

PRAXISINFORMATIONEN FÜR DEN BERUFLICHEN ERFOLG

Marco De Micheli

Leitfaden für erfolgreiche Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbeurteilungen



Von A-Z ausformulierte Mustergespräche für die Personalpraxis
Erfolgsreife Gesprächstipps mit neuesten Erkenntnissen
Fachlexikon mit arbeitsrechtlichen Zusatzinformationen
Mit Formularen und Vorlagen auch zur Mitarbeiterbeurteilung

Vorlagen, Gesprächsbausteine und Formulare

PRAXIUM-Verlag
Kalchbühlstrasse 50
CH-8037 Zürich
Tel. + 41 44 481 14 64
Fax. + 41 44 481 14 65
www.praxium.ch

Marco De Micheli

Leitfaden für erfolgreiche Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbeurteilungen

Von A-Z ausformulierte Mustergespräche für die Personalpraxis
Erfolgsprobierte Gesprächstipps mit neuesten Erkenntnissen
Mit Formularen und Vorlagen - auch zur Mitarbeiterbeurteilung.

PRAXIUM-Verlag, Zürich

ISBN E-Book PDF: 978-3-906092-15-7
3. erweiterte und überarbeitete Auflage 2011

Copyright © PRAXIUM-Verlag, Zürich, 2011 - 2004
Alle Rechte vorbehalten
Gestaltung: Wilber Grafik- und Druckservice, 4058 Basel www.wilber.ch
Lektorat: Doris Gampp
Druck: Rank-Printservice - 73249 Wernau an der Neckar

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind vom Autoren-
team und Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert
und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen
werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	5
Vorwort	9
Die Nutzung der beiliegenden CD-ROM	10
Praxistipps zu Gesprächstechniken und Gesprächsverhalten	11
Gesprächsvorbereitung und Gesprächseröffnung	12
Praxisbewährte Gesprächstechniken	18
Praxisbewährte Verhaltensweisen	28
Vorgehens- und Verhaltensweisen bei Konfliktgesprächen	36
Gesprächsleitfäden zu verschiedenen Vorfällen und Anlässen	41
Mitarbeiterbeurteilung und -leistung	42
Ungenügende Leistungen	43
Verlängerung der Probezeit	47
Probezeitgespräch	50
Beurteilungsgespräch	53
Gespräch mit überfordertem Mitarbeiter	56
Kritikgespräch	60
Probleme mit PC-Arbeit und dem Pensum	63
Beurteilung äusserst schlechter Leistungen	66
Beurteilungsgespräch wegen Vorgesetztenwechsels	70
Beurteilung nach einem Training-on-the-job	75
Mustergespräche zu Zielvereinbarungen	79
Generelles Zielvereinbarungsgespräch	80
Zielvereinbarung mit Schwerpunkt Weiterbildung	82
Informationsgespräch zu Zielvereinbarungen	84
Zielvereinbarung mit Schwerpunkt Zielbegründung	89
Zielvereinbarungsgespräch zum Zielerreichungsstand	94
Konkrete Zielvereinbarung	99
Gespräch mit Uneinigkeit in der Zielerreichbarkeit	105
Personalgewinnung und Personalauswahl	110
Gesprächsbausteine zur Eröffnung des Interviews	111
Interviewer-Bezug auf starkes Bewerberinteresse	113
Motivation der Bewerbung	116
Vorstellung von Stelle, Aufgaben und Unternehmen	119
Schwerpunkt Fachwissen und Kompetenzen	123
Interview mit Schwerpunkt Persönlichkeit	126
Leistungsausweis und Erfolge	129

Beurteilung der Führungsqualifikation	131
Disziplinarisches und Ermahnungen	136
Sexuelle Belästigung	137
Verwarnungsgespräch/Abmahnung	140
Fehlverhalten gegenüber Kunden	142
Gespräch wegen Alkoholproblemen	145
Zu viele private Telefonate	148
Internetmissbrauch	150
Häufiges Zuspätkommen	153
Kündigungsandrohung wegen destruktiven Verhaltens	155
Arbeitsklima und Soziales	157
Akzeptanzprobleme im Team	158
Intrigen einer Mitarbeiterin	160
Verwarnung wegen Mobbing	165
Probleme mit ausländischen Arbeitskolleginnen	168
Klärung des Burnout-Syndroms	171
Burnout und Sinnkrise	175
Privates Problem eines Mitarbeiters	179
Kondolenzgespräch zum Tod eines Ehepartners	182
Trennung und Kündigung	184
Kündigungsgespräch wegen Leistungsmängeln	185
Konsequenzen wegen mangelhaftem Führungsstil	187
Kündigung aus wirtschaftlichen Gründen	191
Kündigung durch den Mitarbeiter	195
Austrittsgespräch mit sehr zufriedener Mitarbeiterin	198
Austrittsgespräch mit fundierter Mitarbeiterkritik	201
Personalentwicklung	205
Beförderungsgespräch	206
Beförderung einer Kadermitarbeiterin	208
Ablehnung einer Beförderung	210
Jahres-Mitarbeitergespräch	214
Abklärung des Weiterbildungsbedarfs	217
Ablehnung eines Weiterbildungsantrages	222
Ablehnung eines Lohnerhöhungsantrages	225
Führung und Motivation	227
Innere Kündigung	228
Motivationsprobleme	232
Würdigung eines guten Vorschlages	236
Begrüßung eines neuen Mitarbeiters	238
Kritik des Führungsstils	241

Probleme mit dem Vorgesetzten	245
Probleme mit dem Vorgesetztenwechsel	249
Anerkennung eines besonderen Einsatzes	251
Gratulation zum Diplomabschluss	254
Glückwunsch zum erfolgreichen Projektabschluss	256
Gratulation zum Betriebsjubiläum	259

Personaladministration 261

Unberechtigtes Ferienguthaben	262
Beanstandung eines Zeugnisses	264
Glückwünsche zum Ruhestand	267

Gesprächsbausteine für schwierige Gesprächssituationen 269

Formulare für Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbeurteilungen 279

Mitarbeiterbefragungsbogen	280
Beurteilungsbogen für Leistungsbeurteilung	289
Formular zur Beurteilung von Führungsqualitäten	292
Nachreflexion von Mitarbeitergesprächen	293
Formular zur Mitarbeiter-Leistungsbeurteilung	294
Mustervorlage einer einfachen Kurzbeurteilung	297
Vorbereitung und Durchführung eines Mitarbeitergesprächs	298
Formular für Personalentwicklungsgespräche	302
Fragen zur Eruiierung der Weiterbildungsbedürfnisse	303
Zielvereinbarungsbogen	304
Formular Mitarbeitergespräch	305
Generelles Mitarbeitergesprächsformular	306
Gesprächspartnerprofil	307
Mitarbeiterbeurteilungsbogen	308
Fragebogen für Austrittsgespräche	312
Merkblatt für Mitarbeitergespräche	315

Vorwort

Die modernen Kommunikationsinstrumente in ihrer bald unüberschaubaren Vielfalt, wie SMS, Fax, Mobiltelefone, Social Networks, E-Mails, Messaging Systeme u.m., lassen uns bisweilen glauben, wir seien auf dem Weg ins Kommunikationsparadies. Doch dem ist bei weitem nicht so. Wir können uns zwar immer komfortabler und ortsunabhängiger immer mehr Kommunikationsinstrumenten bedienen, kennen aber oft die elementarsten Verhaltens- und Kommunikationsregeln nicht oder ignorieren sie.

Mitarbeitergespräche werden in der Führungspraxis zudem nur allzu oft als Alibi- und Pflichtübungen empfunden oder Gespräche werden gescheut und gar nicht erst geführt, weil sie zu viel Konfliktstoff oder heikle Themen beinhalten. Theoretische Literatur zu Kommunikation, Gesprächsführung und Psychologie mit komplizierten Modellen und idealtypischen, aber schwer in die Praxis umsetzbaren Ansprüchen und Lehrmeinungen gibt es wie Sand am Meer. Es fehlen aber sich strikt an der Praxis orientierende Kompakthilfen, die das einfachere Verstehen und schnelle Umsetzen auf eine möglichst zeitsparende und praxisnahe Art ermöglichen.

Genau hier will dieses Buch, mit praktisch umsetzbaren Tipps zur Gesprächsführung einerseits und mit von A-Z ausformulierten Mustergesprächen andererseits, ansetzen. Ob Gehaltsgespräch oder Leistungsprobleme: Mit den folgenden Gesprächsbausteinen können Sie Mitarbeitergespräche systematisch vorbereiten und führen und auch in heiklen Situationen mit mehr Sicherheit argumentieren. Die Gesprächsbausteine bieten ein Optimum an Praxisorientierung – ob man sie nun übernimmt oder als Anregungen oder Leitplanken nutzt.

Dieses Buch ist Ihnen auch beim Aufbau von Gesprächen mit Gesprächsleitfäden behilflich und gibt die Gewissheit, dass Sie stets die wichtigen Punkte ansprechen, z.B. bei Leistungs- oder Disziplinarproblemen. Auch praktische, schnell und einfach anwendbare Gesprächstechniken geben Sicherheit und zeigen zum Beispiel, wie Sie mit geschickten Fragen ein Gespräch führen und an wichtige Informationen gelangen. Der Stil und die Form richten sich nach den Gepflogenheiten einer modernen Unternehmenskultur mit partnerschaftlichen Führungsprinzipien, die Respekt und Achtung vor Mitarbeitenden als entscheidende Grundlage betrachtet.

Wir wünschen Ihnen mit diesem nunmehr in der zweiten überarbeiteten und erweiterten Neuauflage erschienenen Leitfaden erfolgreiche, problemlösungsorientierte und konstruktive Mitarbeitergespräche.

Verlag und Autor

Die Nutzung der beiliegenden CD-ROM

Auf der beiliegenden CD-ROM befinden sich Bausteine und Vorlagen in einer Worddatei. Dazu folgende Nutzungshinweise und Gebrauchstipps:

- Kopieren Sie die Dateien auf Ihre Festplatte und bewahren Sie die CD-ROM als Sicherungskopie auf.
- Wenn Sie auf die Seitenzahl des Inhaltsverzeichnisses klicken, führt Word Sie direkt zum entsprechenden Kapitel.
- Sie können durch *Bearbeiten-Kopieren-Einfügen* Texte und Vorlagen auch in ein neues Dokument – z.B. eine bestehende Formularsammlung oder ein Konzept – kopieren oder einzelne Absätze daraus übernehmen.
- Verwenden Sie auch die Suchmöglichkeit unter *Bearbeiten-Suchen* mit Stichworten oder ersetzen Sie gewisse Begriffe.
- Die Datei kann auch ein zweites Mal nur mit den für Sie interessanten Kapiteln, Gesprächsbausteinen oder Formularen abgespeichert werden. Sie haben dann eine zweite auf Ihre persönlichen Bedürfnisse zugeschnittene Version.
- Eine weitere Möglichkeit besteht im Einfügen von Kommentaren (*Einfügen-Kommentar*) oder Textmarken zum schnelleren Auffinden von bestimmten, für Sie wichtigen Vorlagen.
- Die Funktion *Ansicht-Gliederung* in Word zeigt die Kapitel auf Wunsch übersichtlicher und komprimiert.
- Einzelne Kapitel und Arbeitsblätter, wie Formulare oder Bausteine, können markiert, kopiert und in eine neue Datei resp. ein neues Dokument eingefügt werden.

Praxistipps zu Gesprächstechniken und Gesprächsverhalten

Gesprächsvorbereitung und Gesprächseröffnung

Planung des Gesprächsablaufs

Machen Sie sich Gedanken über die Gesprächseröffnung und die Führung. Welche Einwände sind zu erwarten, welches sind die kritischen Phasen des Gesprächs, welche Punkte müssen belegt werden, was ist messbar, was sind Vermutungen und was Fakten.

Erwartetes Verhalten oder Ziel klar kommunizieren

Ziele und erwartete Verhaltensweisen sollten klar kommuniziert werden, und zwar zum Beispiel bei Fehlverhalten mit dem konkreten, erwünschten Verhalten oder bei einer mangelhaften Leistung neue, erwartete quantitative und qualitative Zielsetzungen.

Was Gesprächsziele bewirken

Gesprächsziele sind ein wichtiges Führungs- und Kommunikationsinstrument und haben die Bedeutung eines Kompasses. Konkrete Ziele können sein: Mehr Einsatz und Genauigkeit in der Arbeitsleistung, Fehlerquote von 10% auf 5% reduzieren, Beförderungsgespräch mit Begründung, Weiterbildungsgespräch mit Wahl und Entscheidung eines Kurses und so fort. Klar gesteckte und konkrete Gesprächsziele haben eine ganze Reihe von Vorteilen. Sie bewirken unter anderem:

- ein systematisches Vorgehen
- weniger thematische Abweichungen
- höhere Sicherheit bei der Gesprächsführung
- bessere Kontrolle des Gesprächsverlaufes
- konkretere, allenfalls sogar messbare Ergebnisse
- bessere Ergebniskontrolle

Sicherstellen, dass Sie verstanden werden

Versichern Sie sich zwischendurch immer wieder, ob der Mitarbeiter Sie versteht und Ihnen folgt. Fragen wie "Sehen Sie das ähnlich?" oder "Können Sie mir ein Beispiel dafür nennen?" signalisieren dies.

Schriftliche Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs

Eine sorgfältige schriftliche Vorbereitung kommt nicht nur der Qualität des Gesprächs zugute, sondern ist auch ein Beweis für den Mitarbeiter, dass sein Vorgesetzter das Gespräch nicht auf die leichte Schulter nimmt. Es empfiehlt sich, dass sich auch die Mitarbeiter schriftlich vorbereiten, da man sich so schon im Vorfeld des Gesprächs intensiver

und gründlicher mit dem Gesprächsthema auseinandersetzt. Je sorgfältiger die Gespräche vorbereitet sind, desto grösser ist erfahrungsgemäss der Nutzen für die Beteiligten und damit auch für das Unternehmen. Allerdings ist dann ein gemeinsames "Drehbuch" für das Gespräch erforderlich. Ideal ist ein nach Gesprächsphasen strukturiertes Formular, welches zugleich eine Orientierungshilfe darstellt.

Liegen alle notwendigen Informationen vor?

Es gehört zu einer sorgfältigen Gesprächsvorbereitung, wichtige Notizen, Protokolle, Beispiele, Memos, Zahlenmaterial, Statistiken bereitzuhalten. Ein stichwortartiger Gesprächsleitfaden mit den Schwerpunkten und möglichen Mitarbeiterreaktionen ist eine zusätzliche Hilfe, um ein Gespräch sachlicher und sicherer zu führen.

Zeit einplanen und Rahmenbedingungen schaffen

Erfahrungsgemäss sollten für Beurteilungsgespräche ca. 1,5 bis 2 Stunden pro Mitarbeiter vorgesehen werden. Vermeiden Sie Störungen, schaffen Sie eine entspannende Atmosphäre, zum Beispiel durch die Sitzordnung, indem Sie ein Gespräch nicht von Ihrem Arbeitspult aus führen. Zur Zeiteinhaltung gehört auch: Vermeiden Sie zu lange Diskussionen und Detailerörterungen und kommen Sie auf das Gesprächsthema und Ziel zurück: "Wir verlieren uns jetzt in Details, die nicht zur Lösung des Problems beitragen. Lassen Sie mich deshalb auf das auch von Ihnen genannte wichtige Kernproblem zurückkommen:..."

Einen Vorgehensplan aufstellen

Anhand der Gesprächsziele kann ein Gesprächsverlauf wesentlich besser strukturiert werden. Dabei ist nicht nur an die Ziele, sondern ebenso sehr an den Gesprächspartner und die beidseitigen Erwartungen zu denken. Je vertrauter der Gesprächspartner und die Situation sind, desto leichter sind die vorbereitenden Fragen und möglichen Einwände und Argumente zu beantworten. Beispiele solcher Fragen sind: Wie eröffne ich das Gespräch? In welcher Reihenfolge behandle ich die Gesprächspunkte? Welche Gesprächspunkte können zu Konflikten führen? Welche Fragen dienen der Zielerreichung? Mit welchen Einwänden ist zu rechnen?

Eröffnung des Gespräches

Die Gesprächseröffnung ist von grosser Bedeutung und kann über das Gelingen und die Zielerreichung entscheiden. Wichtig ist dabei eine wohlwollende und objektive Grundhaltung, die eine klare Kommunikation des Gesprächszieles und des Gesprächsgrundes ermöglicht.

Geeignet sind respektierende und anerkennende Eröffnungsworte, z.B. die positive Qualifikation eines Mitarbeiters vom letzten Jahr auch bei einem Kritikgespräch nennen.

Bildhafte Vergleiche zur Veranschaulichung

Die erfahrenen Erzähler und talentierten Redner wissen es schon lange und wenden es oft bis zur Perfektion an: die Metaphern und bildhaften Vergleiche. Unter Metaphern versteht man kurze Geschichten mit Aha-Erlebnissen, die Gesagtes auf den Punkt bringen, Geschichten und Vergleiche, die umschreiben, veranschaulichen und damit abstrakte Vergleiche verständlicher und anschaulicher machen. Damit gewinnt man die Aufmerksamkeit des Zuhörers, verdeutlicht, was man meint und sorgt für Abwechslung, insbesondere immer auch dann, wenn es um trockene Fakten und Zahlen und viel Theorie geht. Die bildhafte Sprache erleichtert das Denken und Verstehen und erhöht das Erinnerungsvermögen. Besonders empfehlenswert sind vertraute Begriffe, die aus der Erfahrungswelt und den Lebenswerten des Gegenübers stammen und leichter und schneller Bilder entstehen lassen, wie Begriffe aus Sporthobbys oder Wissensbereichen.

Humor lockert auf und entspannt

Humor in einem Gespräch bewirkt viel. Man kann einen Sachverhalt von einer humoristischen Seite her angehen, zum Gesprächsthema ein lustiges Erlebnis schildern, eine Prise Selbstironie einbringen oder einer Situation als ganzes überraschenden und unerwarteten Humor abgewinnen, indem man sie von einer weniger ernsten Seite betrachtet. Humor lockert auf, schafft Nähe, entkrampft festgefahrene Gesprächssituationen, baut Ängste ab und zeugt von Souveränität. Deshalb ist Humor ein starkes, wirksames und sehr empfehlenswertes Mittel für Mitarbeitergespräche – die Selbstironie kommt dabei übrigens besonders gut an und schafft starke Sympathien. Er sollte jedoch echt, der Situation und dem Mitarbeiter angepasst und dosiert eingesetzt werden. Zu vermeiden ist auch seichter, schwer verständlicher oder niveauloser Humor oder gar Zynismus, der auf Kosten anderer geht.

Anerkennung von Meinungen und Äusserungen

Man hört und beobachtet dies oft: Gesprächsführer, die sich in einer Runde auf Gesagtes von anderen Gesprächsteilnehmern stützen im Sinne von: "Wie Herr Muster richtigerweise gesagt hat, ist dies eine Situation mit ebenso grossen Chancen". Diese Bezugnahme auf Meinungen und Standpunkte anderer spricht für die Betroffenen Anerkennung aus, beweist, dass man ein aufmerksamer Zuhörer ist und aktiviert und ermutigt auch andere, eher ruhige Gesprächsteil-

nehmer, sich zu äussern. Zudem ist die Bezugnahme auf Meinungen auch ein subtiles Mittel, mit dem man geschickt den eigenen Standpunkt festigen kann und so breiter abgestützte Zustimmung findet.

Die Erwartung klar formulieren

Emotional intelligente Kritik ist nicht nur sachlich und konstruktiv, sondern hilft dem Kritisierten auch, zu wissen, wie es nun weitergeht. Dazu gehören Informationen, auf welche Weise bei welcher Aufgabe bis wann eine Verbesserung erfolgt und wie diese gemeinsam erkannt, überprüft und besprochen werden kann. Solche Erwartungsformulierungen sollten auch die Zuversicht in die Lösung des Problems und die Würdigung der Fähigkeiten des Mitarbeiters enthalten, dazu in der Lage zu sein, da dies zur Umsetzung motiviert und das Selbstvertrauen stärkt.

Beispiele und Geschichten bleiben haften

Wer Fakteninformationen mit lebendigen, interessanten und anschaulichen Geschichten und Beispielen vermittelt oder diese in solche verpackt, wird besser verstanden, erzielt mehr Aufmerksamkeit und erhöht das Erinnerungsvermögen. Es sind vor allem die witzigen und ungewöhnlichen Geschichten, die Emotionen wachrufen und an die man sich besonders gut erinnert. Am besten lernen Menschen aus der Verallgemeinerung von Beispielen und Geschichten. Diese Art der Kommunikation lockert auch Stimmungen auf, bewirkt Sympathie und positive Gefühle.

Interesse an Meinung kundtun

Das ernsthafte Interesse an der Meinung eines Mitarbeiters ist ein sehr überzeugender, in einem Gespräch zu erbringender Beweis, dass man viel von seinen Fähigkeiten hält und ihn indirekt um seine Hilfe und einen Beitrag bittet und einbezieht, seine Sicht der Dinge darzulegen. Fliessen dann auch effektiv neue Meinungen ein, führt ein solcher starker Motivationseffekt dazu, dass Projekte und Neuerungen besonders engagiert und konstruktiv mitgetragen werden. Vermittlung und Stärkung von Selbstvertrauen ist eine äusserst wichtige Führungsaufgabe, die in Mitarbeitergesprächen eine wichtige Rolle spielen sollten.

Mit guten Fragen Wertvorstellungen hinterfragen

Mit der Metakommunikation können Botschaften hinterfragt und präzisiert werden. In Gesprächen kann so eine Beziehungsebene erkundet oder verbessert und Missverständnisse beseitigt werden - eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Gespräche. Weitere Beispiele finden Sie im Kapitel "Die Metakommunikation". Einige

Beispiele: Sie half mir in dieser Situation. Wie genau hat sie Ihnen in welcher Situation geholfen? - Dieses Konzept ist besser - *Besser als was, verglichen womit?* - Offensichtlich ist dies eine gute Strategie. *Offensichtlich für wen?* - Ich kann nicht - *Was würde passieren, wenn Sie es dennoch täten? Was hält Sie davon ab?*

Sinn und Zweck von Fragen

Fragen können Prozesse anregen, sie können helfen, Informationslücken zu schliessen, andere dazu bringen, ihre Argumente auf den Tisch zu legen, motivieren und vieles mehr. Zu viele oder unangebrachte, verwirrende Fragen können aber ein Gespräch auch blockieren. Wer jemanden zum Reden bringen möchte und dies mit einem dafür ungeeigneten Fragetypus versucht, wird schnell scheitern. Wichtig ist zu wissen, mit welchen Fragen man was bewirkt, damit Sie Fragen gezielt nutzen können.

Mit Fragen führt man ein Gespräch

Führen Sie ein Gespräch mit Fragen, welche den Mitarbeiter aktivieren und ihn einbeziehen. Mit Fragen kann man ein Gespräch aktiv steuern und einen Dialog - auch für das gezielte Gewinnen von Informationen - führen. Zudem kann man so zurückhaltende Mitarbeiter aus der Reserve locken und Hemmungen abbauen. Fragen Sie nach der Meinung, Einschätzung und der persönlichen Sicht der Dinge. So findet ein partnerschaftlicher Dialog statt, bei dem Entscheidungen vom Mitarbeiter auch eher mitgetragen werden, da er aktiv eingebunden wird. Zum Beispiel: "Herr Y, so beurteile ich die Situation. Wie aber sehen Sie das - Ihre Meinung ist mir ebenso wichtig!"

Nach dem Wie und nicht nach dem Warum fragen

"Warum sind Ihre Leistungen in letzter Zeit dermassen schwach und ungenügend?". Eine solche Warum-Frage engt ein und manövriert einen Mitarbeiter in eine Verteidigungssituation. Konstruktiver und sachdienlicher sind im Allgemeinen - je nach Gesprächssituation, Problemstellung und Gesprächspartner - Wie-Fragen. "Wie können wir aus Ihrer Sicht gemeinsam Ihre Leistungen verbessern?".

Perspektiven und Orientierung geben

Gerade bei Problemgesprächen oder sensiblen Mitarbeitern ist das Vermitteln von Perspektiven und Orientierung von grosser Bedeutung. Dies deshalb, weil es das Selbstvertrauen stärkt, Engagement und Interesse am Gesprächspartner beweist, einen starken Nutzen und eine nachhaltige Motivation darstellt. Geeignet sind Fragen wie:

- Welches sind Ihre drei bis vier wichtigsten Ziele?
- Wo sehen Sie die grossen Herausforderungen?
- Welche Möglichkeiten gibt es aus Ihrer Sicht?
- Was ist Ihnen an Ihrer Weiterentwicklung wichtig?
- Angenommen, Sie würden die Prioritäten setzen, welche wären dies – und was wären die Gründe dafür?
- Gibt es bei Ihrer beruflichen Weiterentwicklung Hindernisse und wenn ja, welche sind dies?

Dabei ist es wichtig, den Glauben an die Fähigkeiten des Mitarbeiter zu kommunizieren, seine Ideen zu loben und zu anzuerkennen, ihn in konkreten Perspektiven und Lösungswegen zu unterstützen, ihn diese selber erkennen und erarbeiten zu lassen und ihn dann auch zum Handeln anzuregen.

Klärende Fragen zur Informationsgewinnung stellen

Fragen helfen, Sichtweisen des Gesprächspartners zu verstehen oder Veränderungen im Sachverhalt zu erkennen. Sie können auch sicherstellen, dass Aussagen im Sinne des Anderen interpretiert werden. Beispiele: Wie erklären Sie sich diese Vorfälle – Wo sehen Sie Möglichkeiten für mehr Initiative und aktive Einflussnahme? – Wann tritt dieses Problem auf und wann nicht? – In welchen Situationen verletzt Sie denn das für Sie beleidigende Verhalten Ihres Vorgesetzten besonders stark?

Persönlich formulieren und argumentieren

Persönlich formulieren bedeutet und signalisiert, deutlich zu machen, was man denkt, je nachdem zu welchen Überzeugungen, Grundsätzen und Lebenswerten man steht und wie die eigene Sicht der Dinge ist. Verstecken Sie sich nicht hinter verallgemeinernden und scheinbar allgemein gültigen Aussagen, die stets auch ein Zeichen von Unsicherheiten sind. Sie sollten als Person und Persönlichkeit mit Ihren Werten und Vorstellungen wahrnehmbar sein.

Persönliche Formulierungen fördern die sachliche, inhaltlich fundierte Auseinandersetzung zwischen Menschen. Es geht um die Auseinandersetzung mit der Sache, in der die Gesprächspartner Farbe bekennen sowie Hintergründe und Argumente auf den Tisch legen. Letztlich obliegt die Verantwortung ohnehin der Führungskraft, und auch nach dem gegenseitigen Austausch der Argumente kann sie in ihrem Sinne entscheiden.

Praxisbewährte Gesprächstechniken

Anerkennung schafft die beste Grundlage

Sprechen Sie – am besten zu Beginn eines Gespräches – positive Punkte oder, wenn angebracht, Anerkennung aus – dies schafft eine gute Gesprächsatmosphäre. "Herr XY, ich kenne und schätze Sie als sehr zuverlässigen und pflichtbewussten Mitarbeiter. Dies haben Sie zum Beispiel vor einem Monat bewiesen, als Sie... Heute muss ich allerdings folgendes Problem mit Ihnen besprechen..."

Feedback geben – das Mittel der Profis

Geben Sie zwischendurch und am Schluss eines Gespräches immer eine Zusammenfassung, die auch Aussagen und Meinungen des Mitarbeiters enthält und holen Sie sich dann Feedback vom Gesprächspartner ein, ob Sie ihn richtig verstanden haben, er dies ebenfalls so beurteilt und für ihn Wichtiges nicht fehlt.

Die wichtigsten Grundregeln zu Feedback

Feedback hat zum Ziel, dass sich die Beteiligten ihrer Verhaltensweisen bewusst werden, einschätzen lernen, wie ihr Verhalten auf andere wirkt, sehen, was sie bei anderen auslösen. Feedback ist nur dann gut, wenn es hilfreich ist und der Klarheit und dem gegenseitigen Verstehen dient. Deshalb sollte es folgende Eigenschaften aufweisen: *beschreibend* – nicht bewertend oder interpretierend, *konkret* – nicht verallgemeinernd, nicht pauschal, *realistisch* – nicht utopisch, *unmittelbar* – nicht verspätet, *erwünscht* – nicht aufgedrängt.

Vermeidung von Fehlern

Im Umgang mit Feedbacks sollten aber auch gewisse Fehler vermieden werden. So sind unspezifische und wenig individuelle Verallgemeinerungen zu vermeiden, da deren Nutzen zu gering ausfällt. Dazu gehören auch Vagheiten wie "Das verstehe ich schon irgendwie, aber Sie sollten dennoch versuchen, das zu ändern...". Konditionalis wie "Man müsste und sollte..." sind auch wenig hilfreich, da sie mehr Unsicherheit erzeugen als Hilfe leisten. Ferner sollte ein Feedback vom Empfänger nach Möglichkeit sicher und zweifelsfrei interpretiert werden können, ansonsten dieses mehr Verunsicherung auslöst, als dass es gesprächsfördernd wirkt.

Mit Feedback das Selbstvertrauen stärken

Wie schon an mehreren Stellen in diesem Buch erwähnt, ist die Stärkung und Förderung des Selbstvertrauens eine wichtige Voraus-

setzung und zentrale Aufgabe von Mitarbeitergesprächen. Auch hierfür eignet sich das Feedback hervorragend, auch wenn es dadurch zwangsläufig wertend wird. Dabei kann sich das Feedback auf die Kommunikation beziehen, um Hemmungen abzubauen, auf Veränderungen, um Mut und Zuversicht zu geben oder das Verstärken von Erkenntnissen. Einige Beispiele von das Selbstvertrauen stärkenden Feedbacks sind:

- Sie haben an dieser Sitzung viel Selbstbewusstsein gezeigt...
- Sie beweisen mir damit, dass Sie grosse Fortschritte machen...
- Das haben Sie mir jetzt sehr überzeugend geschildert...
- Was Sie jetzt gesagt haben, hat mich sehr beeindruckt...
- Ihre differenzierte Sicht der Dinge ermöglicht ...
- Ihre Meinung dazu macht mich sehr zuversichtlich, dass...

Konzentration auf das Thema und den Gesprächsanlass

Es besteht in jedem Gespräch die Gefahr des Abschweifens. Man holt zu weit aus, spricht plötzlich über Gott und die Welt, verliert sich in Details oder man greift auf Ereignisse zurück, die ein halbes Jahrhundert zurückliegen. Die disziplinierte Konzentration auf das Wesentliche, auf das Gesprächsthema und den -anlass ist wichtig. Konzentration spart Zeit und Energie, reduziert die Gefahr des sich Verzetteln und bietet Gewähr, das Gesprächsziel und die Problemlösung im Auge zu behalten.

Aufmerksamkeit und Konzentration fördern

Nur wenn Mitarbeiter am Gespräch teilnehmen, zuhören und sich konzentrieren, kann es erfolgreich verlaufen. Folgende Techniken helfen dabei:

- *Sprechweise variieren* (schnell, langsam, laut, leise, betonen usw.)
- Mit *Beispielen* veranschaulichen
- *Fragen* zum Verständnis stellen
- *Nutzen* aufzeigen (Das hat für Sie den grossen Vorteil, dass...)
- *Pausen* einlegen, um das Verständnis zu fördern
- *Visualisierung*, z.B. auf einem Stück Papier oder auf Flipchart
- *Strukturierung* von Inhalten und Aussagen (also erstens, zweitens, drittens oder: Wir haben drei Problemkreise, die es zu lösen gilt...)
- Klar und einfach formulierte Wiederholungen von Wichtigem
- Vereinbarungen in einer *Zusammenfassung* verankern

Mehr Klarheit und aktive Gesprächsführung

Folgende erprobten Gesprächstechniken verhelfen zu mehr Klarheit und einer aktiven und führenden Rolle in der Gesprächsführung:

- *Verstärkung* von beidseitig Gesagtem
- *Zusammenfassung* wichtiger Erkenntnisse oder Massnahmen
- *Interpretation* von Aussagen zur Sicherstellung des Verständnisses
- *Konkretisieren* von bestimmten Sachverhalten
- *Sprechpausen* zur Hervorhebung wichtiger kommender Aussagen
- *Schrittweises* Aufzeigen von Vorgehensweisen
- *Fragen*, die führen, steuern und gegenseitige Klarheit schaffen

Präzise Informationen bekommen

Gespräche führen oft nicht weiter oder führen zu Missverständnissen, wegen schwammigen, ungenauen und unspezifischen Informationen. Deshalb sollte bei unklaren und zu pauschalen Äusserungen nachgehakt werden. Beispiele: "Was verstehen Sie unter fehlendem Respekt?" Oder: "In welchen Situationen haben Sie Anerkennung besonders vermisst?" Oder: "Was führt Sie dazu anzunehmen, dass Ihr Vorgesetzter Ihre Leistungen nicht schätzt?".

Dialoge verbinden, Monologe trennen

Eine elementare Tatsache, und dennoch wird genau dieser Punkt oft missachtet – lange Vorträge und ermüdende und ausschweifende Reden können ein Gespräch zerstören. Das Resultat: Mitarbeiter steigen aus, können und wollen dem Gespräch nicht mehr folgen, fühlen sich nicht verstanden und nicht ernst genommen. Ein hervorragendes Mittel zur Sicherstellung eines Dialoges sind Fragen, die den Mitarbeiter immer wieder einbeziehen und sicherstellen, dass Gesagtes von beiden gleich verstanden wird.

Glaubwürdige Gefühls- und Bedürfnisäusserung

Äussern Sie in Gesprächen direkt Ihre Gefühle und Bedürfnisse, was eine glaubwürdige Vertrauensbasis und konstruktive Gesprächsatmosphäre schafft. Erreicht werden kann dies vor allem mit folgenden Techniken und Einstellungen:

- Akzeptieren Sie Ihre eigenen Gefühle so, wie sie sind
- Drücken Sie Ihre Gefühle direkt aus
- Äussern Sie Ihre Gefühle Ich-bezogen
- Nennen Sie als konkrete Auslöser für Ihre Gefühle, z.B. bestimmte Situationen und Verhaltensweisen

- Vermeiden Sie Verallgemeinerungen
- Formulieren Sie Ihre Gefühle ohne Anklage oder Werturteil

Aktivierung von Gefühlsäusserungen beim Gesprächspartner

Helfen Sie aber auch Ihrem Gesprächspartner, seine Gefühle und Bedürfnisse offen und ohne Scheu auszudrücken. Erreicht werden kann dies vor allem mit folgenden Techniken und Einstellungen:

- Akzeptieren Sie, dass Ihr Partner Gefühle, Bedürfnisse und Wünsche hat, die nicht mit Ihren Vorstellungen übereinstimmen.
- Teilen Sie Ihrem Partner mit, dass Sie ihn verstanden haben: Die sofortige Äusserung der eigenen Meinung zu dem Problem zurückhalten (nicht gleich bewerten, kritisieren oder Ratschläge geben).
- Versuchen Sie, sich in den Gesprächspartner hineinzusetzen, in seine Gefühlswelt und ihm mitzuteilen, dass man versucht, ihn zu verstehen (Da haben Sie sich sicher gekränkt gefühlt/ Da waren Sie sicher enttäuscht/ Da waren Sie sicher wütend....)
- Nachfragen, ob man den Gesprächspartner richtig verstanden hat (Verstehe ich richtig, dass Sie da...?).

Wie man Wünsche und Anliegen konkret äussern kann

Je nach Gesprächsziel und -thema können es auch Wünsche, Anliegen, Bitten sein, die zur Problemlösung oder Zielerreichung beitragen. Erreicht werden kann dies vor allem mit folgenden Techniken und Einstellungen:

- Teilen Sie Ihre Wünsche ausdrücklich mit, auch Dinge, die Ihnen unangenehm, aber sehr wichtig sind.
- Formulieren Sie Ihre Wünsche als Wünsche, nicht als Forderung, Kritik oder Drohung.
- Formulieren Sie Ihre Wünsche ganz konkret, unter Angabe quantitativer und situativer Bedingungen.
- Formulieren Sie Ihre Wünsche zukunftsbezogen.
- Verdeutlichen Sie Ihrem Partner, wie wichtig ein Wunsch für Sie ist.

Aktives Zuhören – der Schlüssel zum Gesprächserfolg

Aktiv zuhören bedeutet, dass wir dem Sprechenden vermitteln, dass wir bei ihm und seinen Ausführungen sind: Wir wenden uns offen unserem Gesprächspartner zu (Körpersprache). Mit einem gelegentlichen "Ja" und einem Nicken bestätigen wir unserem Gegenüber, dass wir ihm noch folgen. Mit einer zusammenfassenden Zwischenfrage "Habe ich Sie richtig verstanden, dass ..." bekunden wir unser Interes-

se und sind gleichzeitig sicher, das Gesagte richtig verstanden zu haben. Der Eindruck des Interesses wird noch massiv vertieft, wenn wir uns Notizen zu den Erörterungen unseres Gesprächspartners machen.

Konkretes Verhalten beim aktiven Zuhören

Blickkontakt, Zwischenfragen, zugewandte Körperhaltung und Signale der Zustimmung sind die Kernelemente des aktiven Zuhörens. Dieses Gesprächsverhalten ist auch in der Praxis von Mitarbeitergesprächen deshalb so hilfreich und bedeutend, weil wir hierdurch einen persönlichen Kontakt herstellen können, die Gesprächsatmosphäre entspannen und bei verhärteten Standpunkten leichter eine emotionale Übereinstimmung erzielen können.

Regeln und Verhalten beim aktiven Zuhören

Aktives Zuhören setzt eine Reihe von wichtigen Verhaltensregeln voraus und äussert sich in der Praxis von Mitarbeitergesprächen vor allem in folgenden Punkten:

- Das Interessante und Wichtige herausfinden
- Zurückhaltend bleiben und Ablenkungen widerstehen
- Sich auf den Gesprächspartner konzentrieren
- Diese Konzentration durch Körperhaltung ausdrücken
- Körper zuwenden, nicht reglos vor dem Gesprächspartner sitzen
- Eigene Meinung zurückhalten, Nachfragen bei Unklarheiten
- Und vor allem auch: Zuhören heisst nicht gutheissen
- Pausen aushalten, sie können ein Zeichen für Unklarheiten, Angst oder Ratlosigkeit sein
- Auf eigene Gefühle achten, zeigen, dass man zuhören will
- Die Gefühle des Partners erkennen und ansprechen
- Versuchen, das Positive am Partner zu erkennen und sich nicht zu sehr von negativen Dingen einnehmen lassen
- Kurzäusserungen zeigen Bestätigungen
- Geduld haben und nicht unterbrechen
- Sich durch Vorwürfe und Kritik nicht nervös machen lassen
- Aufmerksam zwischen den Zeilen hören und sich in die Situation des Partners versetzen
- Dies verbal und nonverbal zeigen und signalisieren

Gefühle des Gesprächspartners widerspiegeln

Diese Technik aus der sogenannten Meta-Kommunikation ist sehr wirkungsvoll, da der Schwerpunkt darauf gesetzt wird, wie ein Gespräch geführt wird und emotional geladene Situationen von der Beziehungs- wieder auf die Sachebene verlagert werden können. Beispiele solcher Fragen:

- Ich habe den Eindruck, dass wir uns jetzt im Kreis drehen und nicht wirklich weiterkommen
- Ich empfinde Sie als aggressiv und das überträgt sich auf mich
- Hat Sie jetzt etwas geärgert, sprechen Sie es bitte offen aus
- Ich werde das Gefühl nicht los, dass Sie das wirkliche Problem nicht ansprechen. Sollte dies zutreffen, machen Sie dies bitte, denn nur mit Offenheit können wir das Problem lösen.

Mitarbeiter aus der Reserve locken

Je nach Typ des Gesprächspartners und des Gesprächsthemas kann ein Gespräch sehr mühsam verlaufen, wenn Mitarbeiter sich kaum äussern. Verschiedene Fragen können weiterhelfen, wie z.B. "Was meinen Sie würde passieren, wenn Sie diese Entscheidung trotzdem fällen würden?". Oder: "Denken Sie mal an die Besprechungen der letzten Monate zurück – in welchen Situationen haben Sie sich besonders unwohl gefühlt?", "Können Sie mir ein Beispiel nennen?", "Das verstehe ich nicht ganz, erklären Sie es mir bitte näher?".

Ängste und Befürchtungen nehmen

Gerade bei Kritikgesprächen können unbegründete Ängste ein Gespräch bzw. einen Mitarbeiter blockieren. Hier können Fragen wie "Was würde denn passieren, wenn Sie es dennoch täten" oder "Was geschähe, wenn Sie es dennoch versuchen würden?". Zudem ist die Versicherung, dass ein Gespräch garantiert vertraulich ist und diskret behandelt wird, oft hilfreich.

Gewisse Sachverhalte visualisieren

Übermitteln Sie zentral wichtige Sachverhalte zwischendurch mit Skizzen auf einem Blatt Papier. Dies kann ein Gespräch auflockern und komplexe Zusammenhänge vereinfachen. Es dient visuell orientierten Mitarbeitern oft auch zu einem besseren Verständnis.

Ist Ihr Gesprächspartner visuell orientiert?

Dann versuchen Sie z.B in Bildern oder mit bildhaften Vergleichen zu formulieren und solche Begriffe zu verwenden. ("Ich sehe, dass Sie..." "Ich kann mir gut vorstellen, dass..."). Es gibt aber auch auditiv

veranlagte Menschen. Dann sind Formulierungen wie "Das klingt gut" oder "Ich kann heraushören, dass Sie die Situation sehr ähnlich beurteilen" geeignet. Kinästhetisch orientierte Personen sprechen auf Begriffe gut an wie "Ich habe ein gutes Gefühl dabei" oder "Das fühlt sich grossartig an".

Die Ich-Haltung mit Emotionen bewirkt mehr

Man weiss aus der Gesprächspsychologie, dass diese Art der Formulierung eine starke Wirkung hat, indem man in der Ich-Form aus der selber erlebten Gefühlssituation heraus kommuniziert. Erklären Sie klar und deutlich, was Sie stört. Mit Ich-Botschaften fühlt sich der Mitarbeiter nicht angegriffen und ist offener für eine Lösung. Ein Beispiel: "Ich habe seit einigen Wochen ein sehr ungutes Gefühl, dass Sie sich bei uns unwohl fühlen. Diese Beobachtung beschäftigt mich und ich möchte dafür die Gründe herausfinden".

Gesprächsabschluss: Konkrete Vereinbarungen treffen

Beenden Sie ein Gespräch immer mit konkreten Zielen, Massnahmen-Vereinbarungen, Terminen und bieten Sie konkrete Hilfestellungen an. "Wir müssen dieses Problem gemeinsam lösen – ich möchte Ihnen dabei auch helfen. Wo oder wie könnte ich Sie dabei am besten unterstützen?". Es kann vorteilhaft sein, direkte Vorgesetzte, Personalfachleute, Abteilungskollegen, Moderatoren usw. miteinzubeziehen oder dies in der Schlussphase bei der Massnahmenabklärung zu tun.

Der Gesprächsabschluss bleibt haften

Formulieren Sie auf jeden Fall eine Inhaltszusammenfassung des Gespräches und sprechen Sie getroffene Vereinbarungen noch einmal ausdrücklich an! Legen Sie - je nach Art des Gespräches - eventuell einen neuen Termin fest, an dem Sie besprechen, inwieweit die Vereinbarungen realisiert werden konnten. Dies dient der Erfolgskontrolle. Bedanken Sie sich bei dem Mitarbeiter für das Gespräch!

Abmachungen schriftlich festhalten

Ein Kurz- oder Beschlussprotokoll – das auch vom Mitarbeiter geschrieben werden kann -, fasst Wichtiges zusammen, symbolisiert die Bedeutung, hat grösseren Verpflichtungscharakter und kann je nach Anlass auch später ein wichtiger Beleg sein.

Grundhaltung und authentisches Verhalten

Gesprächsführung beginnt bei einem selbst. Die Einstellung zum Thema, zum Vorhaben, zur Dialogbereitschaft und vor allem zum

Gesprächspartner sollte stimmig sein, frei von Zweifeln, Unsicherheiten und negativen Erwartungen. Authentisches Verhalten ist das A und O. Jedes aufgesetzte Verhalten, das der inneren Haltung nicht entspricht, wird durchschaut und behindert Offenheit und Vertrauen. Darum gilt es, das Bewusstsein frei zu halten von Vorurteilen, Skepsis und Misstrauen.

Nicht nur rationale Überlegungen und Sachargumente bestimmen die Wirkung. Das gesamte Klima, die Situation, der Tonfall und die Körpersprache enthalten unausgesprochene Botschaften, die oft bestimmenden Einfluss auf das Gesprächsverhalten Ihres Mitarbeiters nehmen. Oft verschliesst eine belehrende Wortwahl trotz bester Sachargumente die Ohren des Gegenübers.

Die grosse Bedeutung von Anerkennung und Lob

Fähige und glaubwürdige Kommunikatoren haben ein positives und respektbasierendes Menschenbild und verstehen es besonders gut, ehrliche, motivierende und respektierende Anerkennung auszusprechen. Damit ermutigen Sie Mitarbeiter, Veränderungen anzugehen, neue Einsichten als vorteilhaft zu erkennen und an die Erreichbarkeit der gesteckten Ziele zu glauben. Es gilt deshalb, einige Regeln und Verhaltensarten zu berücksichtigen:

Anerkennungsgespräche persönlich führen

Delegieren Sie Lob nie an einen Mitarbeiter in der Art wie: "Sagen Sie dann Frau Meierhans, dass sie heute wirklich gute Arbeit geleistet hat." Echtes Lob muss persönlich erfolgen. Sprechen Sie Ihr Lob nicht zwischen Tür und Angel aus, sondern vereinbaren Sie einen Termin in Ihrem Büro oder gar in einem Café ausserhalb des Betriebes. Das hat zwei Vorteile: Sie messen dem Lob damit eine hohe Bedeutung bei und andere Mitarbeiter können nicht mithören: Neid und Missgunst schliesst man so aus.

Spezifisch und konkret loben

Um so konkreter, bestimmter, wertschätzender und spezifischer ein Lob ausfällt, desto wirksamer und glaubwürdiger ist es. Schlecht ist: Sie haben diesen Bericht toll hingekriegt. Besser: *Mit diesem Bericht haben Sie einmal mehr bewiesen, wie präzise sie analysieren und Zusammenhänge erkennen können und wie klar Sie formulieren. Eine qualitativ hochstehende Arbeit, die bei allen sehr gut angekommen ist und gelobt wurde. Gratulation!*

Adäquat und angemessen loben

Nur alle Schaltjahre einmal zu loben, wenn ein Mitarbeiter eine Veränderung bewältigt hat, wäre genauso falsch, wie ihm bei jeder Kleinigkeit auf die Schulter zu klopfen. Loben Sie, wenn ein Mitarbeiter mehr als die Leistung gezeigt hat, die von ihm erwartet wird und eine besonders wertvolle, förderwürdige Fähigkeit bewiesen hat.

Spezifische und persönlichkeitsbezogene Anerkennung

Beziehen Sie Ihr Lob genau auf die Leistung, für die der Mitarbeiter es verdient hat, und sprechen Sie konkrete Merkmale an wie Innovationsgabe, Termintreue, Überzeugungskraft oder Teamgeist. Bestätigen Sie ihn, indem Sie bestimmte Eigenschaften des Mitarbeiters für den Erfolg verantwortlich machen: hohe Qualitätsansprüche, Genauigkeit, Verantwortungsbewusstsein. Es ist legitim, dabei jene Qualifikationen besonders hervorzuheben, die für Ziele und Aufgaben auch künftig von Bedeutung sind und gefördert werden sollten.

Gesamtzusammenhang und betrieblicher Kontext

Machen Sie dem Mitarbeiter klar, dass seine Innovationsbeiträge auf die Ziele der Abteilung oder des Unternehmens einen wichtigen Einfluss haben, wie Kosteneinsparungen oder ein exzellenter Kundenservice, der die Marktführerschaft stärkt und auszubauen erlaubt. Damit erkennt der Mitarbeiter, dass und welchen Teilbeitrag er zum gesamten Unternehmenserfolg leistet. Diese Gewissheit und Erkenntnis stärken das Selbstwertgefühl und den Stolz auf die erbrachte Leistung zusätzlich.

Aufrichtige und ehrliche Anerkennung

Anerkennung wahllos und nach dem Giesskannenprinzip auszuschütten, ist kontraproduktiv. Mitarbeiter haben ein sehr feines Sensorium dafür, wie ehrlich und aufrichtig Lob gemeint ist. Je konkreter, spontaner, emotionaler und respektvollender Lob ausgesprochen wird, desto eher ist die Aufrichtigkeit zu erkennen.

Anerkennung nicht mit Kritik verbinden

Das Lob relativierende Kritik vernichtet die Wirkung des Lobes, da so die Zuckerbrot-Peitsche-Absicht sofort erkannt wird und viel eher die Kritik als das Lob als eigentlicher Anlass des Gesprächs vermutet wird. Negatives und Einschränkungendes oder Relativierendes überhaupt sollten beiseitegelassen werden. Es sollten also nur Anerkennungen ausgesprochen werden, die voll und nur als solche gemeint und erkennbar sind und den Mitarbeiter und das Besondere an seiner Leistung in den Mittelpunkt stellen.

Anerkennung nicht in Gegenwart Dritter aussprechen

Anerkennung sollte nur unter vier Augen ausgesprochen werden. Schnell einmal können andere Mitarbeiter sich zurückgesetzt fühlen oder die beglückten Kolleginnen und Kollegen als Streber und Karrieristen abtun. Ein Team darf als Ganzes gelobt werden, aber immer nur unter konsequentem Einbezug aller.

Nicht nur Spitzenleistungen und Stars loben

Sicher verdienen es Spitzenleistungen, herausragende Erfolge oder für das Unternehmen besonders wertvolle Leistungen, entsprechend anerkannt und gelobt zu werden. Doch auch Lösungsansätze, Teilerfolge und Detailfortschritte zu loben ist wichtig, da so das Selbstvertrauen gestärkt und signalisiert wird, dass man von einem erfolgreichen und guten Abschluss überzeugt ist.

Angeleichung an Gesprächspartner

Jeder Gesprächspartner und Mitarbeiter hat bezüglich Sprechtempo, Betonungen, Wortwahl, Formulierungen, Argumentationsniveau usw. seine Eigenheiten. Um so mehr es gelingt, sich diesen anzupassen und sich auf den Gesprächspartner einzustellen, desto zugewandter und mit mehr Nähe verläuft ein Gespräch. Bestehen zu viele Gegensätze – und sei dies beispielsweise nur das Sprechtempo und die Reaktionsgeschwindigkeit – kann dies ein Gespräch sehr negativ beeinflussen und unbewusste Hürden darstellen. Dies gilt besonders für Mitarbeiter, welche in Gewandtheit oder mündlichem Ausdruck Mühe bekunden. Hier ist Rücksichtnahme und ein ermutigendes Feedback dann besonders wichtig und hilfreich. Treffend sagt es Stanislaw Jerzy: "Es genügt nicht, zur Sache zu sprechen, man muss zum Menschen sprechen".

Weltbild und Grundwerte des Mitarbeiters (er)kennen

Wir, unsere Kommunikationspartner und Mitarbeiter besitzen alle ein – mehr oder weniger - fest gefügtes Weltbild. Man pickt sich oft jene Informationen heraus, die das eigene Weltbild bestätigen und mit bekannten Erfahrungen und Meinungen konform sind. Abweichende Sichtweisen und Meinungen werden oft nicht beachtet oder oft kritisch oder gar ablehnend betrachtet. Man sollte daher mehrheitlich Grundüberzeugungen des Gesprächspartners als Basis und Ausgangspunkt für die eigene Argumentation verwenden. Das setzt voraus, dass man diese kennt oder im Gespräch vorab erfragt. Die Argumentation muss für den Mitarbeiter plausibel und nachvollziehbar sein und man sollte Wissens Elemente des Gesprächspartners verwenden, an welchen dieser anknüpfen kann, um sein bestehendes Weltbild und seine Grundwerte zu festigen oder erweitern zu können.

Praxisbewährte Verhaltensweisen

Vor dem Gespräch Einverständnis einholen

Bei sehr heiklen und emotional geladenen Gesprächen kann es ratsam sein, vor dem stattfindenden Gespräch ein bis zwei Tage vorher das Einverständnis des Gesprächspartners einzuholen. Eine solche Frage kann lauten: "Es ist für mich sehr wichtig, dieses Thema heute mit Ihnen in aller Offenheit zu besprechen. Ist das für Sie in Ordnung?".

Sich auf den Gesprächspartner einstellen

Man weiss aus der Kommunikationspsychologie, dass das Einstellen auf die Verhaltensweisen des Gesprächspartners unbewusst Vertrauen und Harmonie bewirken. Dazu gehört die Körperhaltung, die Gestik, die Wortwahl, die Sprechweise, aber auch das Niveau und die Sichtweise.

Die Gestik und Mimik sagen oft die Wahrheit

Die Gestik - also der Einsatz von Armen und Händen - kann Ihre Aussagen unterstreichen oder ihnen widersprechen. Unser aller Interesse ist es, auf unsere Umgebung einen Eindruck ohne innere Widersprüche zu machen. Um dieses Ziel zu erreichen, finden Sie hier einige praktische Regeln zur Körperhaltung: Natürliche Gesten werden mit Einsatz von Armen und Händen gemacht. Beispiele: Höhe der Hände: Sind Ihre Hände auf Brusthöhe oder höher, so ist die Aussage positiv. Stehen Handflächen während Ausführungen senkrecht, so ergibt das ein neutrales Bild. Mit Handflächen, die nach oben zeigen, übermitteln Sie Ihrem Gesprächspartner ein positives Bild.

Einbezug und Äusserungen der Körpersprache

Beachten Sie stets die Übereinstimmung von Verhalten und dem Gesagten. Sie können wichtige Widersprüche feststellen, die Sie warnen oder auf versteckte Unstimmigkeiten hinweisen. Dazu ein Beispiel aus der Gesprächspraxis: Jemand erzählt Ihnen von seinen ausgezeichneten Führungsqualitäten und seiner Durchsetzungsstärke. Sie erkennen aber mehrere Anzeichen von mangelndem Selbstbewusstsein und Unsicherheit im Verhalten (z.B. allgemeine Nervosität, wenig Blickkontakt, fluchtbereites Sitzen auf der äussersten Sitzkante des Stuhles, Verstecken der Hände u.v.m.).

Gute Gesprächsführer sind gute Zuhörer und Beobachter

Dies ist eine immer wieder bestätigte Tatsache aus der Gesprächspraxis, wobei die Beobachtung auf der verbalen und nonverbalen Ebene

abläuft. Achten Sie auf jedes Detail, auf Verhaltensweisen, auf Gesten, auf Reaktionen, die mehr verraten können, als die schönsten Absichtserklärungen. Es sind dies unter anderem:

- Körperhaltung, Gestik und Mimik
- Händedruck und Zugewandtheit
- Redewendungen und Art der Beispiele
- Selbstvertrauen, Auftreten, Sicherheit
- Wortwahl (die Wortwahl spiegelt vielfach die Einstellung wider)

Welches sind die Grundmotivatoren?

Menschen lassen sich von unterschiedlichen Prinzipien, Glaubenssätzen und Lebenszielen leiten. Es kann wichtig und sehr hilfreich sein, solche Grundhaltungen in einem Gespräch zu (er)kennen. Es können sein: Erfolg, Anerkennung, Materielles, Ehrlichkeit, Zuwendung, Beständigkeit usw. . Fragen wie "Was bedeutet das denn für Sie?" oder "Was gibt Ihnen denn diese Gewissheit?". Antworten können dann sein: "In meiner Arbeit respektiert zu werden und Erfolg zu haben, bedeutet mir eben sehr viel". Damit wird der Glaubenssatz klar, dass Erfolg und Respekt bei einem Mitarbeiter mit einer solchen Aussage eine ganz zentrale und wichtige Rolle spielen.

Wohlwollen statt Bestrafung und Abrechnung

Feedback wird instinktiv nur dann angenommen, wenn der andere eine wohlwollende Gesinnung dahinter spürt. Jeder Versuch, den anderen mit einem Feedback kleiner zu machen oder zu bestrafen - gleich ob bewusst oder unbewusst -, macht aus der Beurteilung eine feindselige Handlung. Feedback verdient diese Bezeichnung nur dann, wenn es dazu da ist, den anderen grösser zu machen. Voraussetzung ist, dass die persönliche Beziehung frei von "offenen Rechnungen" ist.

Mut zu einer Verschiebung des Gespräches aufbringen

Es gibt Situationen, in denen man einfach nicht weiterkommt, die Stimmung eines Gesprächspartners dermassen schlecht oder aggressiv ist oder man aus einer Sackgasse einfach nicht mehr rauskommt. Dann sollte man den Mut aufbringen, ein solches Gespräch zu verschieben: "Wir kommen offensichtlich nicht mehr weiter. Ich halte es für besser, unser Gespräch ein ander Mal unter besseren Voraussetzungen fortzusetzen".

Selbstreflexion bei Kommunikationsproblemen

Es gibt Situationen, Menschen, Themen, Anlässe und Äusserungen, die ohne bewusstes Wahrnehmen Sand ins Getriebe eines Gespräches

bringen oder ein starkes Unwohlsein hervorrufen können. Bewusstes Wahrnehmen kann helfen, die Ursachen aufzuspüren. Dabei können folgende Fragen eine Hilfe sein: "Wie gelingt es dieser Mitarbeiterin nur, mich jedes Mal dermassen in die Enge treiben zu können?" – "Warum beziehe ich seine Aussagen jedes Mal dermassen persönlich auf mich?" – "Was könnte ihn zu dieser provozierenden und beleidigenden Aussage gebracht haben?" Oder: "Wie steht es um meine Beziehung zu dieser Mitarbeiterin allgemein, gibt es da Befürchtungen oder Erwartungen, die ich verdränge?".

Die eigene Haltung kritisch hinterfragen

Die - vielfach unbewussten - Einstellungen des Vorgesetzten zum Mitarbeiter (Sympathie, Antipathie, bisherige Erfahrungen und Eindrücke, Vorurteile usw.) prägen das Gespräch und können den wichtigen Grundsatz der Unvoreingenommenheit und Objektivität gefährden. Sie sind möglichst ins Bewusstsein zu rufen und kritisch zu hinterfragen. Eine unvoreingenommene, offene Haltung bildet die beste Gesprächsbasis und Ebene für eine faire Problemlösung.

Zeichen für eine konstruktive Kommunikation

Aus Untersuchungen und Experimenten weiss man, dass vor allem folgende Signale für eine gute Gesprächs- und Vertrauensbasis sprechen:

- Offenes Ansprechen von Gefühlen
- Gegenseitiges Akzeptieren von Kritik
- Beidseitige Übernahme von Verantwortung für das Gespräch
- Pausen und Bedenkzeiten
- ein lockerer und entspannter Umgang
- Probleme und Konflikte werden direkt angesprochen
- Meinungen werden offen und unumwunden vertreten und geäussert

Annahmen und Vermutungen hinterfragen

Ein Mitarbeiter kann sich wie folgt äussern: "Ich glaube, dass mein Vorgesetzter nicht viel von mir hält". Solche Verallgemeinerungen und unspezifischen Vermutungen können mit folgenden Fragen geklärt werden: "Woher genau wissen Sie, dass Herr XY von Ihnen nicht viel hält?" oder "Welche Vorfälle und Beispiele führen Sie denn zu dieser Vermutung?".

Interesse zeigen - und so motivieren

Immer wieder werden Ergebnisse von Studien und Umfragen zum Thema Motivation der Mitarbeiter publiziert: Zu wissen und zu erleben,