



Leseprobe aus: Saul, Führen durch Kommunikation, ISBN 978-3-407-29172-1
© 2012 Beltz Verlag, Weinheim Basel
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-29172-1>

Allgemeine Einführung

Das Kernstück dieses Buches bilden 13 Gesprächsphasenkonzepte. Sie wurden hier für solche Gespräche entwickelt, die erfahrungsgemäß häufig vorkommen oder besonders hohe Anforderungen an den Vorgesetzten stellen.

Die Gesprächsphasenkonzepte

- Anerkennungsgespräch
- Auftragserteilung
- Austritts- oder Abgangsgespräch
- Beurteilungsgespräch
- Delegationsgespräch
- Einweisungsgespräch
- Fördergespräch
- Jahresgespräch
- Kritikgespräch
- Kündigungsgespräch
- Probleme bearbeiten – Sachgespräch
- Rückkehrgespräch
- Zielvereinbarungsgespräch

Diese Gesprächsphasenkonzepte sind ein universelles Hilfsmittel für Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Mitarbeitergesprächen. Ihre Anwendung hilft, sicherzustellen,

- dass am Ende des Gesprächs alle wesentlichen Punkte behandelt sind,
- dass ein gutes und von beiden Beteiligten getragenes Ergebnis erzielt wird und
- dass beide Beteiligten den Gesprächsverlauf als befriedigend erleben.

Welche Chancen bieten Ihnen diese Konzepte?

Beim Vorbereiten. Mithilfe dieser Phasenkonzepte können Sie Ihre Mitarbeitergespräche umfassend und zugleich mit geringem Zeitaufwand vorbereiten.

- Im Einzelnen helfen sie, Ihren individuellen Gesprächsplan mit geringem Zeitaufwand zu erarbeiten, indem Sie die Strategie des Phasenkonzepts für Ihre Gesprächssituation übernehmen.
- Sie können sicherstellen, dass Sie sich sach- und zugleich mitarbeiterorientiert vorbereiten.
- Auf diese Weise sind die zentralen Punkte leicht zu finden.
- Die wesentlichen Gesprächsinhalte und Ihre Lenkungsaufgaben können Sie systematisch überdenken.
- Und Sie können schnell erkennen, welche Informationen und Unterlagen Sie benötigen.

Beim Durchführen. Mithilfe dieser Phasenkonzepte können Sie Ihre Gesprächsführung optimieren. Das bedeutet:

- Sie können die Gesprächsaufgaben in wirkungsvoller Reihenfolge wahrnehmen,
- das Gespräch sachorientiert *und* zugleich mitarbeiterorientiert führen,
- sämtliche relevanten Inhalte behandeln und
- den Mitarbeiter angemessen am Gespräch beteiligen.
- Sie behalten den roten Faden,
- erkennen, welche Aspekte wie aufzufächern sind, und
- können das Gespräch mit geringerem Zeitaufwand führen.

Beim Nachbereiten. Diese Phasenkonzepte helfen Ihnen,

- nicht zu vergessen, welche Aufgaben nach dem Gespräch wahrzunehmen sind, und
- den Gesprächsverlauf phasenweise zu reflektieren, um dadurch jedes Gespräch zu einer Lernquelle für Ihre darauffolgenden zu machen.

Beschreibung der Gesprächsphasenkonzepte

Ein Gespräch besteht aus deutlich erkennbaren Phasen, die sachlogisch, inhaltlich folgerichtig, psychologisch sinnvoll und strategisch günstig gereiht

sind. Diese in der Praxis entstandenen und bewährten Phasenfolgen entsprechen einem idealtypischen Gesprächsablauf; sie liefern Basis und Rahmen für die Entwicklung der Gesprächsphasenkonzepte. Bevor jedoch näher darauf eingegangen wird, sehen Sie hier exemplarisch das Kernstück eines Gesprächsphasenkonzepts, nämlich das Phasenkonzept für ein Kündigungsgespräch.

■ Phasenkonzept Kündigungsgespräch

Gesprächsphasen	Empfehlungen für die Gesprächsführung
Phase 1: Gespräch eröffnen	■ Mit Namen begrüßen ■ Anlass kurz ansprechen ■ Sofort zum Kernpunkt überleiten
Phase 2: Kündigung aussprechen und begründen	■ Kündigung aussprechen ■ Raum für Reaktion des Mitarbeiters lassen ■ Kündigung begründen
Phase 3: Kündigung erörtern	■ Prüfen, ob das bei ihm angekommen ist, was Sie vermitteln wollten ■ Eigenen Redeanteil gering halten ■ Verständnis für seine Situation zeigen ■ Darauf verweisen, dass die Kündigung eine endgültige Unternehmensentscheidung ist
Phase 4: Trennungsmodalitäten vereinbaren	■ Zunächst fragen, ob er bereit ist, die Trennungsmodalitäten zu vereinbaren ■ Gegebenenfalls neuen Gesprächstermin vereinbaren ■ Trennungsmodalitäten (behutsam) erörtern und vereinbaren
Phase 5: Beenden des Gesprächs	■ Lassen Sie sich den Empfang des Kündigungsschreibens quittieren ■ Vereinbarungen und Termine wiederholen ■ Mit Namen verabschieden (situationsgerecht Gutes für seine Zukunft wünschen, persönlich und beruflich)

Ein Gesprächsphasenkonzept besteht aus fünf Teilen:

- Grundlegendes
- Phasenkonzept
- Vorbereitung
- Gesprächsführung
- Nachbereitung

Es mag Sie vielleicht verwundern, dass das Phasenkonzept als zentraler Teil jedes Gesprächsphasenkonzepts erst an zweiter Stelle zu finden ist. Der Grund dafür liegt in der Absicht, Sie zunächst in die Thematik der jeweiligen Gesprächsart einzuführen, bevor Sie sich das gesamte Konzept anschauen.

Grundlegendes. An dieser Stelle finden Sie jeweils Informationen über Zweck und Ziel des Gesprächs. Diese sind durch Erläuterungen wesentlicher aktueller Besonderheiten ergänzt.

Phasenkonzept. Jedes Phasenkonzept konzentriert sich auf die wesentlichen Gesprächselemente. Sämtliche Empfehlungen sind an den Standardsituationen des jeweiligen Gesprächs ausgerichtet. Daher kann es vorkommen, dass Sie zusätzliche Empfehlungen benötigen. Die werden Sie jedoch nur in Ausnahmefällen selbst erfinden müssen, weil Sie aus dem großen Angebot schöpfen können, das Ihnen der erste Teil dieses Buches liefert.

■ Linke Spalte	■ Rechte Spalte
In dieser Spalte sind die jeweiligen Aufgaben des Vorgesetzten formuliert. Daraus lässt sich ableiten, aus welchen Kerninhalten das Gespräch besteht.	Diese Spalte enthält Empfehlungen und Tipps für die Gesprächsführung. Daraus lässt sich ableiten, welche Intentionen Sie in der jeweiligen Phase realisieren sollten.
Die Inhalte dieser Spalte geben Antwort auf zwei Fragen: ■ Was soll ich tun? ■ In welcher Reihenfolge soll ich es tun?	Die Inhalte dieser Spalte geben vor allem Antwort auf zwei Fragen: ■ Wie kann ich das Gespräch am besten führen? ■ Wie kann ich die jeweiligen Aufgaben am besten wahrnehmen?

Vorbereitung: Dieser Teil liefert spezielle Empfehlungen, die genau auf das Gespräch zugeschnitten sind.

Gesprächsführung: Auch dieser Teil liefert spezielle Empfehlungen, die genau auf das Gespräch zugeschnitten sind; sie sind aufgeteilt in »Empfehlungen für einzelne Phasen« und »themenbezogene Empfehlungen«.

Diese themenbezogenen Empfehlungen vermitteln in besonderem Maße Sicherheit bei der Gesprächsführung. Darüber hinaus brauchen Sie auch hier zusätzlich allgemeine Empfehlungen, wozu beispielsweise die Protokollführung gehört, die Sie ab Seite 49 nachlesen können.

Nachbereitung: Auch dieser Teil liefert spezielle Empfehlungen, die genau auf das Gespräch zugeschnitten sind; allgemeine Empfehlungen hingegen sind im ersten Teil dieses Buches ausführlich behandelt.

Wie Sie mit den Phasenkonzepten arbeiten können

Betrachten Sie die Phasenkonzepte als flexiblen Leitfaden, der es Ihnen ermöglicht, das Gespräch nach den jeweiligen Rahmenbedingungen und Ihren persönlichen Vorstellungen mit beiderseitigem Gewinn zu führen.

Hinweis: Wenn Sie ein Gespräch vorbereiten, ist es sinnvoll, sich zuerst mit den Inhalten der linken Spalte auseinanderzusetzen. Dadurch verschaffen Sie sich einen Überblick über die Kerninhalte des Gesprächs und können beispielsweise schnell entscheiden, welchen Aspekten Sie bei der weiteren Vorbereitung besonderes Augenmerk schenken wollen und welche Abschnitte, auf die das Phasenkonzept verweist, Sie zunächst lesen sollten.



Die einzelnen Phasen lassen genügend Spielraum für situatives Agieren und Reagieren: Um einen lebendigen Dialog zu sichern, können Sie Inhalte und deren Abfolge innerhalb einer Phase ändern. Die Phasenkonzepte verkraften es auch, wenn Sie eine Phase einschieben oder eine entfallen lassen.

Nur zur Erinnerung: Die wichtigste Faustregel für erfolgreiches Kommunizieren lautet: Verhalten Sie sich situationsgerecht und wesensgemäß. Das gilt auch für Ihre Arbeit mit den Phasenkonzepten.

Fazit: Gehen Sie mit den Phasenkonzepten flexibel und situationsgerecht um: Halten Sie sich nicht starr an deren Inhalte.

Die großen Mitarbeitergespräche

- Anerkennungsgespräch
- Auftragserteilung
- Austritts- oder Abgangsgespräch
- Beurteilungsgespräch
- Delegationsgespräch
- Einweisungsgespräch
- Fördergespräch
- Jahresgespräch
- Kritikgespräch
- Kündigungsgespräch
- Probleme bearbeiten – Sachgespräch
- Rückkehrgespräch
- Zielvereinbarungsgespräch

Anerkennungsgespräch

»Wer Freude an der Arbeit hat,
ist imstande, viel zu leisten.«
Marion Gräfin Dönhoff

In diesem Gespräch wird einem Mitarbeiter Anerkennung für besondere Leistungen ausgesprochen. (»Leistung« wird in diesem Buch auch als Synonym für »Verhalten« verwendet.) Er erlebt dadurch, dass herausragende Leistungen positive Konsequenzen haben.

Wann soll Anerkennung ausgesprochen werden?

Wenn der Mitarbeiter

- eine herausragende Leistung erbracht oder
- sich besonders positiv verhalten oder
- trotz erheblicher Schwierigkeiten eine besonders gute Leistung geliefert hat.

Normalleistung verdient ebenfalls Anerkennung: Es ist deshalb empfehlenswert, auch die Mitarbeiter in einem Anerkennungsgespräch zu loben, die seit Jahren sogenannte »Normalleistungen« erbringen und von Ihnen als wertvolle Mitarbeiter geschätzt werden. Hier besteht der Anerkennungsanlass im jahrelangen kontinuierlichen Liefern der täglichen Routinearbeiten, ohne die kein Betrieb existieren kann.

Grundlegendes

Anerkennung trägt zur Verstärkung des gewünschten Verhaltens bei: Verstärktes Verhalten verfestigt sich und wird daher in der darauffolgenden Zeit häufiger gezeigt. Und nicht nur das: Anerkennung fördert die Motivation, steigert das Selbstwertgefühl und die Zufriedenheit und wirkt sich günstig auf die Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter

aus. Außerdem trägt sie zur Standortbestimmung und zur Entwicklung des Mitarbeiters bei.

Anerkennung auszusprechen, gehört zu den wirkungsvollsten Führungsinstrumenten obwohl es lediglich minimale Zeitkosten verursacht. Erfahrungsgemäß wird dieses Gespräch jedoch zu selten eingesetzt.

Das Gegenstück zum Anerkennungsgespräch ist das Kritikgespräch, gleichwohl gehören beide in gewisser Weise zusammen. Deshalb sollten Vorgesetzte beide Gesprächsarten situationsgerecht anwenden. Wenn beide Gesprächsarten zum Arbeitsalltag gehören, werden nämlich betroffene Mitarbeiter bei einer Anerkennung beispielsweise nicht gleich nach einer Gehaltserhöhung fragen und bei einer Kritik nicht gleich mit einer Kündigung rechnen.

Erstaunlicherweise fällt es vielen Vorgesetzten schwer, ihre Mitarbeiter ausdrücklich zu loben. Zahlreiche Vorgesetzte führen nach dem Prinzip: »Wenn ich nichts sage, bin ich mit der Arbeit meiner Mitarbeiter zufrieden«, und meinen, mit dieser Begründung auf Anerkennungsgespräche verzichten zu können. Das jedoch führt auf Dauer zur Demotivation der Mitarbeiter, weil sie das Gefühl bekommen, nicht wahrgenommen zu werden und für ihre Anstrengungen keine positive Resonanz zu finden.

■ Phasenkonzept Anerkennungsgespräch	
Gesprächsphasen	Empfehlungen für die Gesprächsführung
Phase 1: Gespräch eröffnen	■ Mit Namen begrüßen ■ Zum Anlass des Gesprächs überleiten
Phase 2: Sachverhalt darstellen	■ Mit Gesprächseröffnung verknüpfen ■ Situation und Anlass neutral darstellen ■ Sicht des Mitarbeiters erbitten ■ Beides erörtern
Phase 3: Anerkennung aussprechen	■ Anerkennung aussprechen ■ Eigene Gefühle äußern
Phase 4: Mögliche Folgen erörtern	■ Gegebenenfalls positive Folgen für den Mitarbeiter ansprechen und erörtern
Phase 5: Gespräch beenden	■ Freude über Gesprächsanlass formulieren ■ Gegebenenfalls mit der vierten Phase verknüpfen ■ Herzlich mit Namen verabschieden

Vorbereitung

Prüfen Sie zunächst, ob der von Ihnen gewählte Anlass die Kriterien für ein Anerkennungsgespräch erfüllt:

- Setzen Sie den Gesprächstermin so, dass er auch für Ihren Mitarbeiter günstig liegt.
- Nehmen Sie sich Zeit für dieses Gespräch: Das ist bereits ein Teil der Anerkennung.
- Wenn es sich realisieren lässt, dann führen Sie das Gespräch möglichst »unmittelbar« nach dem Anerkennungsanlass: Je kürzer der Zeitraum zwischen dem Anerkennungsanlass und Ihrer Anerkennung ist, umso stärker ist deren Wirkung.

Anerkennung ist immer auch abhängig vom jeweiligen Mitarbeiter

Inwieweit Ihre Anerkennung vom jeweiligen Mitarbeiter als positiv erlebt wird, hängt von seiner Einschätzung der eigenen Leistung ab: Was ist ihm wichtig? Beispielsweise könnte ihm wichtiger sein, für seinen zusätzlichen, umfangreichen zeitlichen Einsatz gelobt zu werden als für die informative, übersichtliche Darstellung der Verkaufszahlen in den Filialen, dem Ergebnis seines Einsatzes.

Inwieweit eine Leistung die Kriterien für ein Anerkennungsgespräch erfüllt, ist auch vom betroffenen Mitarbeiter abhängig; denken Sie hierbei an den Neuling auf der einen und den »alten Hasen« auf der anderen Seite.

Zusätzlich belohnen? Überlegen Sie, inwieweit es angezeigt ist, die anzuerkennende Mitarbeiterleistung zusätzlich zu belohnen. Das dürfte im Regelfall dann angebracht sein, wenn dieser Mitarbeiter mehrfach durch herausragende Leistungen aufgefallen ist. Welche Belohnungen kommen infrage?

- Sie können beispielsweise ein Protokoll über das Anerkennungsgespräch anfertigen und zu den Personalakten geben.
- Die übergeordnete Leitungsebene informieren.
- Sie können Weiterbildungsmaßnahmen anbieten,
- einen Bonus zahlen,

- attraktivere, verantwortungsvollere Aufgabe anbieten oder
- den Mitarbeiter befördern.

Damit eine zusätzliche Belohnung auch die beabsichtigte Wirkung hat, sollten Sie sorgfältig überlegen, was der Mitarbeiter in diesem Zusammenhang als »Belohnung« erleben wird. Auf keinen Fall sollte beim Mitarbeiter das Gefühl entstehen, »zu seinem Glück gezwungen worden zu sein«.

Gesprächsführung

Empfehlungen für einzelne Phasen

Dritte Phase »Anerkennung aussprechen«. Äußern Sie Ihre Gefühle, indem Sie ihm beispielsweise sagen: *»Ich bin stolz auf Ihre Leistungen, Herr Schäfer«, »Herr Müller, ich freue mich mit Ihnen über Ihre hervorragenden Umsätze«.*

Themenbezogene Empfehlungen

- Loben Sie die Leistung: Richten Sie Ihre Anerkennung auf die Leistung und nicht primär auf die Person des Mitarbeiters: *»Großartig, Herr Tüchtig, wie Sie den Auftrag der Firma X hereingeholt haben. Und das, obwohl unser stärkster Mitbewerber zunächst bessere Chancen hatte«, anstelle von: »Sie sind ein toller Mann, Herr Tüchtig«.*
- Formulieren Sie Ihre Anerkennung konkret, spezifisch und angemessen: *»Herr Tüchtig, Sie haben unsere drei Assessment-Center hervorragend durchgeführt. Die Beobachter haben mir geschildert, wie geschickt und unauffällig Sie jeweils die einzelnen Phasen gestaltet haben. Darüber hinaus hat mir gefallen, ...«, oder: »Ihre ausgezeichnete Präsentation unseres neuen Produkts bei der Firma XYZ, Herr Tüchtig, hat mir gut gefallen. Ich habe sie nicht nur als sehr informativ und überzeugend, sondern auch als angemessen, unterhaltend und imagefördernd erlebt. Besonders geschickt fand ich, ...«*
- Formulieren Sie adressatengerecht: Schneiden Sie Ihre Anerkennung genau auf den Mitarbeiter zu: Denken Sie hierbei an den vor Selbstbewusstsein Strotzenden wie auch an den mit fehlendem Selbstbewusstsein.

Was Sie vermeiden sollten

- Nutzen Sie eine Anerkennung nie, um den Mitarbeiter anschließend mit zusätzlicher Arbeit zu betrauen.
- Vermeiden Sie Standardfloskeln wie: *»Sie sind ein guter/verlässlicher/kreativer Mann.«*
- Übertreiben Sie nicht.
- Vergleichen Sie die gezeigte Leistung nicht mit der Leistung anderer Mitarbeiter.
- Schränken Sie Ihre Anerkennung nicht ein: *»Sie haben unseren Umsatz so stark gesteigert, Herr Tüchtig, dass unsere Filiale damit weltweit den Spitzenplatz hat. Es ist allerdings schade, dass es Ihnen nicht auch noch gelungen ist, den Kunden XYZ an uns zu binden.«*

Tabelle anlegen

Anke von der Heyde und Boris von der Linde empfehlen in ihrem Buch »Gesprächstechniken für Führungskräfte« (2009), eine Tabelle für Anerkennungsgespräche zu führen, die hier stark vereinfacht wiedergegeben wird. Beginnen Sie die Arbeit mit dieser Tabelle, indem Sie für die letzten drei, sechs oder zwölf Monate mit Strichen kenntlich machen, mit wem Sie Anerkennungsgespräche und mit wem Sie entsprechende kleine Mitarbeitergespräche geführt haben. Danach werten Sie Ihre Tabelle aus:

- Wie sieht es mit Ihrer Anerkennung der einzelnen Mitarbeiter aus?
- Welche Konsequenzen wollen Sie daraus ziehen?

■ Mitarbeiter	■ Anerkennungs- gespräch	■ Kleines Mitarbeiter- gespräch
Beyer, Gertrud		
Dehmel, Fritz		
Frohmann, Emil		

Nachbereitung

Halten Sie Ihre Vereinbarungen und Zusagen ein, und behalten Sie diesen Mitarbeiter im Auge, um ihn gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt zu fördern.

Ihre Anerkennung soll nachhaltig sein: Wenn Sie beispielsweise Anerkennung für eine Idee ausgesprochen haben, sollten Sie Ihren Mitarbeiter von Zeit zu Zeit über den Stand der Umsetzung informieren.