



**VOLKMAR STANGIER  
PETRA THIES**

# Über Mitarbeiter- gespräche Erfolge generieren

**Dialoge des Vertrauens**

**expert** ›

Über Mitarbeiter-  
gespräche Erfolge  
generieren



Volkmar Stangier  
Petra Thies

# Über Mitarbeiter- gespräche Erfolge generieren

**Dialoge des Vertrauens**

expert›

© Covermotiv: shutterstock/Pressmaste

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2019 · expert verlag GmbH  
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

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

Internet: [www.expertverlag.de](http://www.expertverlag.de)  
eMail: [info@verlag.expert](mailto:info@verlag.expert)

CPI books GmbH, Leck

ISBN 978-3-8169-3445-5 (Print)

ISBN 978-3-8169-8445-0 (ePDF)

*Es ist die Aufgabe einer Führungskraft,  
ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter  
erfolgreich zu machen.*

*Das Verhalten der Mitarbeiter  
ist grundsätzlich eine Antwort auf den Führungs-  
stil des Vorgesetzten.*

*Das, was die Führungskraft duldet,  
wird zur Norm.*



# Vorwort

Das Mitarbeitergespräch hat sich in der freien Wirtschaft als Instrument zur Personalführung und Entwicklung durchgesetzt. Besonderer Wert wird auf die direkte Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter gelegt. Die wichtigen nonverbalen Kommunikationselemente wie Mimik, Augenkontakt und Körpersprache geben beiden Parteien wichtige Hinweise auf ihre emotionale Stimmung und die Bereitschaft sich diesem Gespräch zu stellen.

Für viele Mitarbeiter und Vorgesetzte ist das Mitarbeitergespräch eine unangenehme, schwierige Situation. Die Botschaften sind wenigstens teilweise unbekannt und die Reaktionen der Gesprächspartner nicht einzuschätzen. Zumal diese Aussprachen immer mehr instrumentalisiert werden und zusätzlich online Tools genutzt werden. Ein individuell geführtes Gespräch verlangt ein durchdachtes, abgestimmtes Vorgehen. Möglicherweise sind auch die Verantwortlichkeiten, wer was wann zu tun hat nicht 100%ig geklärt. Durch die Globalisierung gibt es immer mehr Teams, deren Mitglieder sich nicht im gleichen Land oder auf dem gleichen Kontinent befinden.

Was ist, wenn Mitarbeiter und Vorgesetzte nicht im gleichen Land arbeiten und auch noch Sprachbarrieren bestehen? Mitarbeitergespräche verlangen ein professionelles Vorgehen. Die Absicht ist, motivierenden Einfluss auf die weitere Zusammenarbeit zu nehmen. Auch gilt es, die Entwicklung des Einzelnen zu fördern.

Wichtig ist, dass das Management mit dem Betriebsrat zusammenarbeitet. Dies gilt vor allem dann, wenn be-



stimmte Gespräche einem festen System unterliegen, an dem der Betriebsrat eine Mitbestimmung hat, zum Beispiel Personalgespräche, Rückkehrgespräche und das leistungsorientierte Mitarbeitergespräch. Viele Führungskräfte zeigen sich dem Betriebsrat gegenüber zurückhaltend bis abweisend. Eine solche Einstellung hat schon oft zu Konflikten geführt. Das Betriebsverfassungsgesetz beinhaltet ein duales System. Darin sind unter anderem die Aufgaben des Betriebsrats beschrieben, die als Vertretung der Mitarbeiter eine Mitbestimmung haben. Diese Tatsache gilt es von Seiten des Managements zu akzeptieren.

Auch dem Betriebsrat muss daran gelegen sein, eine inspirierende Unternehmenskultur zu leben. Ein gemeinsames zielorientiertes Performance Management wird die Existenz des Unternehmens garantieren. Es gilt eine Vertrauensbasis aufzubauen.

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	3
<b>Einleitung</b> .....	7
<b>1 Gelebte Kultur</b> .....	9
<b>2 Performance Management</b> .....	11
<b>3 Psychologie der Sprache</b> .....	20
<b>4 Vorteile von Mitarbeitergesprächen</b> .....	24
<b>5 Gespräche am Arbeitsplatz</b> .....	26
<b>6 Situative Mitarbeitergespräche</b> .....	28
<b>7 Das Personalentwicklungsgespräch</b> .....	31
<b>8 Positive Mitarbeitergespräche</b> .....	36
<b>9 Das Teamgespräch</b> .....	39
<b>10 Das Kritikgespräch</b> .....	47
<b>11 Die Kunst zu loben</b> .....	50
<b>12 Rückkehrgespräche</b> .....	52
12.1. Fehlzeiten.....	54
12.2. Drei Formen des Rückkehrgespräches.....	57
12.3. Das Motivationsgespräch.....	57
12.4. Das Informationsgespräch .....	59
12.5. Das Personalgespräch .....	60
12.6. Aufbau und Ablauf des Rückkehr- gesprächs .....	63
12.7. Zielvereinbarung.....	66

<b>13</b>	<b>Das Leistungsbeurteilungsgespräch .....</b>	<b>69</b>
13.1.	Einleitung .....	69
13.2.	Systembeispiele in der Industrie .....	73
13.3.	Beurteilungsrahmen .....	75
13.4.	Der Beurteilungsbogen .....	75
13.5.	Qualität .....	76
13.6.	Quantität .....	78
13.7.	Kostenbewusstsein.....	79
13.8.	Arbeitsverhalten.....	81
13.9.	Arbeitssicherheit .....	84
13.10.	Flexibilität.....	86
13.11.	Teamfähigkeit.....	88
13.12.	Bewertungsbögen .....	90
13.13.	Gaußsche Kurve.....	100
13.14.	Beurteilungskompetenzen.....	101
<b>14.</b>	<b>Mediation.....</b>	<b>109</b>
14.1	Was will Mediation erreichen .....	109
14.2	Mediation als Zielmanagement.....	111
14.3	Entstehung eines Konflikts .....	112
14.4	Mediation als Konfliktmanagement.....	116
14.5	Wann darf ich Mediator sein? .....	117
14.6	Das Profil des Mediators.....	120
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>125</b>
	<b>Die Autoren .....</b>	<b>126</b>

# Einleitung

Deutschland ist eine Wissens- und Informationsgesellschaft. Die fehlende Ressource Rohstoff kann durch die Skills und Kompetenzen des Personals ausgeglichen werden. Ein Unternehmen wird nur dann erfolgreich sein, wenn die Mitarbeiter konsequent weitergebildet werden. Ebenso muss die Informationspolitik dazu beitragen, dass die Mitarbeiter ihre kreative Intelligenz zielorientiert in die Unternehmensprozesse einbringen können. Der Schlüssel dazu ist eine offene, ehrliche und positiv ausgerichtete Kommunikation. Mitarbeitergespräche sind die Basis für eine klar definierte Unternehmenspolitik, über die alle strategischen Ziele zu einem erfolgsorientierten Verhalten motivieren.

Mitarbeitergespräche sind kommunikative Vorgänge und Ausdruck einer gelebten Kultur. Es ist ein Interessensabgleich zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Für diese Gespräche müssen die Führungskräfte methodisch trainiert werden, um ihre Scheu vor kritischen Gesprächen zu überwinden. Auch schwierige Gespräche müssen auf Augenhöhe geführt werden. Dann werden diese Dialoge zu einem wesentlichen Faktor des Unternehmenserfolgs.

Es genügt nicht, dass von den Verantwortlichen ein ausgeprägtes Performance-Management verlangt und das Thema Change-Management häufig behandelt wird, das Verhalten der Vorgesetzten diesem Anspruch jedoch nicht entspricht. Eine offene, ehrliche Bewertung der Mitarbeiter wird auch den Führungskräften tiefgreifende Informationen verschaffen und zu einer engeren Beziehung zu den Teams führen. Wenn bei der Durchführung

bestimmter Themen ein soziales Verhalten gelebt wird, entsteht im Unternehmen eine Kultur, die sehr starken Einfluss auf die Ziele und den Erfolg des Unternehmens hat.

Dieses Buch gibt Ihnen eine methodische und praktische Anleitung, diverse Mitarbeitergespräche professionell durchzuführen. Es wird viel Wert darauf gelegt, eine überzeugende Theorie zu präsentieren. Für die Führungskraft ist Zeit ein überdurchschnittlich wichtiger Faktor. Sich auf Mitarbeitergespräche vorzubereiten verlangt, dass die theoretische Anleitung pragmatisch und zielorientiert ist. Wichtig ist, dass die Gesprächspartner Führungskraft und Mitarbeiter ein emotionales Erleben erfahren. Dieses Erleben wird dann stattfinden, wenn ein gegenseitiger Respekt gezeigt wird und gemeinsame Ziele vereinbart werden.

Lampertheim, im August 2018      V. Stangier, P. Thies

# 1 Gelebte Kultur

Kultur ist eine gelebte Kommunikation und Informationspolitik, die Vertrauen aufbauen.

Die Kultur eines Unternehmens zeigt sich in einem gelebten Wertemanagement nach intern und extern. Wenn wir ein Unternehmen als ein begrenztes, in sich abgeschlossenes System betrachten, ist das, was darin gelebt wird, Kultur.

Kultur ist eine Geisteshaltung, die sich durch das Handeln, das Denken und die gelebte Kommunikation innerhalb aller Leistungsprozesse zeigt. Es ist ein soziales Miteinander. Kreativität, Entwicklungsfähigkeit als Ausdruck von Wandel in den Bereichen Organisation und Technologie ist Teil der Kultur.

Im Mittelpunkt der Erfolgsstrategie steht der Mensch. Das Mitarbeitergespräch in den verschiedensten Formen ist der Schlüssel für ein tiefgreifendes Beziehungsmanagement. In diesem pulsiert ein Kollektivbewusstsein, das als Energiefeld bis in den Markt strahlt. Ein gelebtes Kollektivbewusstsein überlässt den einzelnen Mitarbeitern genügend Freiräume, um ihre persönlichen Kernkompetenzen sinnvoll einzubringen. Die Einen sind kreativ, die Anderen eher pragmatisch, Weitere wollen über eine überdurchschnittliche Leistung ihre Erfolge erleben. Gemeinsam gilt es, unternehmerische Prinzipien, wie Kundennähe, Nachhaltigkeit und zielorientierte Kommunikation entschlossen einzubringen.

Effizienz einer Performance auf hohem Niveau und ein verbesserter Gewinn sind die Folge dieser Kultur. Mitar-