsführer sollte man sorgsam darauf achten, dass man nicht bewertet – geschweige denn beschuldigt –, ehe der Sachverhalt hinreichend geklärt ist. Missachtet man diese Regel, kann es einem passieren, dass sich im Lauf des Gesprächs ein Missverständnis oder eine Falschinformation herausstellt und sich die Beanstandung dadurch als gegenstandslos erweist. Die Anstandsregeln verlangen es, dass man sich dann beim Mitarbeiter für die un gerechtfertigten Vorwürfe entschuldigt!



**✚ Das Gespräch darf nicht zur Vergeltungsaktion entarten.**

Auch wenn sich die Beanstandung als zutreffend herausstellt, rechtfertigt dies kein unhöfliches, unfaires oder gar verletzendes Gesprächsverhalten. Es darf nicht die Absicht des Vorgesetzten vorherrschen, sich abzureagieren oder zu revanchieren.

**✚ Trotz Kritik: Keine harten, aber klare Worte.**

Nicht selten jedoch führen Vorgesetzte ein Kritikgespräch in erster Linie, um sich ihren eigenen Ärger von der Leber zu reden. Entsprechend polemisch und kränkend ist dann meist die Wortwahl. Andererseits darf ein Kritikgespräch, bei allem Bemühen um ein positives Gesprächsklima, keine unverbindliche Plauderei werden. Vielmehr sollte der Vorgesetzte ohne Umschweife und in aller Deutlichkeit, jedoch ohne vorschnelle Bewertungen, seine Beanstandung darlegen. Dem Mitarbeiter muss unmissverständlich klar gemacht werden, wo er Vorgaben nicht erfüllt oder gegen Regeln verstoßen hat und welche Änderungen von ihm erwartet werden.

**✚ Kritik darf sich nur auf Tatbestände, nicht auf Persönlichkeitswerte beziehen.**

Es hat nicht darum zu gehen, auf die Persönlichkeit des Mitarbeiters einzuwirken, sondern lediglich darum, seine Arbeitsleistungen oder sein Arbeitsverhalten zu optimieren. Schon eine Kritik in der Sache weckt normalerweise negative Gefühle. Weit stärker jedoch werden Vorwürfe empfunden, die den Persönlichkeitswert berühren. Natürlicherweise lösen sie beim Betroffenen entsprechende Gegenreaktionen aus. Gespräche dieser Art verlaufen zwangsläufig in einer aggressiven Grundstimmung, bauen auf Vor-Verurteilungen auf und bieten wenig Chancen, zu einer konstruktiven Vereinbarung zu gelangen.

**✚ Kritikgespräche grundsätzlich unter vier Augen.**

Jeder reagiert besonders empfindlich, wenn er im Beisein Dritter auf einen Fehler hingewiesen wird. Das Versagen wird dann sozusagen öffentlich gemacht und der Kritisierte fühlt sich bloßgestellt. Er befürchtet, dass sein Ansehen Schaden nimmt. Daher erschwert die Anwesenheit anderer einen offenen und sachorientierten Gesprächsverlauf. Vom Grundsatz des Zweiergesprächs sollte nur abgewichen werden, wenn

- ✚ der Mitarbeiter selbst die Anwesenheit eines Dritten (z. B. eines Betriebsratsmitglieds) wünscht,
- ✚ zur Klärung des Sachverhalts das Hinzuziehen einer weiteren Person zwingend erforderlich ist oder
- ✚ die Beanstandung mehrere Mitarbeiter gleichermaßen betrifft.

*Ein Kritikgespräch muss für den Mitarbeiter hilfreich sein – es soll ihn aufbauen und nicht demotivieren.*

## Meine Kontaktdaten

Kommunikativ Marketing

Harald Grau

Kroitzheider Weg 69

52076 Aachen

Fon: 0 24 08 14 67 68

Mobil: 0176 50 57 93 83

Mail: Harald.Grau@kommunikativ-marketing.de

Web : [www.kommunikativ-marketing.de](http://www.kommunikativ-marketing.de)



Hier können Sie auch den kostenlosen News-Letter abonnieren !

