

Josef M. Fersch

Erfolgsorientierte Gesprächsführung

Josef M. Fersch

Erfolgsorientierte Gesprächsführung

Leitfaden für effektive und effiziente
Mitarbeitergespräche
und Mitarbeiterbesprechungen

Mit Beispielen und Formblättern



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

Dieser Ausgabe liegt ein Post-it® Beileger der Firma
3M Deutschland GmbH bei.

Wir bitten unsere Leserinnen und Leser um Beachtung.



1. Auflage 2005

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2005

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

ISBN-13: 978-3-409-14266-3

e-ISBN-13: 978-3-322-82617-6

DOI: 10.1007/978-3-322-82617-6

Vorwort

Das wirksame *Gespräch* des Vorgesetzten mit seinen Mitarbeitern ist das wichtigste aller Führungsmittel. Nur wer als Vorgesetzter bei den sehr verschiedenartigen Gesprächsanlässen dauerhaft erfolgreich ist, weil er überzeugen kann, wird zunehmend an Achtung und persönlicher Autorität gewinnen. Das möchte natürlich jeder. Aber gerade die *Gespräche* mit Mitarbeitern sind der schwierigste Teil der gesamten Führungspalette. Wer ein guter Fachspezialist ist, beherrscht nicht automatisch auch diese Thematik. Das ist nicht in die Wiege gelegt. Um auch als Führungskraft zu überzeugen, muss jeder Vorgesetzte das erforderliche Rüstzeug persönlich erwerben.

Wie muss man vorgehen, damit auch schwierige Gespräche gut laufen und anschließend das Optimale geschieht? In diesem Buch geht es vorrangig darum, wie man effektiv, klar und verbindlich kommuniziert und damit sowohl auf der Sachebene *erfolgreich* ist als auch tragfähige Arbeitsbeziehungen entwickelt und aufrechterhält. Es werden Vorbereitungs- und Ablaufstrukturen vorgestellt und erläutert, die auf langjährig optimierter Erfahrung beruhen und doch den Leser seinen eigenen Erfolgsweg in der Gesprächsführung finden lassen. Und *Erfolgsweg* soll heißen, der Mitarbeiter folgt dem Vorgesetzten auf dem angebotenen oder vereinbarten Weg, weil er überzeugt wurde. Einige Erfolgsgeheimnisse darf der Vorgesetzte dabei durchaus anwenden.

Mitarbeiterbesprechungen und Gespräche mit Arbeitsgruppen sind eine besondere Herausforderung an die Führungskraft des Vorgesetzten. Dieser Themenbereich ist in einem eigenen, ausführlichen Kapitel dargestellt. Es geht dort unter anderem um: Besprechungen leiten, Qualitätszirkel und Kontinuierliches Verbesserungsprogramm (KVP), Entwicklung der Gruppe zum Team, Outdooraktivitäten, Feedback im Team, teilautonome Gruppen.

Dieses Buch für *Führungspraktiker* aller Ebenen und Institutionen ist sehr lebensnah und lebendig geschrieben. Das, was der Vorgesetzte seinem Mitarbeiter sagt, soll ja ankommen und positiv wirken! Viele Grafiken und Formblätter sollen den Leser auf dem Weg zum echten Fachmann in Gesprächsführung unterstützen. Werden diese Formblätter in der Vorbereitung von Gesprächen und Besprechungen detailliert verwendet, so kann es kaum noch Überraschungen geben und der Erfolg ist hochwahrscheinlich. So soll es sein! Somit stellt dieses Buch auch unabhängig von Gesprächsführungstrainings eine außerordentlich leicht verständliche und leicht anwendbare Praxishilfe für Vorgesetzte dar.

Josef M. Fersch

Inhalt

Vorwort	5
1 Einführung	11
1.1 Zielsetzung des Buches	11
1.1.1 Ziele einer systemorientierten erfolgreichen Mitarbeiterführung ..	11
1.1.2 Instrumente einer systemorientierten erfolgreichen Mitarbeiterführung	12
1.1.3 Erfolgreiche Führung erfordert Erfolg in der Gesprächsführung ...	13
1.2 Anlässe für Mitarbeitergespräche und -besprechungen	14
2 Kommunikative Grundfragen	17
2.1 Watzlawicks Kommunikationsgesetze im Arbeitsalltag	17
2.2 Drei Lernkanäle – drei Lerntypen	19
2.3 Die Transaktionsanalyse als logische Hilfe im Gespräch	19
2.3.1 Führungspsychologie in der Wirtschaft	20
2.3.2 Was ist die „Transaktionsanalyse“?	20
2.3.3 Generelle Ziele von Transaktionsanalyse im Management	21
2.3.4 Erläuterung der einzelnen Ich-Zustände	22
2.3.5 Anwendungsmöglichkeiten der Transaktionsanalyse in der Führungspraxis	26
2.3.6 Transaktionen und ihre Analyse	27
2.3.7 Drei Transaktionsanalyse-Beispiele zur Arbeit mit Zielen	31
2.3.8 Grundeinstellung – O.k.-Positionen	33
2.4 Wer „besitzt“ eigentlich das Problem?.....	35
2.5 Konfliktlösungsstrategien und -wege	36
2.6 Fragen und zuhören	45
2.7 Einwandbehandlung	48
2.8 Rhetorische Grundregeln	50
2.9 Räumlich-organisatorische Voraussetzungen für Mitarbeitergespräche	51
2.10 Signale der Körpersprache	52
2.11 Motivieren im Gespräch	55
2.12 Ich-Botschaften als psycho-logisches Modell	56
3 Der Vorgesetzte als Coach und Mentor seiner Mitarbeiter	63
3.1 Der Einfluss von Lean Management auf die Coach-Rolle	64
3.2 Coaching trotz Managementfehler?	64
3.3 Was sollte ein Vorgesetzter als Coach und Mentor leisten?	66
3.4 Der Vorgesetztencoach in der Vaterrolle?	66
3.5 Ausbildungsinhalte zum Vorgesetzten als Coach	68
3.6 Resümee	69

4	Vorbereitung und Durchführung von Mitarbeitergesprächen	71
4.1	Grundfragen zum Gesprächsablauf und -erfolg	71
4.1.1	Zielklärung in der Gesamthematik	71
4.1.2	Vorbereitung des Vorgesetzten	72
4.1.3	Gesprächsdurchführung und -nachbereitung	73
4.1.3.1	Blickkontakt und Anrede	73
4.1.3.2	Gesprächsablauf allgemein	73
4.1.3.3	Nachbereitung von Gesprächen	76
4.2	Inhaltliche Vorbereitung von Gesprächen	76
4.2.1	Gesprächsanlass klären	77
4.2.2	Frühere Gespräche bzw. Vereinbarungen reflektieren	78
4.2.3	Derzeitige Zuständigkeit des Mitarbeiters klären	78
4.2.4	Kleine Motivationsgradbeurteilung des Mitarbeiters	80
4.2.5	Positive Leistungs- und Verhaltensbereiche des Mitarbeiters notieren	80
4.2.6	Defizitäre Leistungs- und Verhaltensbereiche des Mitarbeiters notieren, einschließlich Ursachenanalyse	80
4.2.7	Allgemeine Reifegradkriterien beurteilen und Gesamteffektivität einschätzen.....	80
4.2.8	Erfassung von Restthemen.....	81
4.2.9	Bisherige allgemeine Maßnahmen in der jetzigen Angelegenheit notieren	81
4.2.10	Problem details genau beschreiben (Zahlen, Daten, Personen, Auswirkungen).....	81
4.2.11	Lösungsmöglichkeiten und Teilziele aus Vorgesetztersicht notieren	82
4.2.12	Mögliche Widerstände/Einwände des Mitarbeiters beschreiben ...	82
4.2.13	Raum, Zeit und Teilnahme mit dem Mitarbeiter klären	83
4.2.14	Gesprächsziel festlegen	84
4.3	Durchführung von Gesprächen (Gesprächsablauf)	84
4.3.1	Gesprächsziele auf der Beziehungsebene und auf der Sachebene definieren	86
4.3.2	Gesprächseinstieg	86
4.3.2.1	Beziehung herstellen	86
4.3.2.2	Mitarbeiter über Themenrahmen informieren	88
4.3.2.3	Modalitäten vereinbaren (Notizen, Protokoll etc.)	88
4.3.3	Gesprächshauptteil	88
4.3.3.1	Dem Mitarbeiter Informationen über seine Haupt- aufgaben und -ziele, Leistung und Defizite geben	88
4.3.3.2	Einzelthemenanalyse mit Lösungserarbeitung	90
4.3.3.3	Weitere Themen abhandeln (Z2→Z4)	91
4.3.3.4	Lösungssicherung (Sachliche Ergebnissicherung)	92
4.3.4	Gesprächsabschluss	94
4.3.4.1	Beziehung halten? (Emotionale Ergebnissicherung)	94
4.3.5	Nachbereitung von Mitarbeitergesprächen	95

4.3.5.1	Überarbeitung/Vervollständigung des Ergebnisprotokolls	95
4.3.5.2	Protokollkopie an Mitarbeiter aushändigen	95
4.3.5.3	Checklisten zur Selbstanalyse des Gesprächs (für Vorgesetzte)	95
4.3.6	Besonderheiten verschiedener Gesprächsanlässe/-arten	98
4.3.6.1	Das Kritikgespräch	98
4.3.6.2	Das Abmahnungsgespräch	100
4.3.6.3	Das Versetzungsgespräch	101
4.3.6.4	Das Kündigungsgespräch	102
4.3.6.5	Das Zielvereinbarungs- und Zielerreichungsgespräch	103
4.3.6.6	Das Beurteilungsgespräch	111
4.3.6.7	Das Personalentwicklungsgespräch	112
4.3.6.8	Das Krankheitsrückkehr- und das Fehlzeitengespräch ...	112
4.3.6.9	Das Alkohol-Problemgespräch	118
4.3.6.10	Das Gehaltsgespräch.....	120
4.3.6.11	Das Beschwerdeggespräch (Mitarbeiter beschwert sich) ..	120
4.3.6.12	Das Erfolgskontrollgespräch	120
5	Durchführung von Mitarbeiter- und Teambesprechungen	121
5.1	Von der Arbeitsgruppe zum Arbeitsteam	121
5.1.1	Bedeutung der Teameffizienz in Bezug auf Motivation, Leistung, Kosten und Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens	122
5.1.2	Qualitätszirkelerfolge sowie KVP-Arbeit in Gruppen	124
5.2	Gruppenbesprechungen effizient leiten.....	125
5.3	Outdooraktivitäten und deren Wirkung im Team	127
5.3.1	Der Trend zu Outdoortrainings	127
5.3.2	Eignungsvoraussetzungen für Outdoortrainer	128
5.3.3	Umsetzung der Outdoorübungen auf die betrieblichen Anforderungen	128
5.3.4	Beispiele für Outdoorübungen	129
5.3.5	Beispiele für (Einzel-)Trainingsziele	129
5.4	Feedback im Team	130
5.4.1	Das Johari-Fenster als Sinnbild	130
5.4.2	Vom „heißen Stuhl“ zur Offenheit im gesamten Team	132
5.4.3	Vorteile der Methode „Feedback im Team“	132
5.4.3.1	Teilnehmeräußerungen zu Feedback im Team	135
5.4.3.2	Feedback im Team als Zukunftsmodell in Organisationen	135
5.5	Gruppenbesprechungen in teilautonomen Gruppen	136
6	Zusammenfassung und Ausblick	137
6.1	Unternehmenskultur und Führungsethik	137
6.2	Die Bedeutung der systemorientierten Mitarbeiterführung – im Zusammenhang mit Kostendenken und Wertewandel	138

6.3	Die Erfordernis sorgfältiger Auswahl von Führungskräften sowie von Outplacementverfahren für ineffektive Vorgesetzte	140
6.4	Der neue Vorgesetztentyp	141
6.5	Training der Führungskräfte als erforderliche Investition	145
6.6	Resümee für die Unternehmensführung.....	147
Anhang	149
1.	Rechtliche Zusammenhänge verschiedener Arten von Mitarbeitergesprächen	149
2.	Praxisbeispiele zur Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen	169
3.	Formblätter des Autors zur Vorbereitung, Führung und Protokollierung von effektiven Mitarbeitergesprächen	173
4.	Formblätter von sieben namhaften Unternehmen zur Führung von jährlichen Mitarbeitergesprächen, Zielvereinbarungsgesprächen, Beurteilungsgesprächen	185
5.	Erfordernisse in Unternehmen zur Einführung von regelmäßigen Mitarbeiter-, Zielvereinbarungs-, Beurteilungs-, Fehlzeitengesprächen und anderen Gesprächsarten	247
Literatur	249
Verzeichnis der Abkürzungen	251
Der Autor	253