

---

## 2 Die Grundlagen

Kommunikation, die im direkten Zusammenhang mit der Erledigung der Arbeit steht, wie z. B. laufende Arbeitsanweisungen des Vorgesetzten oder das Einholen einer kurzen Information durch den Mitarbeiter, um im Arbeitsprozess voranzukommen, fallen im Rahmen dieser Ausführungen nicht unter den Begriff Mitarbeitergespräch. Vielmehr geht es um besondere Anlässe oder Themen, die den Vorgesetzten und den Mitarbeiter veranlassen, sich zusammzusetzen und ihre Meinungen auszutauschen.

---

### 2.1 Was genau ist ein Mitarbeitergespräch?

Zum Mitarbeitergespräch zählen alle Gespräche zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern, die über die routinemäßige Alltagskommunikation hinausgehen.

Zusätzlich wird der Begriff Mitarbeitergespräch durch folgende Merkmale verdeutlicht:

- Mitarbeitergespräche können sowohl zu regelmäßigen, geplanten Terminen (z. B. Beurteilungs- oder Fördergespräche) als auch anlassbezogen (z. B. Feedbackgespräche) stattfinden.
- Mitarbeitergespräche werden i. d. R. vom direkten Vorgesetzten geführt. Nur in Ausnahmefällen wird diese Aufgabe vom nächsthöheren Vorgesetzten oder von Mitarbeitern der Personalabteilung wahrgenommen.
- 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 Betriebsrates). In bestimmten, vom Gesetz genannten Fällen kann der Mitarbeiter die Teilnahme eines Betriebsratsmitglieds verlangen (§ 82 Abs. 2 BetrVG).
- Mitarbeitergespräche haben immer einen bestimmten Sachinhalt und eine Zielsetzung (vgl. die folgende Liste). Damit unterscheiden sie sich deutlich von der reinen Unterhaltung, die ausschließlich der Kontaktpflege zum Mitarbeiter dient.

## Die Grundlagen

Mit Blick auf diese Inhalte wird auch deutlich: Mitarbeitergespräche sind Führungsaufgaben und daher nicht delegierbar. Allenfalls können Teile der Gesprächsvorbereitungen, wie z. B. das Zusammentragen und Aufbereiten von Informationen oder das Organisieren von Besprechungsräumen, von anderen Mitarbeitern wahrgenommen werden.

### Anlässe und Themen von Mitarbeitergesprächen

- Ziele vereinbaren
- Beurteilungen besprechen
- Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter
- Jahresgespräche
- Einführung in die Betriebsgemeinschaft
- Gute Leistungen anerkennen
- Unzureichende Leistungen kritisieren und verbessern
- Fehlzeitengespräch/Rückkehrgespräch
- Klärung disziplinarischer Fragestellungen/Abmahnungen
- Kündigungs- und Trennungsgespräche
- Abgangsgespräche
- Sachaufgaben besprechen
- Kompetenzen und Verantwortung übertragen (Delegation)
- Kenntnisse und Fertigkeiten an die Mitarbeiter weitergeben
- Unterstützung bei persönlichen Problemen des Mitarbeiters
- Vorstellungsgespräche

Tab. 2.1: Anlässe und Themen von Mitarbeitergesprächen

Abweichend von der vorstehenden Definition wird der Begriff Mitarbeitergespräch teilweise auch in einem engeren Sinn verwendet. Manche Betriebe bezeichnen damit nur ganz bestimmte, in festem, meist jährlichen Turnus stattfindende Gespräche (z. B. das Jahresmitarbeitergespräch). Der Inhalt solcher Gespräche ist zumeist die Festlegung von Zielen für die nächste Periode, häufig auf der Grundlage der Mitarbeiterbeurteilung. Diese Gruppe von Gesprächen macht nur einen Teil dieses Buches aus (vgl. Seite 70 ff.). In manchen Betrieben wird neuerdings der Begriff Mitarbeitergespräch an Stelle des Begriffs Mitarbeiterbeurteilung verwendet.

Vom Gespräch mit dem einzelnen Mitarbeiter sind die Mitarbeiterbesprechung und das Teamgespräch zu unterscheiden, die der Vorgesetzte mit einer Gruppe von Mitarbeitern führt. Gespräche im Team sind sinnvoll und notwendig, wenn Vorgänge und Probleme besprochen werden, die mehrere Mitarbeiter betreffen. Dazu zählen z. B. die Planung oder Änderung von Arbeitsabläufen, aber auch Schwierigkeiten im zwischenmenschlichen Bereich. Für die Gestaltung und Lösung solcher Probleme sind die Vorschläge und Meinungen aller Teammitglieder erforderlich. Das Teamgespräch wird in Kapitel 4 behandelt.

## 2.2 Asymetrie: Was an Mitarbeitergesprächen so besonders ist

Die allgemeinen Regeln der Gesprächsführung gelten auch für Mitarbeitergespräche. Allerdings müssen beim Mitarbeitergespräch wegen der besonderen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Situation einige zusätzliche Aspekte beachtet werden.



### BEISPIEL

Der Vorgesetzte sagt zu seinem Mitarbeiter: „Hier ist Ihnen ein Fehler unterlaufen; überarbeiten Sie den Bericht bitte noch einmal.“ Ein Vorgesetzter kann das so formulieren. Es ist jedoch kaum vorstellbar, dass der Mitarbeiter in der gleichen Weise mit seinem Vorgesetzten reden würde, obwohl es sich hierbei um eine recht neutrale Sachaussage handelt.

Sowohl beim Vorgesetzten als auch beim Mitarbeiter kommt immer das Wissen um die bestehenden Rangunterschiede hinzu. Die Kommunikationsliteratur spricht von einer *asymmetrischen Beziehung*. Daran ändert sich auch nichts, wenn sich immer mehr Vorgesetzte um einen partnerschaftlichen (kooperativen) Führungsstil bemühen. Beiden Partnern ist immer bewusst, dass 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 Meinungsaustausch kommen.
- Die Mitarbeiter werden durch suggestive Formulierungen veranlasst, die Meinung des Vorgesetzten zu übernehmen.



### TIPP

Berücksichtigen Sie immer die Besonderheiten des Mitarbeitergesprächs. Verleugnen Sie nicht die hierarchische Position, die Sie gegenüber Ihrem Ge-

## Die Grundlagen

**sprächspartner einnehmen. Auch der Mitarbeiter wird diese nicht aus den Augen verlieren.**

---

Auch wenn die Initiative für ein Mitarbeitergespräch von beiden Seiten ausgehen kann, so tragen Sie als Vorgesetzter eine besondere Verantwortung für eine erfolgreiche Gesprächsführung.

Konkret bedeutet dies:

- Nehmen Sie sich Zeit für die Anliegen Ihrer Mitarbeiter. 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.
- Greifen Sie die Vorschläge, Bedenken und Sichtweisen Ihrer Mitarbeiter auf, und setzen Sie sich mit diesen auseinander.
- Kein Gespräch ohne Ergebnis! Treffen Sie mit Ihren Mitarbeitern Vereinbarungen und achten Sie auf deren Umsetzung.

*Richtig geführte Mitarbeitergespräche* bringen für Vorgesetzte und Mitarbeiter eine Reihe von Vorteilen mit sich:

- Die Kommunikation über die sachlichen Aufgaben wird gefördert. Probleme (z. B. in der Projektabwicklung) schiebt der Mitarbeiter nicht lange vor sich her, sondern bespricht diese mit dem Vorgesetzten und gelangt so zu einer raschen Lösung.
- Diese Art der Zusammenarbeit fördert das Vertrauen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter:
  - durch die gegenseitige Information versteht man die Situation und Sichtweise des anderen besser und kann diese leichter nachvollziehen,
  - Missverständnisse und Vorurteile werden abgebaut,
  - Gerüchte werden vermieden,
  - Hierarchieebenen werden überwunden, das Wir-Gefühl und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit werden gefördert.
- Die Mitarbeiter werden besser am betrieblichen Geschehen beteiligt und werden dieses Vertrauen mit Engagement und Übernahme von Verantwortung quittieren.

## 2.3 Vier Kommunikationsmodelle, die Sie kennen sollten

Eigentlich scheint Kommunikation ganz einfach zu sein: Einer sagt etwas und geht davon aus, dass der andere es genauso versteht. Dies ist leider nicht immer der Fall; die Realität sieht ganz anders aus. Das Verständnis zwischen zwei Gesprächspartnern kann durch zahlreiche Hindernisse beeinträchtigt werden.

### ● TIPP: Sprechen und verstehen sind nicht notwendig eins

Denken Sie immer daran: Eine Nachricht ist nicht das, was der Sprecher sagt, sondern das, was beim Empfänger ankommt und verstanden wird.

Wer die nachfolgend beschriebenen vier Kommunikationsmodelle beachtet und sich die darin bezeichneten Fallen aber auch Chancen bewusst macht, hat bereits den Grundstein für eine erfolgreiche Gesprächsführung gelegt.

### Modell 1: Das erweiterte Kommunikationsmodell

Kommunikation besteht zunächst immer aus drei Faktoren:

- dem Sender,
- dem Empfänger und
- der eigentlichen Nachricht.

Probleme entstehen oft *bei der Übermittlung der Nachricht*, denn der Sender „verpackt“ die Nachricht mit seinem persönlichen Zeichenvorrat. Das können verbale und nonverbale (körpersprachliche) Aussagen sein. Der Empfänger greift beim „Auspacken“ der Nachricht seinerseits auf seinen eigenen Zeichenvorrat zurück, ebenfalls wieder verbal und nonverbal.

*Unklarheiten und Missverständnisse* entstehend immer dann, wenn Sender und Empfänger unterschiedliche Zeichen benutzen. Und dies ist nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Sie entstehen, weil z. B.

- Fremdwörter oder Fachbegriffe benutzt werden, die der Gesprächspartner möglicherweise nicht kennt,
- man sich unklar ausdrückt, so dass der Gesprächspartner gedanklich nicht mehr folgen kann,

- weil Wörter mit mehreren Bedeutungen verwendet werden,
- Informationen und Vorerfahrungen vorausgesetzt werden, mit denen sich der Gesprächspartner nur wenig oder gar nicht auskennt.

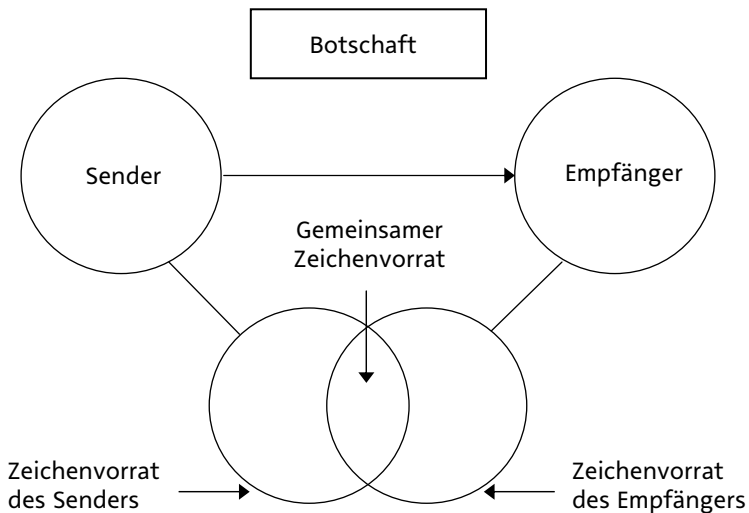


Abb. 2.1: Das erweiterte Kommunikationsmodell



**WICHTIG: Gemeinsamen Zeichenvorrat erhöhen**

Durch aktives Zuhören, Nachfragen und gegenseitige Rückmeldung (Feedback) sollten Vorgesetzter und Mitarbeiter dazu beitragen, den gemeinsamen Zeichenvorrat kontinuierlich zu erhöhen. So nimmt die Klarheit über das Gesagte immer stärker zu und Fehlinterpretationen werden vermieden.

Kommunikation ist also mehr als nur das gesprochene Wort. Nach der Theorie von Paul Watzlawick *kann man nie nicht kommunizieren*. Auch schweigen, sich umdrehen und weggehen beinhaltet für den Gesprächspartner eine Nachricht.

Neben dem gesprochenen Wort sind auch noch Mimik, Gestik, Körperhaltung, Sprechweise usw. an der Kommunikation beteiligt. Diese werden unter dem Begriff nonverbale Kommunikation zusammengefasst. Sie können ebenso wie die verbale Kommunikation zu einer Reihe von Missverständnissen führen:

**BEISPIEL**

- Bedeutet das Lächeln meines Gegenübers Zustimmung oder Ironie?
- Ist mein Gesprächspartner ein verschlossener Mensch, nur weil er beim Gespräch die Arme verschränkt?
- Bedeuten die übereinander geschlagenen Beine Ablehnung?
- Steckt der Partner die Hände aus Unsicherheit oder Lässigkeit (oder fehlender Kinderstube) in die Tasche?

**Modell 2: Vier Ebenen einer Nachricht**

Schulz von Thun unterscheidet im Kommunikationsprozess zwischen Sach- und Beziehungsebene, Selbstoffenbarung und Appell. So entsteht das Bild vom „vierrohrigen Sender und Empfänger“. Probleme im Kommunikationsprozess entstehen, weil

- je nach Tonfall, der Empfänger die Nachricht anders übersetzt als sie eigentlich gemeint war und dann entsprechend reagiert und/oder
- beim Empfänger ein bestimmtes „Ohr“ dominiert.

Sender	Vier Ebenen einer Aussage	Empfänger
Die reine Sachinformation, die ich weitergebe.	Sachinhalt	Die reine Sachinformation, die ich erfahre.
Informationen über mich selbst. Was ich glaube zu wissen und zu können. Was ich — bewusst oder unbewusst — über mich selbst preisgebe.	Selbstoffenbarung	Was der Sender über sich selbst preisgibt. Hintergründe, die der Sender mit der Nachricht gemeint und gewollt hat.
Welche Beziehung ich zum Empfänger habe, z. B. Wert-/Gering-schätzung, Bevormundung, Über-/Unterordnung.	Beziehung	Wie sich der Sender mir gegenüber verhält, wie er mit mir spricht.
Wozu ich den Empfänger veranlassen will, was er tun oder unterlassen soll.	Appell	Zu was mich der Sender veranlassen will. Was ich tun, denken, fühlen soll.

Tab. 2.2: Vierrohriger Sender und Empfänger

BEISPIEL		
Der Vorgesetzte		Die Sekretärin
„Für die anstehende Dienstreise haben Sie den falschen Flug gebucht.“	Sachaussage	„Ich habe den falschen Flug gebucht.“
„Um sicher zu gehen, kontrolliere ich die Flugdaten lieber noch einmal persönlich.“	Selbstoffenbarung	„Mein Chef verlässt sich nur auf sich selbst.“
„Sie ist eine gute Mitarbeiterin und schließlich kann jedem einmal ein Fehler unterlaufen.“	Beziehung	„Er glaubt, ich kann noch nicht einmal einen Flug richtig buchen.“
„Bitte buchen Sie den Flug um.“	Appell	„Ich muss mich sofort um die Umbuchung kümmern.“

Besonders häufig entstehen Kommunikationsprobleme auf der Beziehungsebene und verstärken sich, weil sich der Gesprächspartner mit den auf dieser Ebene verbundenen Gefühlen und Sichtweisen nicht auseinandersetzt. Dieser Effekt kann im Mitarbeitergespräch wegen der bestehenden Hierarchieunterschiede noch verstärkt werden.

### Modell 3: Selbsterfüllende Prophezeiung

Auch die selbsterfüllende Prophezeiung ist von Paul Watzlawick beschrieben worden. Dabei geht es um das Phänomen, dass man etwas vorhersagt, und nur, weil man es vorhergesagt hat, tritt diese Situation auch tatsächlich ein.

BEISPIEL
Ein Vorgesetzter ist sich sicher, dass kaum ein Mitarbeiter so zuverlässig arbeitet, wie er selbst. Daher glaubt er, alle Arbeiten noch einmal selbst kontrollieren zu müssen. Wenn ein Vorgesetzter den Mitarbeitern mit dieser negativen Grundeinstellung begegnet, so werden diese rasch entmutigt, verunsichert und machen unweigerlich Fehler. Der Teufelskreis eskaliert weiter, denn die Einschätzung des Vorgesetzten hat sich bestätigt.



Selbsterfüllende Prophezeiungen können aber auch auf der Seite der Mitarbeiter entstehen.



#### BEISPIEL

Ein Mitarbeiter bildet sich ein: „Egal, wie ich den Vortrag vorbereite, mein Chef wird doch alles wieder auf seinen eigenen Stil umschreiben. Da brauche ich mir gar nicht erst die ganze Mühe machen.“ Die Reaktion des Vorgesetzten liegt auf der Hand. Weil sich der Mitarbeiter offensichtlich keine Mühe gegeben hat, wird der Vorgesetzte den Vortrag umschreiben und dabei automatisch seinen eigenen Stil einfließen lassen. Die Prophezeiung hat sich erfüllt.

---



#### TIPP

Überprüfen Sie Ihre Einstellung gegenüber Ihren Mitarbeitern. Stellen Sie fest, ob Sie nicht bestimmte Verhaltensweisen durch Ihr eigenes Verhalten „provokiert“ haben.

---

## Modell 4: Johari-Fenster

Menschen werden von ihren Gesprächspartnern vielfach anders wahrgenommen, als sie sich selbst sehen. Untersuchungen von Joe Luft und Harry Ingham haben zur Entwicklung des nach ihnen benannten „Johari-Fensters“ geführt, das jedem Menschen vier verschiedene Perspektiven zuordnet:

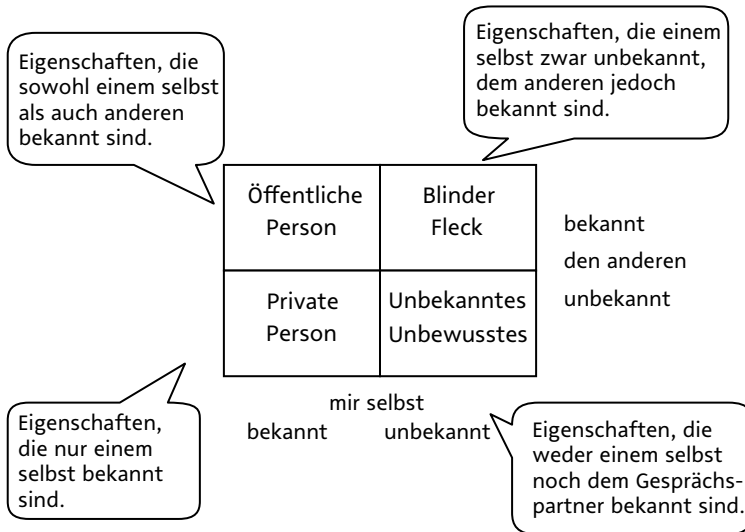


Abb. 2.2: Johari-Fenster

Für das Kommunikationsverhalten bedeutet dies, dass man sich zunächst einmal bewusst sein muss, einen solchen „blinden Fleck“ zu besitzen. Denn dieser ist häufig der Grund für Missverständnisse im Gespräch. Durch die Gesprächstechnik „Feedback“ gelingt es jedoch, diesen blinden Fleck zu verkleinern, Eigen- und Fremdbild einander anzunähern und so die Gesprächsführung zu optimieren.

## 2.4 Das Mitarbeitergespräch vorbereiten

Die Bedeutung der Vorbereitung auf ein Gespräch wird häufig unterschätzt. Mit Blick auf das Tagesgeschäft ist man schnell der Meinung, die wesentlichen Aspekte des Gesprächsthemas eigentlich im Kopf zu haben und verzichtet daher auf die Vorbereitung. Doch nicht immer ist Verlass auf eine umfassende Gesprächsroutine oder die Fähigkeit zur Improvisation.

Durch eine angemessene Vorbereitung stellen Sie sicher, dass

- sich die *Gesprächsdauer* in einem angemessenen Rahmen hält,
- Sie sich nicht auf der *Beziehungsebene* festfahren,

- die *Gesprächsziele* erreicht werden oder man ihnen zumindest näher kommt und
- die Gespräche mit einem für beide Seiten akzeptablen Ergebnis enden.

## Organisatorische Vorbereitung

Die Frage, ob schriftlich oder mündlich eingeladen wird, hängt vom Gesprächsanlass ab. Zu komplexeren Gesprächen, die in einem festen Turnus stattfinden (z. B. Zielvereinbarungs-, Jahres- oder Beurteilungsgespräch), kann schriftlich eingeladen werden. Kurzfristige und weniger umfangreiche Gespräche (z. B. Einführungsgespräch oder Zwischenfeedback) werden meist mündlich abgesprochen.



### WICHTIG

Sorgen Sie dafür, dass der Mitarbeiter rechtzeitig und vollständig informiert wird, und zwar über Zeitpunkt, Ort und Anlass des Gespräches. So kann sich auch der Mitarbeiter auf das Gespräch vorbereiten.

---

*Termin und Ort* sollten so gewählt werden, dass das Gespräch in Ruhe und ohne Unterbrechungen geführt werden kann. Die eigentliche Gesprächsdauer hängt vom jeweiligen Anlass und den beteiligten Personen ab; einen Richtwert gibt es nicht.



### TIPP

Planen Sie nicht nur Zeit für Ihre eigenen Themen ein, sondern auch für die Anliegen Ihres Gesprächspartners.

---

Und *welcher Ort* eignet sich am besten? Die meisten Mitarbeitergespräche werden sicherlich im Büro des Vorgesetzten geführt. Verschanzen Sie sich aber nicht hinter Ihrem Schreibtisch, sondern nutzen Sie z. B. einen geeigneten Besprechungstisch. Damit signalisieren Sie dem Mitarbeiter, dass das Gespräch für Sie eine besondere Bedeutung hat. Wenn Sie selbst über kein eigenes Büro verfügen, sollten Sie einen zentralen Besprechungsraum benutzen.

Auch der *Arbeitsplatz des Mitarbeiters* kann als Gesprächsort gewählt werden, wenn die notwendige Ruhe herrscht und die Vertraulichkeit sichergestellt ist. Durch ein Gespräch am Arbeitsplatz entziehen Sie der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Situation, die für viele Mitarbeiter gesprächshemmend wirkt, ein Stück weit die Basis und schaffen Vertrauen beim Mitarbeiter.