

## Inhaltsverzeichnis

<b>Die Führungskraft im Mitarbeitergespräch .....</b>	<b>3</b>
<b>Fragen .....</b>	<b>9</b>
<b>Verhalten als Führungskraft .....</b>	<b>23</b>
<b>Mitarbeitergespräch .....</b>	<b>31</b>
<b>Zielvereinbarungsgespräch .....</b>	<b>37</b>
<b>Leistungsbeurteilungsgespräch .....</b>	<b>45</b>
<b>Mitarbeiterjahresgespräch.....</b>	<b>55</b>
<b>Konfliktgespräch .....</b>	<b>61</b>
<b>Feedbackgespräch .....</b>	<b>73</b>
<b>Weitere Gesprächsarten .....</b>	<b>79</b>
<b>Rollenspiele .....</b>	<b>93</b>
<b>Prüfungsaufgaben .....</b>	<b>105</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>111</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>115</b>

### **Achtung: kein Verhör!**

Dieser Eindruck entsteht, wenn man mehrere Fragen in Folge stellt.

Wenn man viele Fragen stellen muss, weil man eine ganze Menge an Informationen benötigt, kann sich der Kunde vorkommen wie im Verhör.

Deshalb ist es sinnvoll sich vorher die Erlaubnis zu holen:

"Um das Richtige für Sie herauszufinden, muss ich Ihnen ein paar Fragen stellen. Sind Sie einverstanden?"

Antworten und Anmerkungen der Gesprächsführerin zwischendurch lockern auf.

### **Aktives Zuhören heißt:**

Nicken, bestätigen, rückfragen: „Habe ich Sie richtig verstanden ...?“

Konzentriert zuhören: Der Mensch hat nur einen Mund, aber zwei Ohren.

Es geht nicht darum, nur irgendwelche Fragen zu stellen, sondern mit den Fragen das Gespräch in eine Richtung zu lenken. „Wer fragt, der führt.“

Außerdem gilt es, die Problemstellungen des Kunden zu erforschen ebenso wie die Hintergründe, organisatorischen Verflechtungen und Beziehungsstrukturen im Kundenunternehmen.

Letztendlich ist für den Verkäufer interessant, was er zu tun hat, um den Auftrag zu erhalten bzw. die Zusammenarbeit mit diesem Kunden einzuleiten oder zu erweitern.

### Beispielfragen:

- Worauf legen Sie Wert?
- Worauf noch?
- Was ist noch wichtig?
- Was haben wir noch nicht berücksichtigt?

Wiederholen Sie die Antworten, eventuell mit Notizen als Aufzählung.

## Übersicht Frageformen - 2

Frageform	Beschreibung	Beispiel
Motivationsfrage	Diese Frageform soll den Gesprächspartner motivieren.	Wie kamen Sie auf diese tolle Idee?
Nutzwertfrage	Hier wird der sachliche Vorteil erfragt.	Wofür wollen Sie den LKW denn einsetzen?
Referenzfrage	Das Gegenüber wird bedrängt, indem man eine Bezugsperson oder -sache erfragt.	Woran orientieren Sie denn letztlich Ihr professionelles Handeln?
Rhetorische Frage	Eine Frage, die offensichtlich keiner Antwort bedarf. Sie ist eigentlich eine These.	Wollen wir nicht alle, dass unsere Kinder gesund groß werden?
Skalierende Frage	Eine Frage, die eine allgemeine Aussage konkretisiert und vergleicht.	Wie würden Sie sich auf einer Skala von 1 (minimal) bis 10 (maximal) einordnen?
Skandierte Frage	Eine Frage, die von mehreren Personen gleichzeitig und wiederholt geäußert wird.	Sind wir das Volk? Sind wir das Volk?
Stimulierungsfrage	Ein Lob oder die Ächtung eines gemeinsamen Gegners bezieht Emotionen in das Thema ein.	Wissen Sie denn nicht, dass diese Partei auch uns schon angegriffen hat?
Suggestivfrage	Mit Hilfe einer hypothetisch in Frage gestellten Vorgabe wird dem Gesprächspartner eine Antwort in den Mund gelegt.	Sicher haben Sie sich auch schon einen Urlaubstermin überlegt, oder?
Verdeckte Frage	Eine Frage, deren eigentliches (möglicherweise für den Befragten nicht erkennbares) Ziel über einen Umweg erreicht werden soll.	Haben Sie einen Parkplatz direkt vor dem Haus gefunden? Eigentliches Ziel: Haben Sie einen Führerschein?
Wunderfrage	Eine Frage aus der systemischen Therapie (Systemisches Coaching), um unklare Wünsche des Klienten zu konkretisieren.	Angenommen über Nacht wäre ein Wunder passiert und Ihre Wünsche hätten sich erfüllt: Woran würden Sie dies erkennen?
Zielfrage	Eine Frage, deren Ziel ohne Umweg erreicht werden soll.	Wo, bitte, geht es hier zum Hauptbahnhof?



## Mitarbeiter als wichtigste Ressource

Als Führungskraft müssen Sie unterschiedliche Interessengruppen in Einklang bringen. Eine Ihrer wichtigsten Anspruchsgruppen sind Ihre Mitarbeiter.

Ohne einsatzfreudige, zufriedene und kompetente Mitarbeiter ist ihr Erfolg nur von kurzer Dauer.

Zur Kompetenz und Zufriedenheit der Mitarbeiter tragen folgende Faktoren bei:

- Faire, angemessene Bezahlung
- Sicherheit und Intaktheit des Arbeitsplatzes
- Verlässliche berufliche Perspektive
- Chancengleichheit
- Möglichkeit der Fortbildung und des sozialen Aufstiegs

Ebenso wichtig sind Merkmale der Arbeitsstruktur und Arbeitsatmosphäre:

- Klare Aufgaben und verlässlicher Rahmen
- Transparente Abläufe und zuverlässige Informationen
- Angemessene, sinnvolle und befriedigende Aufgaben
- Selbstbestimmtes Handeln und Übernahme von Verantwortung
- Möglichkeiten des Lernens
- Anerkennung für den eigenen Beitrag und die eigenen Fähigkeiten
- Kooperation und Teamgeist
- Gutes Betriebsklima und ein insgesamt respektvoller und diskreter Umgang

## **Respekt und Freundlichkeit als Fundament**

Klarheit, Respekt und Freundlichkeit sind der Schlüssel zur Anerkennung und Akzeptanz seitens der Mitarbeiter.

**Respekt** bedeutet, dass Sie Ihre Mitarbeiter so behandeln, wie Sie selbst behandelt werden möchten und sich als Vorgesetzter keine Freiheiten erlauben, die Sie ihren Mitarbeitern nicht auch zugestehen.

**Freundlichkeit** bedeutet, dass Sie wohlwollendes Interesse an den Leistungen und Entwicklungsmöglichkeiten jedes Mitarbeiters haben. Betrachten Sie deren Eigenheiten durch eine freundliche „Brille“ und sehen Sie zunächst das Positive.

## **Konsequenz und Wort halten**

Halten Sie sich selbst an die Regeln und Maßstäbe, die Sie für Ihre Mitarbeiter setzen. Notieren Sie sich Punkte, die Sie versprochen haben zu klären.

Wenn Sie für bestimmte Fälle negative Konsequenzen angekündigt haben, seien Sie auch konsequent.

Konsequenz bedeutet auch, dass Sie innerhalb des Betriebes gegenüber den eigenen Vorgesetzten loyal sind und die Interessen der Mitarbeiter im Auge behalten und vertreten.

Weisen Sie Gerüchte und böswilligen Klatsch freundlich von sich zurück.

## **Den Mitarbeitern Spielraum und Wahlmöglichkeiten eröffnen**

Menschen wollen an Entscheidungen, die für sie wichtig sind beteiligt werden, um sich mit ihrer Arbeit zu identifizieren. Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter an wichtigen Entscheidungen.

Betrachten Sie sich als zuständig für die Formulierung von klaren Zielen, die Sie mit Ihrem Mitarbeiter vereinbaren. Das Wie der Arbeit sollte aber jedem Mitarbeiter überlassen bleiben.

Vereinbaren Sie feste Rückmeldetermine, bei denen die Mitarbeiter über den Stand der Projekte berichten, wobei Sie gegebenenfalls korrigierend eingreifen können.

Auch bei unvermeidlichen Rügen und Anordnungen: Gestalten Sie diese so, dass Ihrem Mitarbeiter die Wahlmöglichkeit bleibt.

## **Entspanntheit – auch in fordernden Situationen**

Arbeit soll Spaß machen, nicht nur Ihren Mitarbeitern, sondern auch Ihnen. Wenn Sie sich abrackern, nervös sind und verkniffen Probleme bearbeiten, sind Sie ein schlechtes Vorbild für Ihre Mitarbeiter und vergeuden Energie.

Arbeiten Sie mit einer klaren Planung. Bewegen Sie sich ruhig und freundlich im Betrieb.

Signalisieren Sie stets Vertrauen in die fachlichen Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter. Delegieren Sie, wo Sie können. Trauen Sie Ihren Mitarbeitern zu, ihre eigenen Aufgaben selbständig zu erledigen.

<b>Leitfaden: Zielvereinbarungsgespräch</b>	
<b>1. Begrüßung und Aufbau einer guten Gesprächsatmosphäre</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Einstieg mit einem Thema, das den Mitarbeiter persönlich betrifft</li></ul>
<b>2. Festlegung der Gesprächsziele und -inhalte</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Klären von Bedeutung und Funktion des Zielvereinbarungsgesprächs, falls noch nicht im Vorfeld geschehen</li><li>• Inhalte darstellen und Vorgehensweise vorschlagen</li></ul>
<b>3. Beurteilungsphase: gemeinsame Bilanz über Leistung und Arbeitsverhalten</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rückblick auf gesetzte Ziele (gemeinsames Verständnis)</li><li>• Mitarbeiter: Selbsteinschätzung des Zielerreichungsgrades</li><li>• Beurteilung durch die Führungskraft: Wertschätzung der positiven Zielerreichung und Teilleistungen</li><li>• Zielerreichungsdefizite sachlich darstellen</li><li>• Ursachen für aufgetretene Probleme analysieren</li><li>• Veränderungsnotwendigkeiten herausarbeiten</li></ul>
<b>4. Erörterung der Zielsetzungen des Unternehmens und der daraus abgeleiteten Zielsetzungen des Bereichs für die nächste Periode</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aktuelle Unternehmensentwicklungen darstellen</li><li>• Akzeptanz für die definierten Strategien und Ziele schaffen</li><li>• Raum für Rückfragen des Mitarbeiters einplanen</li></ul>
<b>5. Zielvereinbarungsphase I: Gemeinsame Erarbeitung von Arbeitszielen für das Folgejahr (inklusive Messkriterien, Rahmenbedingungen)</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Der Mitarbeiter beschreibt, worin er seinen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele / Bereichsziele sieht; anschließend stellt er die Ziele vor, die er sich setzen möchte</li><li>• Die Führungskraft nennt die Ziele, deren Erreichung sie sich wünscht</li><li>• Es wird eine gemeinsame Gewichtung und Priorisierung der Ziele vorgenommen, wobei die Unternehmenssicht nicht vernachlässigt werden darf</li><li>• Nach der Einigung über Ziele erfolgen Detailabsprachen bzgl. Definition, Zeitraum, Messkriterien</li></ul>

## Die Interaktion von Wahrnehmung, Interpretation und Reaktion

### Wie erreiche ich möglichst objektive Beurteilungen?

- Sich typische Beobachtungsfehler bewusst machen und die eigene Beurteilung dahingehend kritisch überprüfen, ggf. im Austausch mit Kollegen
- Sich über die Anforderungen an sich selbst (eigener Maßstab) und die eigene Selbsteinschätzung (persönliche Stärken/Schwächen) klar werden und überlegen, ob und inwiefern diese möglicherweise die Beurteilung anderer beeinflussen
- Beobachten Sie kontinuierlich, d. h. in regelmäßigen Abständen, schriftlich festhalten, Notizen machen
- Sich Zeit nehmen, sowohl für Beobachtungsnotizen als auch für die Beurteilung und das anschließende Beurteilungsgespräch
- Grundlage für die spätere Beurteilung (Gedächtnisstütze)
- Vermeidung von Beobachtungsfehlern (z. B. Ausgleich von Einmaleffekten)
- Verschiedene Beobachtungszeitpunkte ermöglichen das Aufzeigen von Entwicklungen bzw. Schwankungen im Zeitverlauf
- Argumentationshilfe bei der Begründung der Beurteilung (Beispiele)

### Grundsätzlich gilt:

**Je zahlreicher, unabhängiger, konkreter die Beobachtungen sind, desto sicherer, zuverlässiger, umfassender und objektiver ist die abschließende Beurteilung!**

### Warum fällt das Beurteilen so schwer?

- Es erfordert die Bereitschaft, sich mit dem zu Beurteilenden intensiv zu beschäftigen und sich mit seinen eigenen Normen und Werten auseinander zu setzen
- Es erfordert unter Umständen den Mut, auch kritische Punkte anzusprechen (Kritikfähigkeit)
- Es erfordert die Fähigkeit, eventuellen Widerstand auszuhalten sowie die Bereitschaft, mögliche Konflikte fair auszutragen (Konfliktfähigkeit)
- Und es erfordert vor allem ... ZEIT !!!

## **Häufige Fehler – und wie Sie sie vermeiden**

Wichtig für eine erfolgreiches Konfliktgespräch bzw. Konfliktmanagement ist natürlich, dass Sie darin Dinge vermeiden, die dazu geeignet sind, den Dialog zu erschweren oder sogar zu verhindern.

### **1. Machen Sie Ihrem Gegenüber keine Vorwürfe und Schuldzuweisungen**

Vorwürfe bringen in Konfliktgesprächen nicht weiter – Sie selbst nicht und den oder die anderen auch nicht.

Vorwürfe sind darauf gerichtet, Schuld zu verteilen. Das bringt im Konfliktgespräch bei der Suche nach einer Konfliktlösung überhaupt nichts. Viel wichtiger sind das Thema, um das es geht, und der Blick auf die Lösung des Konflikts.

Durch Vorwürfe provozieren Sie ein schlechtes Gewissen, Abwehrhandlungen und auch Trotzreaktionen.

Machen Sie also anderen im Konfliktgespräch keine Vorwürfe, sondern konzentrieren Sie sich auf Ergebnisse und die Konfliktlösung.

### **2. Versuchen Sie nicht, jemanden zu überreden**

In Konfliktgesprächen versuchen die meisten Menschen, den anderen zu überreden, dass der eigene Standpunkt der richtige sei. Dadurch wird viel Energie dafür verschwendet, um Positionen zu streiten, statt darauf verwandt, eine gute Konfliktlösung für beide Seiten zu finden.

Statt andere zu überreden und immer wieder die eigenen Argumente darzulegen, ist es viel wichtiger und entscheidender, im Rahmen eines aktiven Konfliktmanagements die wahren Interessen der Konfliktpartei herauszuarbeiten.

### **3. Benutzen Sie nie Ihre Weisungsbefugnis, um einen Konflikt zu beenden**

Nutzen Sie das Konfliktgespräch aktiv als Konfliktmanagement-Instrument. Führungskräfte, die stattdessen einfach ihre (Macht-)Position nutzen um im Befehlston Konflikte zu beenden, erreichen statt einer Konfliktlösung meist nur eines: Der Konflikt verhärtet sich, schwellt weiter und kommt irgendwann an einer anderen Stelle wieder heraus.

Kein Konflikt lässt sich durch einen Befehl aus der Welt schaffen.

### **4. Entscheiden Sie nicht willkürlich ohne zu begründen**

Gerade als Vorgesetzter kann es schnell passieren, dass man eine Entscheidung fällt, ohne sie zu begründen. Möglicherweise fühlen Sie sich nicht verpflichtet, Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Rechenschaft über Ihre Entscheidungen abzulegen.

Eine solche Einstellung führt aber schon in unverfänglichen Situationen bei vielen Mitarbeitern zu Missmut – im Konfliktfall allerdings können Sie damit noch mehr Schaden anrichten. Denn in einem Konfliktgespräch geht es ja gerade um das Verstehen aller Beteiligten. Es ist sicher verlockend, nach zähnen