

Ihr Logo

# SEMINARVERANSTALTUNG

## Mitarbeitergespräche – Zielvereinbarungs-, Jahres- und Fördergespräche



*Musterunternehmen  
Deutschland AG*

*(Logo Ihres Auftraggebers)*

**Musterunternehmen Deutschland AG**

*(Firmenbezeichnung Ihres Auftraggebers)*

Datum

*(Datum der Seminarveranstaltung)*

▪ **Musterunternehmen**  
▪ Musterstraße 1  
▪ 12345 Musterstadt

▪ **Telefon:** +49 123 123456  
▪ **Telefax:** +49 123 123457

▪ **http://www.trainplan.de**  
▪ **E-Mail:** mail@trainplan.de

LESERPROBE

Das vorliegende Skript ist Bestandteil der Seminarkonzepte TRAINPLAN®, welche nur mit einer gültigen Lizenzierung/Firmierung vom jeweiligen Lizenznehmer verwendet werden darf. Eine gültige Lizenzierung beinhaltet die Vervielfältigung und Weitergabe dieses Teilnehmerskriptes, jedoch nur an Seminar- und Schulungsteilnehmer des Lizenznehmers. Der Lizenznehmer ist verpflichtet, den nachfolgenden Text auf dieser Seite beim Vervielfältigen weder zu verändern oder zu löschen, so dass dieser Hinweis in jedem vervielfältigten Skript erhalten bleibt.

Alle Rechte vorbehalten incl. der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Kein Teil dieses Werkes sowie der dazugehörigen Bestandteile darf in irgendeiner Weise (Druck, Fotokopie, Mikrofilm etc.) ohne schriftliche Genehmigung oder gültige Lizenz des Herausgebers reproduziert, vervielfältigt oder anderweitig privat oder gewerblich verwertet werden.

Bei der Zusammenstellung dieses Werkes wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Der Herausgeber kann daher für evtl. Fehler und die daraus resultierenden Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Verbesserungsvorschläge und Hinweise nehmen wir gerne unter [redaktion@trainplan.de](mailto:redaktion@trainplan.de) entgegen.

In diesem Werk aufgeführte Hardware- und Softwarebezeichnungen sind in der Regel eingetragene Warenzeichen oder sollten als solche betrachtet werden.

© TRAINPLAN® – Bildungsmedien und Verlagsprodukte

TRAINPLAN® ist ein eingetragenes Warenzeichen der SCHMITT Wirtschaftsberatungsgesellschaft mbH

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung .....</b>	<b>4</b>
<b>Die besondere Situation im Mitarbeitergespräch.....</b>	<b>7</b>
<b>Grundlagen der Kommunikation.....</b>	<b>10</b>
Ebenen der Kommunikation .....	12
Zusammenhang zwischen Psychologie und Kommunikation .....	13
Die verschiedenen Kommunikationsmöglichkeiten .....	14
Das Kommunikationsmittel Sprache .....	14
Selbstmordwörter und Reizwörter .....	16
Beispiele für Reizformulierungen.....	17
<b>Kommunikationsmittel Körpersprache - Erscheinung - Auftreten.....</b>	<b>18</b>
Körpersprache, Raum und Distanzzonen .....	19
Effektives Sprechen.....	20
Übung zur positiven Ausdrucksweise.....	21
<b>Sprache und Wirkung.....</b>	<b>23</b>
Die vier Seiten einer Nachricht .....	23
Die vier Arten der Wahrnehmung .....	26
<b>Gesprächsvorbereitung.....</b>	<b>29</b>
Die organisatorische Vorbereitung .....	29
Checkliste: Mitarbeitergespräch .....	30
Persönliche Vorbereitung .....	31
... auf das Gespräch.....	31
... auf meinen Gesprächspartner.....	32
<b>Gesprächsführung.....</b>	<b>33</b>
Die wichtigsten Gesprächsregeln .....	33
Die „Zwei-Gewinner-Strategie“ .....	34
<b>Die Fragetechnik.....</b>	<b>36</b>
Die offene Frage (Informationsfrage).....	37
Die geschlossene Frage .....	37
Die Alternativfrage.....	37
Verschärfte Alternativfrage.....	38
Die Suggestivfrage .....	38
Die rhetorische Frage.....	38
Die Gegenfrage .....	39
Die Kontrollfrage.....	39
Die Motivierungsfrage .....	40
Die „Wenn-überhaupt“-Frage.....	40
Aktiv Hinhören .....	41
Richtiges Feedback.....	42
Überzeugungsprozess einleiten .....	44
<b>Einwandbehandlung .....</b>	<b>45</b>
Richtiges Verhalten bei Einwänden.....	45
Abfangformulierungen zur Einwandbehandlung .....	46
Killerphrasen .....	47
Checkliste: „Überreden oder überzeugen?“ .....	48
Arbeitsblatt: Ziele und Alternativziele.....	49
Arbeitsblatt: Konstruktive Kommunikation.....	51
Arbeitsblatt: Nachricht und Botschaft - Aussage und Bedeutung .....	53
<b>Tages-Clearing .....</b>	<b>54</b>

## EINLEITUNG

Das Mitarbeitergespräch ist zu einem wichtigen Element der zeitgemäßen Mitarbeiterführung geworden.

Der Nutzen des Mitarbeitergesprächs liegt sowohl in der Pflege der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter als auch in der gemeinsamen Planung und Vereinbarung von Zielen und Maßnahmen.

Die Zielvereinbarung ermöglicht die Festlegung zukünftiger Arbeitsschwerpunkte. Diese Ziele sind nicht immer quantifizierbar, sie müssen für beide Seiten klar und unmissverständlich sein. Arbeitsziele werden in Bezug auf die laufende Arbeit vereinbart. Möglich ist dabei die Vereinbarung wirtschaftlicher Ziele, wie Umsatz-, Deckungsbeitrags- oder Kostenziele und Ziele in Bezug auf die Einhaltung von Budgets.

Auch Qualitätsziele, wie die Erhöhung von Kundenzufriedenheit, die Verringerung von Ausschuss oder Fehlerquoten oder die Einhaltung gewisser Termine (bei Projektarbeiten) können wesentliche Arbeitsziele sein. Leicht zu vereinbaren sind quantitative Ziele, wie zu erreichende Stückzahlen oder verrechenbare Stunden. Ziele, die sich mit der Weiterentwicklung des Wissens und den Fertigkeiten des Mitarbeiters (Personalentwicklung) oder auch der mit der Weiterentwicklung des Arbeitsumfelds (Organisationsentwicklung) befassen, fallen in die Gruppe der Entwicklungsziele.

**Sinn und Zweck des Mitarbeitergesprächs sind die Festlegung von Unternehmens- und Jahreszielen und deren Erreichung.**

Gleichwohl geht es nicht nur darum, Ziele zu vereinbaren. Dieses Führungsinstrument heißt nicht Zielvereinbarungsgespräch sondern Mitarbeitergespräch, es ist als solches inzwischen zu einem unerlässlichen Instrument einer zeitgemäßen Personalführung geworden. Es dient als wichtigstes Verständigungsmittel zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern. Auch die Qualität der Zusammenarbeit wird hierdurch entscheidend beeinflusst, da eine vertrauensvollere Zusammenarbeit zustande kommt, wenn anstehende Aufgaben und Probleme in gemeinsamen Gesprächen geklärt werden.

Einen häufig unterschätzten Faktor des Mitarbeitergesprächs stellt der Motivationsgrad dieses Instrumentes dar, wenn es richtig eingesetzt wird. Das Streben nach Anerkennung - für jeden Menschen wichtigste psychologische Nahrung - kann hier offiziell und vor allem durch eine höhere Stelle befriedigt werden.

Mitarbeitergespräch  
als Führungs-  
Instrument

Mitarbeitergespräch  
als Motivations-  
Faktor

Eine Leistungserfüllung ist für Menschen immer dann sinnlos, wenn es keine Möglichkeit gibt, das Erreichte auch präsentieren zu können. Durch die Präsentation einer vereinbarten Leistung zu einem bestimmten Zeitpunkt, kann ein natürlicher Antrieb entstehen.

Neben den exakt zu definierenden Zielen und Festlegungen bietet das Mitarbeitergespräch noch eine Fülle **weicher Faktoren**, die einen sehr positiven Einfluss auf die gesamte Arbeits- und Betriebssituation ausüben.

- Informationsgewinnung und Transfer
- Mitarbeiterbeurteilung
- Erfahrungsaustausch
- Problemlösungen
- Hilfestellung und Unterstützung
- Mitarbeitermotivation
- Entwicklung und Förderung
- Erkennen von bestimmten Entwicklungen (z. B. Kündigungsabsicht)

Das regelmäßige Mitarbeitergespräch dient auf Dauer einer Verbesserung des Vorgesetzten-/Mitarbeiterverhältnisses, fördert Offenheit und gegenseitiges Verständnis, schafft Vertrauen und erleichtert die gemeinsame Zusammenarbeit. Gute Mitarbeiter erwarten, dass der Vorgesetzte sich mit ihnen befasst, mit ihren Zielen, ihren Aufgaben, ihren Leistungen aber auch ihren Stärken und Schwächen.

Die Praxis zeigt, dass Mitarbeitergespräche zu selten stattfinden. Mitarbeiter lasten ihren Vorgesetzten am häufigsten zu wenig Zeit, zu wenig Information und fehlerhafte Kritik an. Eine Vielzahl von Problemen ist durch regelmäßigen Austausch von Informationen und Gesprächen lösbar. Besonders Gespräche über Leistungen von Mitarbeitern sowie deren Stärken und Schwächen sind schwierig. Diese Gespräche benötigen zuverlässige Grundlagen und vor allem ausreichendes Wissen und Informationen des Vorgesetzten um die Situation seines Mitarbeiters.

„Weiche“ Faktoren

Mitarbeitergespräche  
finden häufig zu  
selten statt

In Unternehmen wird das Instrument der **Mitarbeiterbeurteilung** oft intensiv angewendet, das dazu notwendige Instrument des ausführlichen und regelmäßigen **Mitarbeitergespräches** jedoch nicht. Gründe dafür sind neben dem vorhandenen Zeitmangel häufig das Unbehagen auf Vorgesetzenseite, in einem Mitarbeitergespräch auch auf unangenehme Dinge zu sprechen zu kommen.

Abweichend von den regelmäßigen zu den unterschiedlichsten Anlässen und Themen stattfindenden Mitarbeitergesprächen wird dieser Begriff im engeren Sinn auch für das **jährliche Mitarbeitergespräch** verwandt. Insbesondere bei der Einführung eines solchen Führungsinstrumentes ist es sinnvoll, mit einem **allgemeinen Mitarbeitergespräch zu beginnen**, um aus diesem heraus die Basis und Weiterführung des Führungsinstrumentes „Jahresmitarbeitergespräch“ zu entwickeln.

Vom allgemeinen  
zum Jahresmitarbeitergespräch

PROJEKT

## DIE BESONDERE SITUATION IM MITARBEITERGESPRÄCH

Für Mitarbeitergespräche gelten die allgemeinen Regeln der Gesprächsführung, wobei die Vorgesetzten-Untergebenen-Situation in einigen Bereichen Besonderheiten mit sich führt.

Es handelt sich um eine asymmetrische Beziehung, denn Mitarbeiter und Vorgesetzter sind sich immer der bestehenden Rangunterschiede bewusst, unabhängig davon, welcher partnerschaftliche (kooperative) Führungsstil im Unternehmen praktiziert wird. Beide Partner wissen genau, dass der Vorgesetzte aufgrund seiner Situation Entscheidungen treffen kann, die der Mitarbeiter akzeptieren muss, egal ob er will oder nicht. Das kann zu negativen Auswirkungen führen:

- **Einseitige Gesprächsführung**  
=> Der Gesprächsanteil des Vorgesetzten dominiert.
- **Hemmungen**  
=> Der Mitarbeiter spricht seine Gedanken nicht offen und vollständig aus.
- **Schweigen**  
=> Bei unterschiedlichen Meinungen wird, um Widerspruch zu vermeiden, von dem Gesprächspartner nichts gesagt oder das Gesagte abgeschwächt formuliert.
- **Alibifunktion**  
=> Die Entscheidung wurde von der Führungskraft bereits vorher getroffen, das Gespräch wird nur noch aus formellen oder sonstigen Gründen geführt.
- **Suggestive Gesprächsführung**  
=> Durch „Sie sind doch sicherlich auch der Meinung ...“ oder ähnliche Formulierungen merkt der Mitarbeiter sofort, welche Einstellung der Vorgesetzte vertritt. Nicht selten wird er diese Meinung übernehmen.

Aus diesen Gründen sollen bei dem Mitarbeitergespräch die Hierarchien oder Positionen berücksichtigt werden, damit sich beide Seiten über diese Besonderheit und über die möglichen Störfaktoren im Rahmen dieser Gesprächsführung im Klaren sind.

Probleme mit denen  
Sie rechnen müssen

## DIE BESONDERE SITUATION IM MITARBEITERGESPRÄCH

---

Unabhängig davon, von wem das Gespräch initiiert wird, trägt immer die Führungskraft die Hauptverantwortung für eine **erfolgreiche Gesprächsführung**.

Die Führungskraft  
trägt die Hauptver-  
antwortung

Den Erfolgsfaktor können Sie erhöhen, wenn Sie die folgenden Regeln ernst nehmen und beachten:

### ■ **Zeit nehmen**

Investieren Sie Zeit für Ihre Mitarbeiter. Lassen Sie sie in einem paritätischen Verhältnis zu Wort kommen und haben Sie Geduld.

### ■ **Unterstützung**

Leisten Sie Hilfestellung beim Vortragen der Anliegen durch **aktives Hinhören**, Rückfragen und Nachfragen usw.

### ■ **Ernstnehmen**

Nehmen Sie Vorschläge, Bedenken und Sichtweisen ernst und setzen Sie sich mit diesen Dingen intensiv auseinander. Nicht wenige entscheidende und oft auch kosten-trächtige Dinge in Unternehmen konnten durch Vorschläge von Mitarbeitern geändert werden.

### ■ **Ergebnisorientierung**

Achten Sie bei jedem Gespräch auf eine **konkrete Festlegung**, gehen Sie nicht ohne Ergebnis auseinander. Treffen Sie gemeinsam Zielvereinbarungen und achten Sie auf deren Umsetzung.

Wichtige Regeln

## DIE BESONDERE SITUATION IM MITARBEITERGESPRÄCH

---

Wenn Sie die vorherigen Punkte beachten und anwenden, können Sie die daraus resultierenden Vorteile für sich selbst und Ihre Mitarbeiter nutzen:

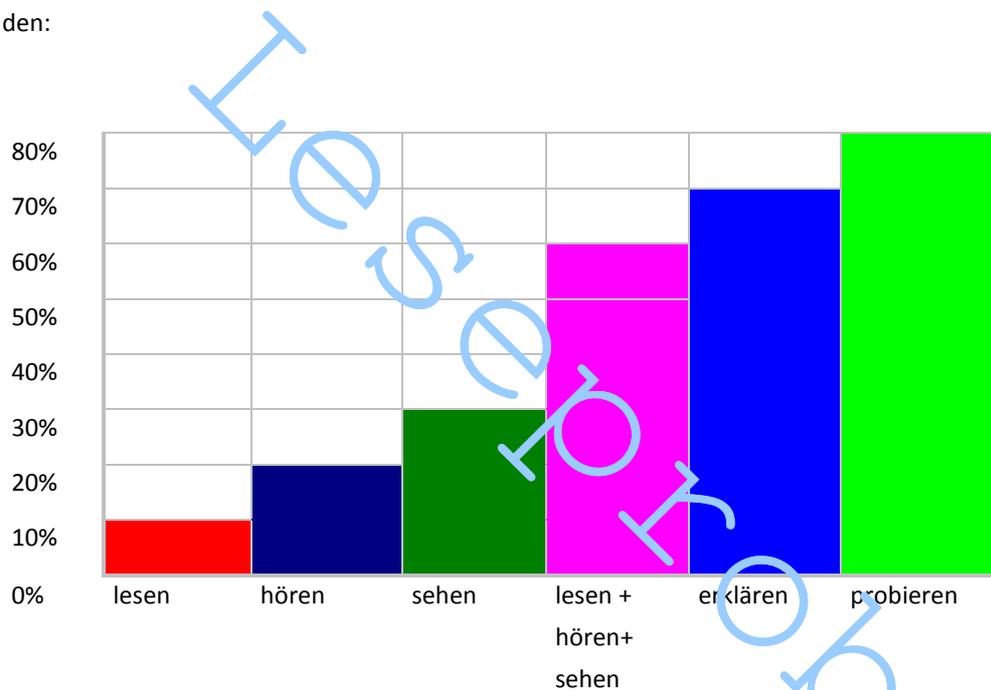
- Verbesserung der Kommunikation über Sachaufgaben
- Verringerung der „Aufschieberitis“ da der Mitarbeiter bei auftretenden Problemen sofort kommuniziert und so eine raschere Problemlösung möglich wird
- Besseres Verstehen der Situation des anderen durch mehr gegenseitige Information
- Abbau von Missverständnissen und Vorurteilen
- Reduzierung von Gerüchten und Fehlinformationen
- Förderung des Wir-Gefühls, Steigerung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit
- Überwindung von Hierarchien
- Steigerung des Vertrauens zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter
- Umfassendere Beteiligung am betrieblichen Geschehen
- Höheres Vertrauen und Engagement sowie Übernahme von Verantwortung

Vorteile

## GRUNDLAGEN DER KOMMUNIKATION

Die Kommunikation von Mensch zu Mensch wird auch in Zukunft von großer Bedeutung sein. Das Wissen, welche Einzelfaktoren kommunikationsrelevant sind und welche Wirkung sie auf den Menschen haben, ist von großer Bedeutung.

Untersuchungen haben gezeigt, dass die akustischen, visuellen und kinästhetischen (erfühlbaren) Signale von Menschen in folgender Rangordnung im Gedächtnis behalten werden:



Kommunikative Signale und die Rangfolge ihrer Wahrnehmung

In der Wahrnehmung dieser Signale gibt es individuelle Unterschiede. „Wahrnehmung ist das, was wir für „wahr“ nehmen.“ Dieses Zitat von Reinhard K. Sprenger verdeutlicht, dass der Dialog mit dem Partner zum Ausgangspunkt des Gesprächs gemacht werden muss. Voraussetzung ist, dass zunächst der bevorzugte Kommunikationskanal herausgefunden werden muss. Es werden visuell, akustisch und kinästhetisch orientierte Wahrnehmungstypen unterschieden. Ein erfolgreicher Kommunikationsprozess ist nur möglich, wenn das primäre Kommunikationssystem des Gesprächspartners erkannt und genutzt wird.

Wahrnehmung = für „wahr“ nehmen

Es erfolgt dann eine Anpassung/Angleichung der Gesprächspartner mit allen kommunikativen Mitteln (Sprache, Gestik, Mimik).