

Edition Rosenberger

Oswald Neuberger

Das Mitarbeiter- gespräch

Praktische Grundlagen
für erfolgreiche Führungsarbeit

6. Auflage



Springer Gabler

Edition Rosenberger

Die „Edition Rosenberger“ versammelt praxisnahe Werke kompetenter Autoren rund um die Themen Führung, Beratung, Personal- und Unternehmensentwicklung. Alle Werke in der Reihe erschienen ursprünglich im Rosenberger Fachverlag, gegründet von dem Unternehmens- und Führungskräfteberater Dr. Walter Rosenberger, dessen Programm Springer Gabler 2014 übernommen hat.

Oswald Neuberger

Das Mitarbeitergespräch

Praktische Grundlagen
für erfolgreiche Führungsarbeit

6. Auflage



Springer Gabler

Oswald Neuberger
Augsburg, Deutschland

Bis 2014 erschien der Titel im Rosenberger Fachverlag, Leonberg.

Edition Rosenberger
ISBN 978-3-658-07939-0 ISBN 978-3-658-07940-6 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-07940-6

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden Nachdruck 2015

Ursprünglich erschienen bei Rosenberger Fachverlag, Leonberg, 2004

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Geleitwort

Die Führungsstilforschung der vergangenen Jahre betont die Notwendigkeit des unmittelbaren Kontakts, den Kooperationswillen, Übereinkunft und Zusammenwirken zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Es zeigt sich, dass Unternehmen mit den Mitarbeitern vieles erreichen können¹ und eine an den Mitarbeitern vorbei gerichtete Führung keinen dauerhaften unternehmerischen Erfolg verspricht.

Deshalb ist verständlich, dass die verschiedenen neueren Konzepte zur betrieblichen Führungsarbeit diese Erkenntnisse aus Theorie und Praxis berücksichtigen und die Rolle der Führungskräfte neu definiert wird: Der Vorgesetzte soll den Mitarbeitern als Coach² gegenüberreten, die Führungskraft wird zum Mentor und schließlich ist „Führen durch Persönlichkeit“ gefordert. Dieses (neue?) Rollenverständnis, das mit den Anforderungen des Beratens, Beeinflussens und Veränderns als Führungsaufgabe beschrieben werden kann, entspringt zweifellos den veränderten Bedingungen, denen sich Führungskräfte gegenwärtig stellen müssen. Genaugenommen geht es wohl darum, dass die Arbeitsbeziehung zwischen Führenden und Geführten mehr als in der Vergangenheit in Richtung einer integrierenden Führung durch Kommunikation entwickelt. Das Mitarbeitergespräch unterstützt diese Entwicklung nachhaltig.

Im Wandel der Zeit ist der Begriff „Mitarbeitergespräch“ in vielfältiger Weise neugedeutet, umgedeutet und interpretiert worden. In der betrieblichen Praxis wird das Mitarbeitergespräch gegenwärtig synonym für die betriebliche Personal-

¹ Pullig, Karl-Klaus (2000). Innovative Unternehmenskulturen. Zwölf Fallstudien zeitgemäßer Sozialordnungen. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.

² Hamann, A. und Huber, H. (2001). Coaching. Die Führungskraft als Trainer. 4. erweiterte Auflage. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.

Leistungsbeurteilung, für das Jahreszielgespräch wie auch für die Mitarbeiterberatung als Personalentwicklungsinstrument (z. B. Coaching, Mentoring ...) verwendet. Zwar können diese zweck- und zielbezogenen Personalgespräche mit Hilfe dieses Buches weit besser bewältigt werden; doch sie sind nicht dessen eigentlicher Gegenstand. Dieses Buch ist vielmehr ein Grundlagenwerk zur kommunikativen Gestaltung der Arbeitsbeziehung zwischen Führenden und Geführten; es hat daher eine über die Neu-Definition der Berufsrolle von Führenden hinaus generelle Bedeutung und allgemeine Zielsetzung.

Das „Mitarbeitergespräch“ wird hier als tägliche Herausforderung für den Führenden verstanden, den persönlichen Informationsaustausch im Betrieb aktiv zu gestalten, weil Gespräche mit Mitarbeitern strategieumsetzende, arbeitsklimatische und leistungsbezogene Bedeutung haben³.

Mitarbeitergespräche können insofern als wesentlicher Beitrag für die Sicherung einer positiven Unternehmensentwicklung angesehen werden.

Die aktive Auseinandersetzung um Ziele, Zielerfüllung, Arbeitsmethoden, Arbeitsverhalten, Einstellungen zur Arbeit, Verbindlichkeiten, Eigenverantwortung u. a. zwischen Führungskräften und Mitarbeitern soll bewirken, dass in den Unternehmen bzw. Unternehmensbereichen Wirtschaftlichkeit, Selbstverantwortung und zugleich Menschlichkeit erzielt wird. Insofern erfolgt in konkreten, alltäglichen Begegnungen nicht nur die Übermittlung wesentlicher Sachinformationen, sondern vor allem der Aufbau, die Festigung und die Pflege eines zwischenmenschlichen Verhältnisses, das die Grundlage für langfristiges und ergebnisreiches Zusammenwirken bildet.

³ Schust, Günther H. (2000). Human Performance Management. Wie Sie Mitarbeiter zur Wertschöpfung führen. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.

Die Bedeutung des Mitarbeitergesprächs macht es nötig, die Ausgangsbedingungen des Führenden aufzuzeigen, Gesprächsstile und Lenkungstechniken zu erörtern, die häufigsten Fehler im Mitarbeitergespräch aufzudecken und Möglichkeiten der Mangelbeseitigung und der erforderlichen Neugestaltung zu diskutieren⁴. Wegen der großen Bedeutung, die Anerkennung und Kritik im Arbeitsleben spielen, werden diese Formen des Mitarbeitergesprächs ausführlich behandelt. Dabei wird einmal mehr deutlich, in welcher komplexer Weise das Verhalten der Führungskraft und die Leistungen, die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter zusammenhängen.

Das Standardwerk für Führungskräfte mit Personalverantwortung liegt nun in der 6. Auflage vor. Dass jede einzelne Auflage ihre Abnehmer gefunden hat, hat einen naheliegenden Grund: „Das Mitarbeitergespräch“ von Oswald Neuberger füllt über die wechselhaften Führungsbegriffe hinaus eine deutliche Lücke, die ihren Ursprung in der täglichen Situation von Führenden findet.

Denn: Über alle Führungsbegriffe hinweg bleibt das Mitarbeitergespräch das zentrale Instrumentarium, um ein Denken und Handeln anzubahnen, welches zum nachhaltigen Unternehmenserfolg beiträgt.

Leonberg, Januar 2004
DR. WALTER ROSENBERGER
Berater und Verleger

⁴ Patrzek, Andreas (2003). Fragekompetenz für Führungskräfte. Handbuch für wirksame Gespräche mit Mitarbeitern. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.

Vorwort zur vierten Auflage

Dieser Text ist die Frucht mehrjähriger Trainingsarbeit in einer Bank. Dabei hatte es sich gezeigt, dass es nicht genügt, Handlungskompetenz in Rollenspielen und Übungen zu vermitteln. Die vielen Diskussionen, Praxisberichte und Simulationen haben nachdrücklich verdeutlicht, dass jeder Fall ein Einzelfall ist und „Patentrezepte“ nur Sicherheiten vorgaukeln, die es nicht geben kann. Genauso wichtig wie das Lernen am Modell und aus eigener Erfahrung ist es deshalb, sich über Hintergründe, Zusammenhänge und Alternativen aufzuklären. Ich gehe davon aus, dass Führende und Geführte genug Gesprächspraxis haben (wobei Praxiserfahrung auch heißen kann, dass sich Ansichten und Handlungsweisen so sehr eingeschliffen haben, dass ihre Eigenart verborgen und ihre Veränderbarkeit verschlossen bleiben).

Im vorliegenden Text finden sich zwar auch viele Anregungen, wie man es besser machen oder anders sehen kann; diese Ratschläge sollen jedoch nicht einfach akzeptiert oder kopiert werden, sondern geprüft und kritisch angeeignet werden, um Geschehen und Möglichkeiten besser zu *verstehen*. Deshalb werden Empfehlungen theoretisch begründet, es werden Forschungsansätze und empirische Befunde berichtet, es wird zur Reflexion eigener Erfahrungen ermutigt. Ziel ist nicht die Vermittlung abstrakten Wissens, sondern die Bereicherung des eigenen Handlungsrepertoires, damit die soziale Situation Mitarbeitergespräch konstruktiv gestaltet werden kann.

Natürlich ist in der Zeit seit der ersten Auflage viel zu diesem Thema veröffentlicht worden, es gibt alternative Systematisierungen, interessante theoretische Zugänge und neue Einzelbefunde (aktuelle Buchempfehlungen finden sich im Literaturverzeichnis). Eine mögliche Aktualisierung würde

jedoch die Kernaussagen unverändert lassen. Neueste Informationen zum Thema Kommunikationen bietet z. B. das Internet in unüberschaubarer Fülle, aber der Fetisch „Aktualität“ kann auch verhindern, sich mit den Grundlagen – und mit sich selbst – zu beschäftigen. Dazu soll das vorliegende Buch anstiften und deshalb freut es mich, dass sich der Rosenberger Fachverlag trotz (oder wegen?) der reichlich vorhandenen Ratgeber-Literatur zu einer Neuauflage entschlossen hat.

Augsburg, Juni 1998
OSWALD NEUBERGER

Vorwort zur fünften Auflage

Die vierte Auflage hat erfreulicherweise eine sehr positive Resonanz gefunden, sodass eine neue Auflage nötig wurde, die im Wesentlichen in unveränderter Form erscheint. Ich wünsche mir, dass der Text weiterhin dazu beiträgt, Mitarbeitergespräche besser zu verstehen und bewusster zu führen.

Augsburg, Januar 2001
OSWALD NEUBERGER

Inhalt

Geleitwort von Dr. Walter Rosenberger	I
Vorwort	V
Inhalt	VII
0 Einführung	1
0.1 Zielsetzungen dieser Schrift	3
0.2 Warum „Mitarbeitergespräch“?	5
0.3 Mitarbeitergespräch und Kommunikation in der Organisation	6
0.4 Ein Kommunikationsmodell des Mitarbeitergesprächs	10
0.5 Zusammenfassende Fragen	14
1 Die Ausgangsbedingungen beim Mitarbeitergespräch (Organisatorisches Umfeld, Selbstbild, Bild vom anderen)	15
1.1 Organisatorisches Umfeld	17
1.1.1 <i>Leitungsspanne</i>	17
1.1.2 <i>Formalisierung</i>	17
1.1.3 <i>Informelle Kommunikation</i>	18
1.1.4 <i>Macht und Status</i>	19
1.1.5 <i>Norm der Gleichbehandlung aller Untergebenen</i>	22
1.1.6 <i>Informelle Normen</i>	22
1.1.7 <i>Räumliche und zeitliche Bedingungen</i>	23
1.1.8 <i>Weitere situative Einflüsse</i>	24
1.2 Das Selbstbild	25
1.2.1 <i>Seine Bedeutung im Gespräch</i>	25
1.2.2 <i>Die Abwehrmechanismen</i>	28
1.2.2.1 <i>Verdrängung</i>	29
1.2.2.2 <i>Projektion</i>	29
1.2.2.3 <i>Identifikation</i>	30
1.2.2.4 <i>Rationalisierung</i>	30
1.2.2.5 <i>Verschiebung</i>	31

1.2.2.6	Fixierung	31
1.2.2.7	Regression	31
1.2.2.8	Verleugnung der Realität	32
1.2.2.9	Verkehrung ins Gegenteil	32
1.2.2.10	Konversion	32
1.3	Das Bild vom anderen	34
1.3.1	<i>Urteilstendenzen</i>	34
1.3.1.1	Der „erste Eindruck“	34
1.3.1.2	„Andorra-Phänomen“	35
1.3.1.3	Kategorisierung	36
1.3.1.4	Fehlende Revision	37
1.3.1.5	Projektion	38
1.3.1.6	Eigene Persönlichkeitstheorie	39
1.3.1.7	Soziale Situation	40
1.3.1.8	Gegenseitige Beeinflussung	40
1.3.1.9	Erfahrungsmaßstäbe	42
1.3.1.10	Idealbilder	42
1.3.2	<i>Das Einstellungsgespräch</i>	44
1.4	Zusammenfassende Fragen	47
2	Verschlüsseln und Entschlüsseln	51
2.1	Gesprächsziele und flexible Anpassung	53
2.2	Die Entschlüsselung von Mitteilungen (Fehlerquellen)	55
2.2.1	<i>Vermengung von Tatsache und Deutung</i> ..	56
2.2.2	<i>Aneinander vorbeireden</i>	61
2.2.3	<i>Vermeintliche Vollständigkeit</i>	62
2.2.4	<i>Statische Betrachtungsweise</i>	65
2.2.5	<i>Etikettierung</i>	66
2.2.6	<i>Polarisierung</i>	68
2.2.7	<i>Einseitigkeit</i>	69
2.2.8	<i>Personalisierung</i>	71
2.2.9	<i>Sozialer Druck</i>	72
2.2.10	<i>Nebenbedeutungen</i>	74
2.3	Anstelle einer Zusammenfassung	77
2.3.1	<i>Techniken der Manipulation</i>	77
2.3.2	<i>Wie erfolgreich ist Manipulation?</i>	83

3	Senden und Empfangen	87
3.1	Sprachfreie Kommunikation	89
3.2	Störungen im Sprechverhalten	96
3.3	Wie soll man das Gespräch gestalten?	99
3.3.1	<i>Aufmerksamkeit sichern</i>	99
3.3.2	<i>Richtig dosieren</i>	103
3.3.3	<i>Wiederholen</i>	104
3.3.4	<i>Bedeutung und Sinn herausstellen</i>	104
3.3.5	<i>Empfängerorientiert formulieren</i>	106
3.3.6	<i>Reihenstellung beachten</i>	109
3.3.7	<i>Vergessen einkalkulieren und eindämmen</i>	112
3.3.8	<i>Gesprächspartner aktivieren</i>	114
3.3.9	<i>Gesprächsziel und -ergebnis formulieren</i>	117
3.4	Zusammenfassung	118
3.5	Das Zuhören: Bedeutung und häufige Fehler	119
4	Gesprächsstile und Lenkungstechniken	129
4.1	Austausch nichtverbaler Kommunikation	131
4.2	Lenkungstechniken	137
4.2.1	<i>Verstärken</i>	137
4.2.2	<i>Interpretieren</i>	138
4.2.3	<i>Zusammenfassen</i>	139
4.2.4	<i>Konkretisieren</i>	140
4.2.5	<i>Erbitten von Vorschlägen</i>	141
4.2.6	<i>Pausen machen</i>	142
4.2.7	<i>Fragen</i>	143
4.3	Gesprächsstile	156
4.3.1	<i>Stressgespräch</i>	157
4.3.2	<i>Direktives Gespräch</i>	159
4.3.3	<i>Mitarbeiterzentriertes Gespräch</i>	163
4.3.3.1	Grundprinzipien	163
4.3.3.2	Anwendungsmöglichkeiten	171
4.4	Zusammenfassung	182
5	Das Mitarbeitergespräch bei Anerkennung und Kritik	185
5.1	Wie können die Wirkungen von Anerkennung und Kritik erklärt werden?	187

5.1.1 Informationsaspekt	189
5.1.2 Lernaspekt	191
5.1.3 Motivationsaspekt	192
5.1.4 Sozialer Aspekt	194
5.1.4.1 Auswirkungen auf das Selbstbild	194
5.1.4.2 Auswirkungen auf das Kontakt- verhalten	195
5.1.4.3 Bedeutung der hierarchischen Distanz	196
5.1.4.4 Bedeutung soziokultureller Normen	197
5.2 Hinweise zum praktischen Vorgehen bei der Anerkennung	200
5.2.1 Sofort anerkennen	200
5.2.2 Ausdrücklich anerkennen	201
5.2.3 Differenziert anerkennen	203
5.2.4 Angemessen anerkennen	204
5.2.5 Die Leistung, nicht die Person anerkennen	205
5.2.6 Nicht vor anderen anerkennen?	206
5.2.7 Nicht nur herausragende Leistungen anerkennen	208
5.2.8 Taten folgen lassen	209
5.2.9 Öfter anerkennen	210
5.3 Hinweise zum praktischen Vorgehen bei der Kritik	210
5.3.1 Sich klar werden über das Ziel	211
5.3.2 Positiven Kontakt herstellen	212
5.3.3 Von „Tatsachen“ ausgehen	214
5.3.4 Eine klare Sprache sprechen	216
5.3.5 Unter vier Augen kritisieren	217
5.3.6 Schonend kritisieren	219
5.3.7 Konstruktiv kritisieren	220
5.3.8 Sachlich, nicht affektiv kritisieren	221
5.3.9 Einen positiven Abschluss finden	224
5.4 Zusammenfassung	225
6 Schlussbemerkung	227

7 Anhang	231
Mehrfachwahl-Fragen:	
Instruktion – Fragen – Lösung	233
Anmerkungen	249
Literatur	255
Sachverzeichnis	261
Zum Autor	265

O

Einführung

0.1 Zielsetzungen dieser Schrift

Miteinander sprechen ist das Natürlichste auf der Welt. Sobald man aber darüber nachzudenken beginnt, zerfällt die Selbstverständlichkeit: Das Geschehen wird zerlegt, verfremdet, isoliert, vereinseitigt, übertrieben – die unproblematische Einheit ist beseitigt, und künstliche Einzelstücke rücken in den Vordergrund. Will man dann aus diesen Elementen wieder die ursprüngliche Ganzheit herstellen, so scheitert man.

Dieses Problem entsteht bei jeder Analyse eines sozialen Geschehens. Es erinnert an die Situation des kleinen Jungen, der eine Uhr zerlegt hat und alle Schraubchen, Federn und Zahnräder vor sich liegen hat. Aber er bringt die Uhr nicht mehr zum Gehen, weil er nicht weiß, wie das alles eigentlich zusammengehört. Ähnlich verhält es sich beim Sozialwissenschaftler: Er muss für seine gesonderten und meist sorgsam geordneten Bruchstücke wieder das geistige Band finden, das sie zusammenhält. Was als Re-Konstruktion schließlich entsteht, ist meist nur ein verzerrtes und lückenhaftes Abbild des Originals. Das Ergebnis wird vom Publikum, das von den unverstanden-großartigen Entdeckungen der Naturwissenschaft verwöhnt ist, oft kommentiert mit Worten wie „eine Selbstverständlichkeit“, „nichts Neues“, „viel Lärm um nichts“ ...

Aber es wird übersehen, dass es „Selbstverständlichkeiten“ nur deshalb sind, weil man sich mit oberflächlichen und ungefähren Eindrücken zufrieden gibt, die zudem vielfach genauso gut durch ihr Gegenteil ersetzt werden könnten. Würden z. B. Forscher herausfinden, dass jene Ehepaare glücklich verheiratet sind, bei denen die Partner sich sehr ähnlich sind, so würde das ebenso wenig Aufsehen erregen wie das Gegenteil, denn: „Gleich und gleich gesellt sich gern“ und „Gegensätze ziehen sich an“.

Es geht aber darum, Erklärungen und Voraussagen auf ein solides Fundament zu stellen. Dazu muss man zunächst sicherstellen, unter welchen Bedingungen welche Vorgänge und Ergebnisse zu beobachten sind. Der Übertragung der in kontrollierten Untersuchungen gewonnenen Erfahrungen sind vorläufig noch enge Grenzen gesetzt.

Aber es ist besser, anstelle subjektiver unkritischer Meinungen „informierte Vermutungen“ vorzutragen – und dies soll in diesem Buch geschehen. Damit sind Patentrezepte von vornherein ausgeschlossen. Es geht vielmehr darum, bestimmte Regelmäßigkeiten und Ursache-Wirkungs-Beziehungen aufzuzeigen, die im Kontakt mit anderen Menschen eine wichtige Rolle spielen. Die komplexen, oft unerkannten Bedingungen des einzelnen Falles und die Bruchstückhaftigkeit der Forschungsergebnisse erlauben es nicht, allgemeine und zugleich konkrete Handlungsanweisungen zu geben.

Daraus folgt eine weitere Zielsetzung dieses Buchs: Es soll sensibel machen für die gegebene Situation und Alternativen des Verhaltens aufzeigen. Natürlich wird damit nur Vorarbeit geleistet. Sollen im konkreten Fall diese Sensitivität und Flexibilität praktiziert werden, so ist Übung nötig. Denn lesend sprechen zu lernen erscheint genauso unmöglich, wie aus einem Buch Klavier spielen, schwimmen oder Auto fahren zu erlernen. Aber der Vergleich hinkt: Jeder hat schon reiche Erfahrung im Sprechen, hat gute und schlechte, erfolgreiche und erfolglose Gespräche geführt und erlebt. Wenn man sich vergegenwärtigt, warum Gespräche in Erfolg oder Enttäuschung geendet haben, so kann man später um so eher Fehler vermeiden und Erfolge wiederholen. Das Buch soll Hinweise und Übungsmöglichkeiten bieten, um die eigenen Fähigkeiten zu entwickeln. Es soll auch anregen, in den vielfältigen Gesprächsgelegenheiten, die sich täglich bieten, eine Möglichkeit zur Selbstprüfung und -verbesserung zu sehen.

Das Buch verfolgt also drei Ziele. Es soll

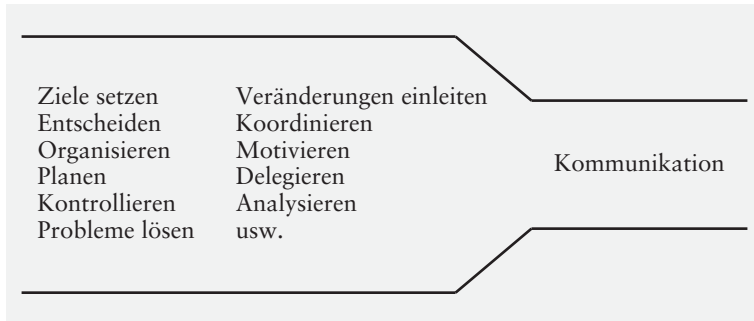
- kritisch informieren,
- das soziale Gespür vertiefen und Verhaltensalternativen aufzeigen,
- zur Entwicklung der eigenen Fähigkeiten anregen.

0.2 Warum „Mitarbeitergespräch“?

Gesprächsführung ist ein Thema, das in vielen Lebensbereichen aktuell ist: Ärzte, Lehrer, Verkäufer, Politiker, Journalisten, Beamte usw. – sie alle verbringen einen großen Teil ihrer Arbeitszeit mit Sprechen. In unserer Darstellung werden wir uns auf einen anderen Personenkreis konzentrieren, nämlich auf alle jene, die innerhalb von Organisationen in ihren Rollen als Vorgesetzte und Unterstellte miteinander zu tun haben. Weil mit ganz wenigen Ausnahmen alle Vorgesetzten zugleich Unterstellte sind und weil in einem Gespräch praktisch immer beide Partner aktiv werden, ziehen wir es vor, nicht von Vorgesetzten- oder Untergeordnetengesprächen zu reden, sondern vom *Mitarbeitergespräch*. Wir wollen damit die hierarchische Distanz, die zwischen den Gesprächspartnern besteht, nicht verschleiern; sie ist im Gegenteil jenes Charakteristikum des Mitarbeitergesprächs, das es von den meisten anderen Gesprächsformen abhebt. Mitarbeitergespräch nennen wir es auch deshalb, weil es zwischen zwei Angehörigen ein und derselben leistungsorientierten Organisation geführt wird und weil in solchen Organisationen optimale Erfolge nur dann erzielt werden, wenn Zusammenarbeit nicht nur horizontal, sondern auch vertikal praktiziert wird. Wenngleich der Akzent auf der Position des Vorgesetzten liegt, so wird doch immer wieder die Sicht der anderen Seite zum Ausdruck gebracht werden.

0.3 Mitarbeitergespräch und Kommunikation in der Organisation

Machen Sie ein kleines Denkexperiment: Überlegen Sie, welche Aufgaben ein Vorgesetzter hat!



Kaum eine dieser Aufgaben wird ein Vorgesetzter lösen können, wenn er nicht mit seinen Mitarbeitern in Kontakt tritt, informiert und informiert wird.

Die Kommunikation ist der „Flaschenhals“¹ in jeder Organisation, denn jede Planung und Entscheidung, alles Motivieren und Kontrollieren setzen Beratung und Berichte, Anweisungen und Diskussionen, Telefonate und Konferenzen, Belehrung und Kritik, Anerkennung und Beschwerden, Gespräche, Antworten, Fragen usw. voraus. Was eine komplexe Unternehmung „im Innersten zusammenhält“, was die scheinbar unübersichtlichen Abläufe koordiniert, sind die *Information* und *Kommunikation* im weitesten Sinne. Das Beispiel des Turmbaus von Babel zeigt auf prägnante Weise, wohin es führt, wenn die Beteiligten nicht mehr „die gleiche Sprache sprechen“.

Informieren und informiert werden beziehen sich aber nicht nur auf den sachlichen Aspekt der Leistungserstellung, also

auf Informationen über die gegenwärtige Situation, über Probleme, Fortschritte, Vorschläge, Ideen, Maßnahmen, Ziele usw. Die psychologische Bedeutung der Information spielt daneben eine gleichwertige, oft sogar überragende Rolle: Informiert sein heißt z. B. Macht und Einfluss haben; man ist „wer“, wenn man bestimmte Dinge früher weiß als andere (Status, Prestige). Im Informieren drücken sich Zugehörigkeit, Akzeptiertsein, „Beziehungen“ aus; man löst sich gern aus Isolierung und Langeweile und „bespricht“ sich mit anderen; man trifft sich zufällig und „pflegt den Kontakt“^{1a}. Wer weiß, was vor sich geht, wird von den Entwicklungen nicht unvorbereitet getroffen (Sicherheit) und fühlt sich in seiner Position oder Leistungsfähigkeit bestätigt (Anerkennung). Es werden klare Orientierungsdaten vorgegeben (Verhinderung von Gerüchtebildung), die fast unersättliche Neugier wird gestillt usw.

Erinnern Sie sich an die letzten drei Gespräche, die Sie heute oder gestern geführt haben! Wer hat das Gespräch eingeleitet, welches Ergebnis hatte es und vor allem: was waren die Gründe, weshalb dieses Gespräch (zu diesem Zeitpunkt, an diesem Ort, mit dieser Person) geführt wurde?

Zur Weitergabe von Information steht in den meisten Unternehmen ein großes Instrumentarium zur Verfügung (schwarzes Brett, Hauspost, Rundschreiben, Werkszeitung, Aktennotizen, Erlasse, Informationskonferenzen, Betriebsversammlungen, Werksfilme, Firmenbesichtigungen, Manuale, Firmendruckschriften, Bilanzen, Formulare, Handzettel usw.). Das Mittel aber, das nach empirischen Untersuchungen zentrale Bedeutung hat und am häufigsten im Kontakt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern eingesetzt wird, ist das direkte *Mitarbeitergespräch*.

In der folgenden Tabelle sind die Ergebnisse einiger Studien aufgeführt, wobei unter „verbale Kontakte“ nicht nur Mitarbeitergespräche in unserem Sinn, sondern auch Diskus-

sionen mit mehreren Personen und formelle Konferenzen gemeint sind²:

Autoren	Anzahl der erfassten Vorgesetzten	Anzahl der verbalen Kontakte an der Gesamtarbeitszeit
Burns 1954	4	80 %
Dubin und Spray 1964	8	54 %
Horne und Lupton 1965	66	63 %
R. Stewart 1967	160	56 %
Kevenhörster 1972	194	42–50 %

Den Ergebnissen der sogenannten „MICHIGAN-Schule“ zufolge, die durch Befragungen in zahlreichen Organisationen gewonnen wurden, scheint die Leistungsfähigkeit von Arbeitsgruppen dann höher zu sein, wenn der Vorgesetzte nicht nur seine formell-leistungsbezogenen Kontakte mit den Untergebenen ausbaut, sondern auch Zeit hat für die Besprechung ihrer persönlichen, z. T. sogar arbeitsfremden Anliegen³. Es ist geradezu ein Definitionsmerkmal der *kooperativen* oder *mitarbeiterorientierten Führung*, dass die Mitarbeiter nicht nur als „Produktionsfaktoren“, sondern als Menschen mit all ihren Erwartungen, Ängsten, Hoffnungen, Bedürfnissen respektiert und akzeptiert werden.

Angesichts der strategischen Bedeutung, die die Kommunikation im Unternehmen hat, und angesichts der wichtigen Rolle des Mitarbeitergesprächs muß es verwundern, dass in den meisten Fällen zur „Rationalisierung“ dieses Prozesses kaum etwas getan wurde. Man glaubt schlicht, dass derjenige, der sprechen kann, auch ein Mitarbeitergespräch führen kann. Aber nicht jeder, der einen Führerschein hat, kann auch Auto fahren: Tausende von Toten und Hunderttausende von Verletzten sind der unleugbare Beweis. Auch unsachgemäße Mitarbeitergespräche können unheilbare

„innere“ Verletzungen oder sogar „organisatorische Leichen“ – Mitarbeiter, die innerlich gekündigt haben – zur Folge haben. Könnte man diese Fälle zählen, so wäre die Bilanz vermutlich noch viel größer als die der Verkehrssopfer.

Es ist – um im Bilde zu bleiben – der Zweck dieses Beitrages, einige Verkehrsschilder aufzustellen, die auf besondere Gefahrenpunkte hinweisen, bestimmtes Verhalten empfehlen und anderes verbieten.

Eine noch so gute Verkehrsordnung kann nicht garantieren, dass der Fahrer schnell und sicher sein Ziel erreicht. Das hängt auch vom Zustand des Autos, vom Straßenzustand, von den anderen Verkehrsteilnehmern, vom Wetter usw. ab. Aus analogen Gründen kann auch ein Mitarbeitergespräch scheitern.

Übung:

In der folgenden Liste⁴ sind einige Ursachen aufgeführt, warum Gespräche nicht zum gewünschten Erfolg geführt haben. Denken Sie an ein konkretes Gespräch aus der jüngsten Zeit, das Sie in schlechter Erinnerung haben. Warum ist es schiefgelaufen? Kreuzen Sie an! (überall, wo „Ich“ steht, können Sie genauso gut „Er“ oder „Sie“ setzen, und entsprechend dann bei „Er“ „Ich“). Ergänzen Sie die Liste!

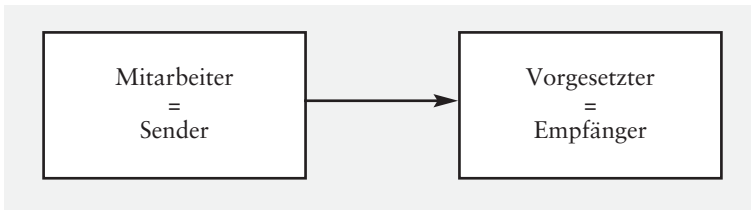
1. Ich konnte nicht ausreden, bin immer unterbrochen worden.
2. Ich war nicht richtig vorbereitet, wurde überrumpelt.
3. Ich fühlte mich zu Entscheidungen gedrängt, obwohl noch nicht alles besprochen war.
4. Der andere Gesprächspartner ließ deutlich seine Überlegenheit spüren, er hat mich von oben herab behandelt.
5. Ich hätte viel geschickter auf seine Argumente antworten müssen, nachher habe ich mir selbst Vorwürfe gemacht.
6. Der andere war wortgewandter, sprach flüssig; ich habe herumgestottert.
7. Die ganze Umgebung war für mich neu. Ich fühlte mich unbehaglich.
8. Ich musste stehenbleiben, er sass.
9. Es blieb alles im Allgemeinen stecken. Nichts als Phrasen.
10. Es wurden nur unwesentliche Details behandelt. Der Kern des Problems wurde ausgeklammert.

11. Er war mir von vornherein unsympathisch.
12. Ich wußte nicht genau, mit wem ich es eigentlich zu tun hatte, wie weit er gehen konnte, wieviel ich voraussetzen durfte.
13. Wir wurden in einem fort unterbrochen und gestört (Telefon, Sekretärin, Vorgesetzte).
14. Der andere war in Zeitdruck, wirkte gehetzt, zerstreut und unaufmerksam; alles prallte ab, ich hatte das Gefühl, mit einer Wand zu reden.
15. Oberflächlich war er sehr verbindlich, innerlich aber kristallhart. Er ging keinen Millimeter von seiner vorgefassten Meinung ab.
16. Es kam zu keiner Entscheidung, alles ist irgendwie zerflossen, man hatte nichts Konkretes in den Händen, wusste nicht, woran man am Schluss eigentlich war.
17. Keiner war zuständig.
18. Er hat in einem fort widerlegt, dagegengeredet, immer Kontra gegeben. Es kam zu keinem sachlichen Gespräch. Er war ganz affektiv. Nüchtern konnte man nicht mit ihm reden.
19. Der Gesprächspartner hat losgebrüllt und getobt. Hat zu weinen begonnen.
20. Mit schönen Worten abgespeist. Habe erst nachher gemerkt, dass ich der Gelackmeierte war.
21. Es ging alles drunter und drüber. Keine klare Linie, vom Hundertsten ins Tausendste. Alles angefangen, nichts fertiggemacht. Vertane Zeit.
22. Ich war durch Äußerlichkeiten irritiert (Kleidung, Geräusche, andere Personen ...).

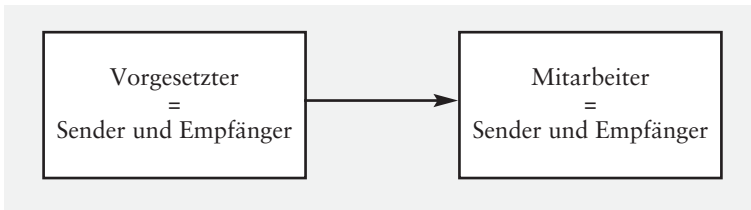
0.4 Ein Kommunikationsmodell des Mitarbeitergesprächs

In einem Zweiergespräch sind zwei Rollen zu unterscheiden: die des *Senders* und die des *Empfängers*.

Bei einem Monolog des unterstellten Mitarbeiters (z. B. einer Beschwerde), wäre der Mitarbeiter nur Sender, der Vorgesetzte nur Empfänger:



Dies gilt jedoch nur im seltenen Fall der sogenannten „einseitigen Kommunikation“: Einer spricht, der andere hört zu. Weit häufiger ist der Fall, dass beide Partner abwechselnd (manchmal auch gleichzeitig) sprechen und hören:



In dieser „zweiseitigen Kommunikation“ stellt das Verhalten des einen Partners die Ausgangsbedingung für die Antwort des anderen dar, und diese Antwort löst wiederum eine Re-Aktion aus usf. Wenn wir im Folgenden von Sender (oder Kommunikation) und Empfänger sprechen, so charakterisiert das im Regelfall nicht die Person, sondern die Funktion im Kommunikationsprozess, die Rolle also, die zu einem bestimmten Zeitpunkt ein Partner gerade spielt.

Die Unterscheidung zwischen Sender und Empfänger muss jedoch noch weiter differenziert werden, wenn man die Störungsmöglichkeiten und Fehlerquellen im Kommunikationsprozess ausfindig machen will⁵.

Der Sender hat bestimmte Meinungen, Gedanken, Stimmungen, Gefühle. Wenn er sie einem anderen mitteilen will, muss er sie zunächst *verschlüsseln* (oder „enkodieren“), d. h. er muss sie in Wörter, Gesten, Schriftzeichen oder irgend-

welche andere Symbole übersetzen, die der andere vermutlich verstehen wird.

Diese ausgewählten Symbole muss er dann dem Empfänger senden, d. h. er muß Zeichen, Wörter, Körperbewegungen von sich geben, die der andere wahrnehmen kann. Der Gesprächspartner empfängt die auf einem bestimmten „Kanal“ (Schall, Licht, taktile Berührung) zu ihm gelangten Sendezeichen und *entschlüsselt* („dekodiert“) sie, d. h. er übersetzt die empfangenen Symbole zurück und interpretiert Gedanken, Absichten, Gefühle usw.

Im allgemeinen gibt dann der Empfänger dem Sender in einem Rückkoppelungs- (oder Feedback-)Prozess zu verstehen, ob und wie er die Botschaft aufgefasst hat. Dieser gesamte Prozess findet in einer bestimmten Situation statt, die übergreifend den Sende- und Empfangsvorgang beeinflusst: An diesem Schema des Kommunikationsprozesses (Abb. 1) ist die Gliederung des Buchs orientiert.

Das Ganze an einem Beispiel veranschaulicht:

Ein Vorgesetzter ruft nach Dienstschluss einen unterstellten Mitarbeiter in sein Büro (1). Er möchte ihm mitteilen, dass er einen wichtigen Fortbildungskurs besuchen kann, für den er aber die Hälfte seines Urlaubs opfern muss (2). Er will in kurzen Worten zunächst Notwendigkeit und Vorteile von Fortbildungsmaßnahmen klarmachen und dann sein Angebot eröffnen (3). Er beginnt nach einem Blick auf die Uhr zu sprechen, wobei er den Mitarbeiter, der immer noch steht, direkt ansieht (4). Der Mitarbeiter spürt den durchdringenden Blick und hört den Vorgesetzten reden (5) und versteht, dass der Chef von besseren Kenntnissen spricht (6). Der Untergebene deutet Worte und Blick des Vorgesetzten als Missfallensäußerung über die Arbeitsleistung (7). Er unterbricht den Vorgesetzten und fragt: „Wenn Sie meine Fachkenntnisse für unzureichend halten, warum haben Sie mir das nicht schon früher gesagt? Ich bin doch immerhin schon ein Jahr bei Ihnen!“ (8).

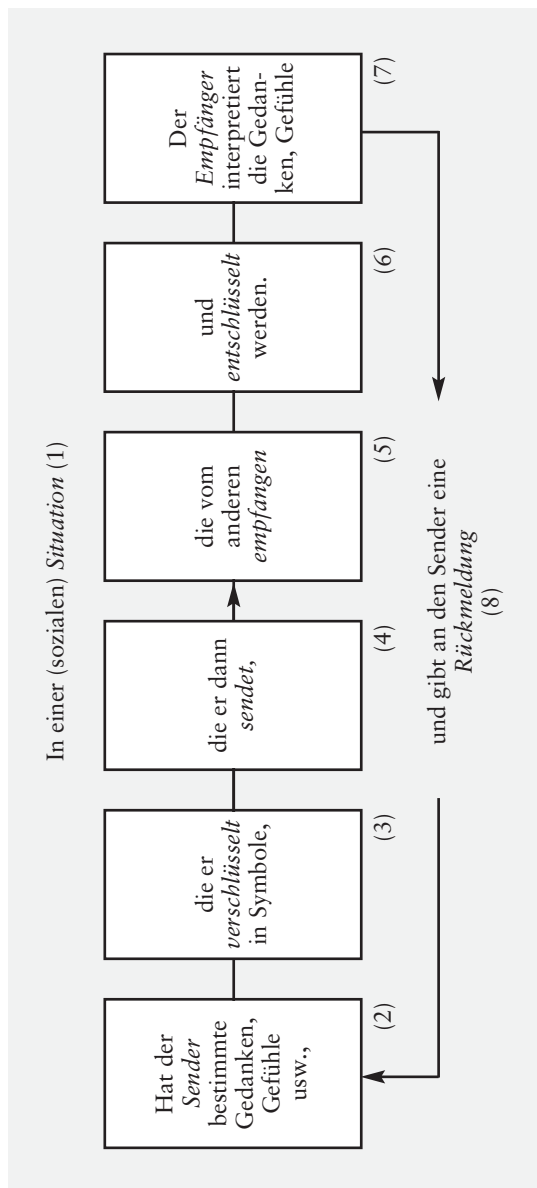


Abb. 1:
Ein Schema des
Kommunikations-
prozesses