



Wolfgang Mentzel

# Mitarbeiter- gespräche

TASCHEN  
GUIDE

**HAUFE.**

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

# Downloads online unter: [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen)

Exklusiv und kostenlos  
für Buchkäufer!



## Und so geht's:

- ➔ Einfach unter [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen) den Buchcode eingeben
- ➔ Oder direkt über Ihr Smartphone bzw. Tablet auf die Website gehen



**Buchcode:**

TGA-HL12

## Kostenlose Downloads zu folgenden Themen:

- Betriebswirtschaft
- Recht und Geld
- Management
- Kommunikation und Soft Skills

# Mitarbeitergespräche

Prof. Dr. Wolfgang Mentzel

7. Auflage

**HAUFE.**

# Inhalt

<b>Richtig führen durch Mitarbeitergespräche</b>	<b>5</b>
▪ Was haben Sie von Mitarbeitergesprächen?	6
▪ Welche Fehler Sie vermeiden sollten	11
▪ Entscheidend ist, was der Mitarbeiter versteht	13
▪ Das Mitarbeitergespräch vorbereiten	16
<b>Techniken der Gesprächsführung</b>	<b>27</b>
▪ Sorgen Sie für eine angenehme Gesprächsatmosphäre	28
▪ Fragen – ein nützliches Instrument	32
▪ Mit Einwendungen richtig umgehen	40
▪ Überzeugen statt überreden	43
▪ Aktiv zuhören	45
▪ So bauen Sie Mitarbeitergespräche auf	47

<b>Regelmäßige Mitarbeitergespräche</b>	<b>51</b>
▪ Was soll erreicht werden?	
Das Zielvereinbarungsgespräch	52
▪ Zur besseren Einschätzung: das Beurteilungsgespräch	62
▪ Motivierend: das Fördergespräch	71
▪ Eins statt drei: das Jahresgespräch	77
<b>Anlassabhängige Mitarbeitergespräche</b>	<b>79</b>
▪ Wie Sie neue Mitarbeiter einführen	80
▪ Zur besseren Verständigung: Feedbackgespräche	93
▪ Zur Fehlzeitenreduzierung: das Rückkehrgespräch	104
▪ Nach der Kündigung: das Abgangsgespräch	108
▪ Zur Weitergabe von Wissen: das Unterweisungsgespräch	112
▪ In der Gruppe: die Mitarbeiterbesprechung	115
▪ Stichwortverzeichnis	124

## Vorwort

Als Führungskraft müssen Sie Mitarbeitergespräche führen – eine nicht immer leichte Aufgabe. Auf der einen Seite müssen Sie klare Vorgaben machen und Ziele setzen. Auf der anderen Seite liegt es in Ihrer Verantwortung, für eine angenehme Atmosphäre und ein faires Gespräch zu sorgen, in dem auch der Mitarbeiter ausreichend zu Wort kommt. Schließlich erwarten gute Mitarbeiter, dass Sie mit ihnen regelmäßig über ihre Aufgaben und Ziele, ihre Leistungen, ihre Stärken und Schwächen und ihre weitere berufliche Entwicklung sprechen. Hinzu kommen die weniger angenehmen Auslöser für ein Mitarbeitergespräch – Fehlverhalten, Missverständnisse oder gar schwere Konflikte.

In diesem TaschenGuide erfahren Sie, wie Sie diese Gespräche optimal vorbereiten können und worauf es bei der Gesprächsführung ankommt. Gliederungshilfen und Checklisten für die wichtigsten Anlässe helfen Ihnen, das Mitarbeitergespräch zu strukturieren. Darüber hinaus finden Sie einen „Leitfaden für alle Fälle“, um auch nicht ausdrücklich angesprochene Situationen sicher zu meistern. Die Regeln zur Gesprächsvorbereitung und -durchführung sind zwar auf das Mitarbeitergespräch zugeschnitten, vieles können Sie aber auch auf andere Gesprächssituationen übertragen.

*Wolfgang Mentzel*

# Richtig führen durch Mitarbeitergespräche

Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist nur möglich, wenn alle anstehenden Probleme im gemeinsamen Gespräch geklärt werden.

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- welche Vorteile Mitarbeitergespräche mit sich bringen und worin oft Probleme bestehen,
- wie Sie die häufigsten Fehler bei Mitarbeitergesprächen von vornherein vermeiden können,
- nach welchen Gesetzmäßigkeiten Kommunikation generell abläuft und
- wie Sie sich organisatorisch und inhaltlich auf die Gespräche vorbereiten sollten.

# Was haben Sie von Mitarbeitergesprächen?

## Worum geht es?

Das Mitarbeitergespräch ist eine wichtige Führungsaufgabe, die nicht delegiert werden kann. Es findet zwischen dem direkten Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern statt. Nur in Ausnahmefällen wird diese Aufgabe vom nächst höheren Vorgesetzten oder von Mitarbeitern der Personalabteilung wahrgenommen.

Das Mitarbeitergespräch ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Es geht um besondere Anlässe oder Themen, die den Vorgesetzten und den Mitarbeiter veranlassen, sich zusammenzusetzen und ihre Meinungen auszutauschen.
- Mitarbeitergespräche können sowohl zu regelmäßigen, geplanten Terminen (z.B. Beurteilungs- oder Fördergespräche) als auch anlassbezogen (z.B. Einführungsgespräche) stattfinden.
- Mitarbeitergespräche sind zumeist Vier-Augen-Gespräche. In Einzelfällen (z.B. bei Gesprächen mit disziplinarischem Inhalt) kann es vorkommen, dass der Vorgesetzte oder der Mitarbeiter eine weitere Person zum Gespräch hinzuzieht (z.B. ein höherer Vorgesetzter, ein Mitarbeiter der Personalabteilung, ein Mitglied des Betriebsrats). In bestimmten, vom Gesetz genannten Fällen kann der Mitarbeiter die

Teilnahme eines Betriebsratsmitglieds verlangen (z.B. § 82 Abs. 2 BetrVG).

- Mitarbeitergespräche haben immer einen bestimmten Sachinhalt und eine Zielsetzung.

Kein Mitarbeitergespräch im oben definierten Sinn ist die Mitarbeiterbesprechung, die der Vorgesetzte mit einer Gruppe von Mitarbeitern führt. Sie hat allerdings sowohl bei der Vorbereitung als auch bei den eingesetzten Regeln und Techniken viele Gemeinsamkeiten mit dem Mitarbeitergespräch und wird deshalb ebenfalls kurz angesprochen (siehe Abschnitt „In der Gruppe: die Mitarbeiterbesprechung“).

## Die Vorteile nutzen

Ein richtig geführtes Mitarbeitergespräch bringt sowohl für den Vorgesetzten als auch für den Mitarbeiter eine Reihe von Vorteilen mit sich. Je nach Gesprächsanlass sind folgende Auswirkungen möglich:

- Missverständnisse oder Vorurteile werden abgebaut und der Umgang miteinander wird offener und ehrlicher.
- Durch die gegenseitige Information kennt man sich besser und hat mehr Verständnis füreinander.
- Bestehende Probleme werden aufgearbeitet und gemeinsam gelöst.
- Der Mitarbeiter hat die Möglichkeit, eigene Gedanken zu Problemen ins Gespräch einzubringen, und wird sich mit den gefundenen Lösungen besser identifizieren.

- Das Verständnis für organisatorische und personelle Änderungen steigt, wenn Sie als Vorgesetzter die Mitarbeiter rechtzeitig informieren.
- Durch offene Gespräche werden Gerüchte verhindert, wodurch das gegenseitige Vertrauen steigt.
- Gemeinschaftsgefühl und Zusammenarbeit werden gefördert.
- Die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und der gegenseitige Kontakt werden verbessert.
- Hierarchieunterschiede werden überwunden und Vorgesetzter und Mitarbeiter verstehen sich als Partner.
- Ein Mitarbeiter, der als Partner akzeptiert wird, wird ein verstärktes Selbstbewusstsein und eine größere Verantwortungsbereitschaft entwickeln.

## Was macht Mitarbeitergespräche schwierig?

Neben den allgemeinen Regeln der Gesprächsführung müssen Sie im Mitarbeitergespräch wegen der besonderen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Situation einige zusätzliche Aspekte beachten.

Weder beim Vorgesetzten noch beim Mitarbeiter lässt sich das Wissen um die bestehenden Rangunterschiede ausschalten. Daran ändert sich auch nichts, wenn Sie sich als Vorgesetzter um einen partnerschaftlichen (kooperativen) Führungsstil bemühen. Beiden Partnern ist immer bewusst, dass letztendlich der Vorgesetzte aufgrund der Machtverteilung

Entscheidungen treffen kann, die der Mitarbeiter akzeptieren muss. Das kann im Mitarbeitergespräch zu negativen Auswirkungen führen:

- Die Mitarbeiter haben möglicherweise Hemmungen, alle Gedanken offen auszusprechen.
- Mitarbeiter schweigen, wenn sie abweichende Auffassungen haben, um nicht widersprechen zu müssen, oder formulieren ihre Beiträge insgesamt vorsichtiger.
- Das Gespräch hat nur Alibifunktion, da der Vorgesetzte seine Entscheidung bereits getroffen hat.
- Vorgesetzte halten Monologe und lassen es erst gar nicht zu einem echten Meinungs austausch kommen.
- Die Mitarbeiter werden durch suggestive Formulierungen veranlasst, die Meinung des Vorgesetzten zu übernehmen.

Berücksichtigen Sie deshalb immer die Besonderheiten des Mitarbeitergesprächs. Verleugnen Sie nicht die hierarchische Position, die Sie gegenüber Ihrem Gesprächspartner einnehmen. Auch der Mitarbeiter wird sie nicht aus den Augen verlieren.

## **Worauf achten bei der Gesprächsführung?**

Die Initiative für ein Mitarbeitergespräch kann zwar von beiden Seiten ausgehen, aber Sie als Vorgesetzter tragen die Verantwortung für eine erfolgreiche Gesprächsführung. Konkret bedeutet das:

- Nehmen Sie sich Zeit für die Anliegen Ihres Mitarbeiters. Bringen Sie im Gespräch die notwendige Geduld auf, um den Mitarbeiter ausreichend zu Wort kommen zu lassen.
- Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter, wenn diese ihr Anliegen vortragen, z. B. durch aktives Zuhören oder den Einsatz von Fragetechniken (siehe Abschnitt „Fragen – ein nützliches Instrument“).
- Greifen Sie die Vorschläge, Bedenken und Sichtweisen Ihrer Mitarbeiter auf und setzen Sie sich mit diesen auseinander.
- Führen Sie kein Mitarbeitergespräch ohne Ergebnis. Treffen Sie mit Ihren Mitarbeitern Vereinbarungen und achten Sie auf deren Umsetzung.

## **Gefühle nicht vernachlässigen**

Kommunikation zwischen Menschen findet immer auf zwei Ebenen zugleich statt: auf der Sachebene und auf der Beziehungsebene. Anders ausgedrückt: Neben dem Verstand wird immer auch das Gefühl des anderen angesprochen. Paul Watzlawick hat das wie folgt formuliert: „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt derart, dass Letzterer den Ersteren bestimmt.“ Diese Erkenntnis gilt für jede Form der Kommunikation, gleichgültig ob es sich um einen Vortrag, eine Diskussion oder ein Mitarbeitergespräch handelt.

Leider wird die Beziehungsebene oft vernachlässigt. Viele Vorgesetzte glauben, es reiche aus, sachlich zu überzeugen. Tatsächlich ist aber die Beziehungsebene entscheidend. Wer seinen Gesprächspartner auf der Beziehungsebene erreicht,