

# Mitarbeiter- Gespräche

*Zentrale  
Gesprächstypen*

*Mitarbeiter-  
jahresgespräch*

**rornelsen**

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Führen durch Gespräche

**Desillusionierende Vorbemerkung oder von der Unberechenbarkeit menschlicher Kommunikation. . . . . 12**

**Inseln im Strom - was dieses Buch leisten kann. . . . . 15**

**Wir machen den Unterschied - Führungskräfte in dynamisierten Unternehmen. . . . . 17**

**Die alte und die neue Führungskultur. . . . . 20**

**Von Mensch zu Mensch.....24**

## Teil II Elemente guter Gespräche

**1 Was kennzeichnet ein gelungenes Gespräch?. . . . . 28**

**2 Die vier Gesprächsschichten - eine Geologie der Kommunikation. . . . . 30**

2.1 Erste Schicht: Inhalte. . . . . 31

2.2 Zweite Schicht: Das Procedere. . . . . 31

2.3 Dritte Schicht: Beziehungen und Gefühle. . . . . 32

2.4 Vierte Schicht: Individuelle Bedürfnisse, Antriebe und Visionen. . . . . 34

**3 Der Einsatz von Techniken der Gesprächsführung: Chancen - Risiken - Tipps .... :**

**4 Zielorientierung und strukturiertes Vorgehen: Gesprächsvorbereitung, Gesprächsphasen, Nachbereitung . . . . . 35**

4.1 Die zielorientierte Vorbereitung von Gesprächen. . . . . \*

4.2 Strukturierte Gesprächsführung - Gesprächsphasen. . . . . \*

4.2.1 Kontaktphase. . . . . \*

4.2.2 Klärung der Themen, der Gesprächsziele und des Zeitrahmens . . . . . \*

4.2.3 Themenbearbeitung. . . . . \*

4.2.4 Zusammenfassung der Ergebnisse. . . . . \*

4.2.5 Positives Gesprächsende. . . . . \*

4.3 Die Nachbereitung von Gesprächen

4.4 Der Zusammenhang von Gesprächsphasen und Gesprächsschichten

**5 Einzeltechniken der Gesprächsführung - Beschreibungen und Einsatzfelder. . . . . !**

5.1 Aktives Zuhören. . . . . >

5.2 Die Kunst zu fragen. . . . . >

5.2.1 Fragedramaturgie. . . . . i

5.2.2 Fragetypen. . . . . <

5.3 Verständliches Informieren. . . . .

5.4 Ich-Aussagen formulieren. . . . .

5.5 Rückmeldung geben und empfangen - Feedback . . . . .

5.6 Appelle angemessen formulieren

**6 Gespräche aktiv steuern . . . . . i**

6.1 Wer arbeitet hier eigentlich?... Redeanteile steuern! . . . . .

6.2 Die Balance der Sprech-„Handlungen“ anstreben. . . . .

6.3 Die dynamische Balance der Gesprächsebenen anstreben. . . . .

6.3.1 Warum die Kommunikationsebenen aktiv gesteuert werden sollten

6.3.2 Themenzentrierte Interaktion\_\_\_\_\_

6.3.3	Anleitung zur Ausbalancierung der Gesprächsebenen in Zweier- und Gruppengesprächen. . . . .	102
<b>7</b>	<b>Hilfsmittel für gelingende Kommunikationsein Sammelurium. . . . .</b>	<b>105</b>
<b>8</b>	<b>Wenn Kommunikation nicht gelingt: Von Warnzeichen, Selbstverbergungstechniken und Manipulationen. . . . .</b>	<b>109</b>
8.1	Typische Abwehrmechanismen und ihre Symptome. . . . .	112
8.2	Strategische Argumentation, Manipulation. . . . .	116
<b>9</b>	<b>Die Einstellung bestimmt das Verhalten - über Werte und Ethik im Gespräch. . . . .</b>	<b>121</b>
9.1	Unterschiedliche Annahmen über den Mitarbeiter: „Theorie X“ und „Theorie Y“ . . . . .	122
9.2	Zentrale Grundeinstellungen und Werte in Gesprächen. . . . .	126
9.3	Diskursethik. . . . .	127
<b>10</b>	<b>Wir können auch anders- die systemische Sichtweise . . . . .</b>	<b>129</b>
10.1	Organisationen aus systemischer Sicht - praktische Folgerungen . . . . .	133

### **Teil III**

## **Zentrale wiederkehrende Gesprächstypen**

<b>1</b>	<b>Von der beruflichen Alltagskommunikation zum Mitarbeitergespräch. . . . .</b>	<b>140</b>
<b>2</b>	<b>Das Delegationsgespräch. . . . .</b>	<b>141</b>
2.1	Zielsetzungen. . . . .	141

2.2	Hinweise zur wirkungsvollen Delegation . . . . .	142
2.3	Die Situation aus der Sicht des Mitarbeiters. . . . .	142
2.4	Gesprächsvorbereitung . . . . .	143
2.5	Gesprächsablauf. . . . .	144
2.6	Nach dem Gespräch. . . . .	146
<b>3</b>	<b>Das Sachgespräch zur Standortbestimmung und zur Problemlösung. . . . .</b>	<b>147</b>
3.1	Zielsetzungen. . . . .	147
3.2	Die Situation aus der Sicht des Mitarbeiters. . . . .	148
3.3	Gesprächsvorbereitung . . . . .	148
3.4	Hinweise zur Führung von Standortbestimmungs- und Problemlösungsgesprächen. . . . .	149
3.5	Gesprächsablauf. . . . .	150
3.6	Nach dem Gespräch. . . . .	151
<b>4</b>	<b>Das Entwicklungs- und Förderungsgespräch. . . . .</b>	<b>152</b>
4.1	Wer entwickelt hier wen? . . . . .	152
4.2	Vorbemerkung zur Gesprächsführung. . . . .	154
4.3	Was sind Karriereanker? . . . . .	155
4.4	Zielsetzungen des Entwicklungsgesprächs. . . . .	157
4.5	Die Situation aus der Sicht des Mitarbeiters. . . . .	158
4.6	Gesprächsvorbereitung . . . . .	159
4.7	Hinweise zur Führung von Entwicklungs- und Förderungsgesprächen. . . . .	160
4.8	Gesprächsablauf. . . . .	160
4.9	Nach dem Gespräch. . . . .	162

<b>5</b>	<b>Anerkennung und Kritik aussprechen. . . . .</b>	<b>163</b>
5.1	Anerkennung aussprechen. . . . .	166
5.2	Das Kritikgespräch . . . . .	168
5.2.1	Zielsetzungen. . . . .	169
5.2.2	Die Situation aus der Sicht des Mitarbeiters. . . . .	169

5.2.3	Gesprächsvorbereitung	170
5.2.4	Hinweise für konstruktive Kritikgespräche	171
5.2.5	Gesprächsablauf	172
5.2.6	Nach dem Gespräch	174
<b>6</b>	<b>Konfliktbewältigungs- gespräche</b>	<b>175</b>
6.1	Der Vorgesetzte als Konfliktbeteiligter	181
6.1.1	Zielsetzungendes Konfliktgesprächs	182
6.1.2	Die Situation aus der Sicht des Mitarbeiters	182
6.1.3	Gesprächsvorbereitung	183
6.1.4	Hinweise für das Führen von Konfliktgesprächen	183
6.1.5	Gesprächsabläufe	185
6.1.6	Nach dem Gespräch	186
6.2	Der Vorgesetzte als unparteiischer Konfliktbegleiter	187
6.2.1	Zielsetzungen	192
6.2.2	Die Situation aus der Sicht der am Konflikt beteiligten Mitarbeiter	193
6.2.3	Gesprächsvorbereitung	193
6.2.4	Hinweise für die Gesprächs- führung - Regeln für Konflikt- moderationen	194
6.2.5	Gesprächsablauf	195
6.2.6	Nach dem Gespräch	196
<b>7</b>	<b>Das Zielvereinbarungs- gespräch</b>	<b>198</b>
7.1	Was ist der Nutzen von Zielvereinbarungen?	200
7.2	Zielarten im Mitarbeitergespräch	201
7.3	Die Formulierung der Ziele	203
7.4	Tipps für erfolgreiche Zielvereinbarungen	204
7.5	Die Situation aus der Sicht des Mitarbeiters	205
7.6	Gesprächsvorbereitung	206
7.7	Gesprächsablauf	208
7.8	Nach dem Gespräch	210

<b>8</b>	<b>Das Beurteilungsgespräch</b>	....
8.1	Leistungs- und Potenzial- beurteilung	....
8.2	Beurteilung von Merkmalen, Aufgaben und Zielen	....
8.2.1	Schlüsselkriterien zur Beurteilung von Führungskräften	....
8.3	Gebundene und freie Beurteilung	....
8.4	Regel- und Bedarfs- beurteilung	....
8.5	Wahrnehmung und Urteilstendenzen	....
8.6	Tipps zur Verbesserung des eigenen Wahrnehmungs- und Urteilsverhaltens	....
8.7	Die Situation aus der Sicht des Mitarbeiters	....
8.8	Gesprächsvorbereitung	....
8.9	Hinweise für das Führen von Beurteilungsgesprächen	....
8.10	Gesprächsablauf	....
8.11	Nach dem Gespräch	....

## Teil IV

### Das Mitarbeiterjahresgespräch als Führungsinstrument

<b>1</b>	<b>Welchen Nutzen bringt das Mitarbeiterjahresgespräch?</b>	....
1.1	Bestandteile des Mitarbeiter]ahresgesprächs	....
1.2	Exkurs: Instrumente der Gesprächsführung- Möglichkeiten und Grenzen	....
<b>2</b>	<b>Partnerschaftlicher Ansatz</b>	....
2.1	Gesprächsvorbereitung	....
2.1.1	Vorbereitung der Führungskraft	....
2.1.2	Vorbereitung des Mitarbeiters	....

<b>3</b>	<b>Dokumentation des Gesprächs und Ablage des Protokolls.....</b>	<b>247</b>
3.1	Vorgesetztenbeurteilung im Mitarbeiter) ahresgespräch mit Weiterleitung der Informationen?	248
<b>4</b>	<b>Dissens und Konflikt . . . . .</b>	<b>249</b>
<b>5</b>	<b>Formular für das Mitarbeiterjahresgespräch....</b>	<b>249</b>
<b>6</b>	<b>Hinweise für die Gesprächsführung . . . . .</b>	<b>253</b>
<b>7</b>	<b>Gesprächsablauf . . . . .</b>	<b>253</b>
<b>8</b>	<b>Meilensteingespräche zur Stabilisierung des Kommunikationsprozesses. . . . .</b>	<b>255</b>
<b>9</b>	<b>Voraussetzungen - kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung des Mitarbeiterjahresgesprächs. . . . .</b>	<b>256</b>
<b>10</b>	<b>Schritte zur Implementierung</b>	<b>257</b>

## Anhang

<b>1</b>	<b>Die Auswahl externer Trainerinnen und Trainer . . . .</b>	<b>262</b>
1.1	Ein schillerndes Berufsbild . . . . .	262
1.2	Wann sollte man externe Hilfe hinzuziehen? . . . . .	263
1.3	Wie sollte man bei der Trainer auswahl vorgehen?.....	265
	Literaturverzeichnis. . . . .	272
	Stichwortverzeichnis. . . . .	275