

**Jochen Gabrisch**

# **Führungsinstrument Mitarbeiterkommunikation**

**Wie gute Gesprächsführung im Team gelingt –  
Mitarbeitergespräche gekonnt führen**

# Inhalt

## **Einleitung**

Mind-map .....	6
Darum geht's .....	8

## **1 Werkzeugkoffer Kommunikation .....10**

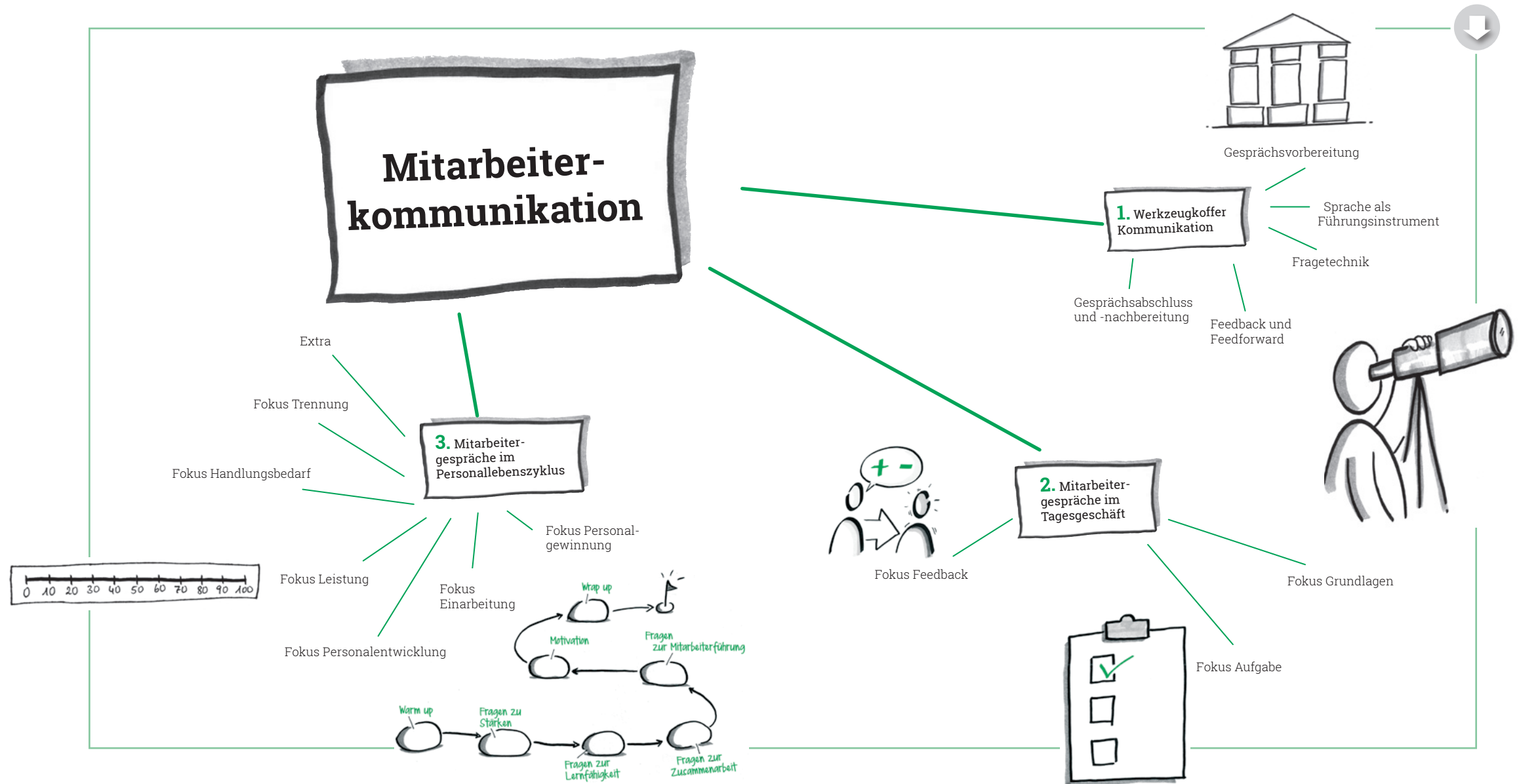
1.1 Die Basis guter Kommunikation – Gesprächsvorbereitung .....	11
Vom Gesprächsanlass zum Gesprächsziel .....	11
Die Perspektive Ihrer Gesprächspartner einnehmen .....	12
Das Gespräch strukturieren .....	15
Die eigene Position reflektieren .....	15
Konstruktive Rahmenbedingungen schaffen .....	18
1.2 Jedes Wort zählt – Sprache als Führungsinstrument .....	19
1.3 Wer fragt, der führt – Fragetechnik .....	21
Offene und geschlossene Fragen .....	22
Fokusfragen .....	23
1.4 Leistung und Lernen optimieren – Feedback und Feedforward .....	25
1.5 Nach dem Gespräch ist vor dem Gespräch – Gesprächsabschluss und -nachbereitung .....	27

## **2 Mitarbeitergespräche im Tagesgeschäft .....30**

2.1 Fokus Grundlagen .....	31
One-to-Ones .....	31
Team-Meetings .....	34
E-Kommunikation .....	37
2.2 Fokus Aufgabe .....	39
Delegieren und Erteilen von Aufgaben .....	39

2.3	Fokus Feedback.....	43
	Positives Feedback .....	43
	Klärungsgespräch .....	46
	Kritisches Feedback zur Leistung .....	49
	Kritisches Feedback zum Verhalten .....	53
<b>3</b>	<b>Mitarbeitergespräche im Personallebenszyklus .....</b>	<b>58</b>
3.1	Fokus Personalgewinnung .....	59
	Auswahlgespräch .....	59
	Die fünf wichtigsten Interviewtipps .....	59
	Interviewleitfaden.....	61
	Kommunikationsklippen.....	68
3.2	Fokus Einarbeitung.....	69
	Onboarding-Gespräch.....	69
	Probezeitgespräch .....	71
3.3	Fokus Personalentwicklung.....	75
	Persönliche Entwicklung .....	75
	Seminar-Transfer .....	80
	Laufbahnplanung .....	82
	Rückkehrgespräche.....	85
3.4	Fokus Leistung .....	87
	Zielvereinbarung.....	87
	Beurteilung.....	90
	Gehalt .....	93
3.5	Fokus Handlungsbedarf.....	97
	Kommunikation in Veränderungsprozessen .....	97
	Konflikte im Team.....	102
	Low Performer .....	106
	Alkoholmissbrauch.....	109
	Abmahnung .....	112
3.6	Fokus Trennung .....	115
	Kündigung.....	115
	Exit-Interview .....	119
3.7	Extra.....	121
	Upward-Feedback .....	121
	Literaturverzeichnis.....	125
	Service .....	125

# Einleitung



## Darum geht's

Kommunikation ist eines der wichtigsten Führungsinstrumente. In Teams, in denen strukturiert, klar und offen miteinander gesprochen wird, nehmen die Qualität der Arbeit ebenso wie die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter und Führungskräfte spürbar zu. Das gilt umso mehr in komplexen, schnellen und oft auch unsicheren, sprich agilen Arbeitswelten, in denen es mehr denn je auf eine gute Abstimmung ankommt.

Mitarbeiterkommunikation ist Hochleistungskommunikation. Im Spannungsfeld von schnellen Märkten und ambitionierten Zielen einerseits sowie persönlichen Interessen und Erwartungen andererseits, muss sie hohe Anforderungen an Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit erfüllen. In dieser Hinsicht ist Mitarbeiterkommunikation deutlich anspruchsvoller als Alltagskommunikation und verhält sich zu dieser wie ein Drei-Gänge-Menü zu einer Brotzeit.

Vor diesem Hintergrund verfolgt dieses Buch zwei Ziele: Führungskräfte noch stärker für die Wichtigkeit professioneller Mitarbeitergespräche zu sensibilisieren und, darauf aufbauend, das passende Handwerkszeug für erfolgreiche Mitarbeitergespräche zur Verfügung zu stellen. Dazu finden Sie kompaktes Grundlagenwissen sowie 25 praxisnahe Gesprächsleitfäden für die häufigsten Gesprächsanlässe in Organisationen – von der Auswahl bis zur Zielvereinbarung.

- ▶ **Teil I** gibt Ihnen einen Überblick über die fünf aus meiner Sicht wichtigsten Gesprächstechniken mit praktischen Beispielen.
- ▶ In **Teil II** finden Sie kommentierte Gesprächsleitfäden für Mitarbeitergespräche im Tagesgeschäft.
- ▶ In **Teil III** erhalten Sie schließlich Leitfäden für Mitarbeitergespräche im Personallebenszyklus.

Teil II und III nutzen Sie am besten situativ zur Gesprächsvorbereitung. Die Aufstellung individueller Eigenschaften im Anhang kann Sie bei einer Vielzahl von Gesprächen inhaltlich unterstützen.

Zu diesem Buch gibt es Download-Material mit Arbeitsblättern für Ihre tägliche Arbeit. Download-Hinweise finden Sie jeweils direkt an der entsprechenden Stelle. Ein Bonus-Handout finden Sie ebenfalls in den Download-Ressourcen: den **Katalog individueller Eigenschaften**. Diese Übersicht bietet Ihnen als „Wörterbuch der Stärken“ eine qualifizierte Orientierungshilfe, um individuelle Eigenschaften Ihrer Mitarbeiter zu erkennen. Gut geeignet für den Einsatz in Feedback- und Entwicklungsgesprächen.

Noch ein Hinweis zur Sprache in diesem Buch: Aus Gründen der Lesbarkeit nutze ich durchgängig die Begriffe der Mitarbeiter/er und die Führungskraft/sie – gemeint sind jeweils alle Führungskräfte und Mitarbeitende, unabhängig vom Geschlecht.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und erfolgreiche Gespräche mit Ihren Mitarbeitern.

Ihr Jochen Gabrisch



Download-  
Handouts  
erkennen Sie an  
diesem Symbol

Den Link  
zum Katalog  
individueller  
Eigenschaften  
und zu weiteren  
digitalen  
Handouts  
finden Sie in der  
Umschlagklappe.



Abb.:  
Halten Sie die Leistungen nach.  
Verhaltensauffälligkeiten zeigen sich  
meist schon während der Probezeit

Wenn es im späteren Verlauf eines Anstellungsverhältnisses zu Leistungsabfall oder Verhaltensauffälligkeiten kommt, berichten Personalverantwortliche oft, dass sich diese Kritikpunkte bereits während der Probezeit gezeigt hätten. Man habe aber darauf vertraut, dass sie sich mit der Zeit geben würden. Gerade weil sich Mitarbeiter während der Probezeit normalerweise besonders viel Mühe geben, ist es in einem solchen Fall ratsam, die Kritikpunkte zügig zu thematisieren und auch zu dokumentieren. Ändert sich nichts, ist es oft besser, von der Probezeit Gebrauch zu machen und sich von einem Mitarbeiter zu trennen.

## 3.3 Fokus Personalentwicklung

### Persönliche Entwicklung

Der technologische Fortschritt wird immer schneller und damit einhergehend verändern sich Berufsbilder rasant. Hoch im Kurs stehen gerade Hitlisten mit Titeln wie „Zehn Jobs, die es bald nicht mehr gibt“ und auch seriöse Studien sagen einen grundlegenden Umbruch der Berufswelt voraus – etablierte Berufe verschwinden, neue kommen hinzu. Deshalb ist eine Fähigkeit heute sehr gefragt: Talent-Management. Durch das aktive Steuern und Entwickeln von Kompetenzen und Fähigkeiten sorgen Unternehmen für die passend qualifizierten Mitarbeiter von morgen; Mitarbeiter sichern dadurch ihre Employability. Das Entwicklungsge-

**Talent  
Management**

spräch ist ein wichtiger Baustein in diesem Prozess, mit dem Sie Ihre Mitarbeiter und das Unternehmen dabei unterstützen, Talente und Fähigkeiten zu erkennen und auszubauen.

Wir unterscheiden zwischen Talenten einerseits und Fähigkeiten andererseits. Talente, oder Begabungen, wie Sprachgefühl, mathematisches Verständnis, Organisationsgeschick, strategisches Denken oder die Gabe, Menschen für eine Sache zu begeistern, sind früh in einer Person angelegt; von Grund auf erlernen lassen sich diese Talente später kaum noch. Talente können Sie als Führungskraft erkennen und insbesondere durch passende Aufgaben und Coaching ausbauen. Fähigkeiten lassen sich hingegen gezielt vermitteln. Fähigkeiten können für sich stehen, wie etwa die Anwendung eines Software-Programms. Sie können Talente auch gezielt ergänzen: Ein Mitarbeiter mit einem strategischem Blick wird beispielsweise besonders von einem Seminar zur Szenario-Technik profitieren.

### Fördern Sie individuelle Stärken

Entgegen der noch teilweise verbreiteten Überzeugung, man solle vor allem an seinen Schwächen arbeiten, liegt der Schlüssel zu persönlicher Höchstleistung im Einsatz und Ausbau individueller Stärken. Betrachtet man einen Mitarbeiter durch die „Stärken-Brille“, lassen sich selbst gemeinhin als Behinderung eingestufte Eigenschaften erfolgreich nutzen. Das Unternehmen Specialisterne (Dänisch für Spezialisten) belegt dies eindrucksvoll, indem es Autisten mit hoch spezialisierten Aufgaben betraut, die über einen langen Zeitraum eine hohe Präzision und Konzentration erfordern, etwa in der Software-Entwicklung. Und nichts trägt mehr zur Zufriedenheit eines Mitarbeiters bei als eine Aufgabe, die seinen Stärken entspricht und ihn angemessen herausfordert.

Im Unternehmensalltag wird selten eine 100-prozentige Passung von Stärken und Aufgaben zu erreichen sein. Entwicklungsgespräche sind jedoch das geeignete Instrument, um sich dem Idealzustand im Dialog mit dem Mitarbeiter anzunähern und gemeinsam zu überlegen, inwieweit vorhandene Talente auch bei neuartigen Aufgaben zum Einsatz kommen können und welche neuen Fähigkeiten der Mitarbeiter erlernen könnte.

Ein formelles Entwicklungsgespräch findet in der Regel einmal jährlich statt. Ein Zeitrahmen von 30 bis 60 Minuten ist meist ausreichend. Wenn Sie zum ersten Mal ein Entwicklungsgespräch mit einem Mitarbeiter führen, kann die Erarbeitung der Grundlagen mehr Zeit in Anspruch nehmen. Auch unterjährig ist es sinnvoll, das Thema Entwicklung im



Fokus zu behalten, beispielweise im Rahmen von Feedback-Gesprächen oder Projekt-Reviews.

### Fragen zur Gesprächsvorbereitung

- ▶ Welche Talente zeichnen den Mitarbeiter aus? Wie lassen sich diese weiter fördern?
- ▶ In welchen Stärken hat sich der Mitarbeiter im Beobachtungszeitraum spürbar weiterentwickelt? Wodurch?
- ▶ Gibt es Talente, die im Alltag vielleicht etwas zu stark ausgeprägt sind?
- ▶ Verfügt der Mitarbeiter über Stärken, die aktuell nicht abgefordert werden? Wie ließe sich das ändern?
- ▶ Welche Veränderungen kommen von außen auf das Berufsbild des Mitarbeiters zu, z.B. durch Digitalisierung oder Restrukturierungen wie Nearshoring?
- ▶ Welche Fähigkeiten kann der Mitarbeiter auf- bzw. ausbauen, damit er auf diese Änderungen gut vorbereitet ist?
- ▶ Welche Stärken kann der Mitarbeiter auch bei neuartigen Aufgaben gut nutzen?
- ▶ Welche Maßnahmen eignen sich, um den Mitarbeiter in seiner fachlich-persönlichen Entwicklung voranzubringen: beispielsweise neue, herausfordernde Aufgaben und Projekte, Training, Coaching, Mentoring?

### Gesprächsverlauf

Das Entwicklungsgespräch beginnt mit der Einschätzung der eigenen Stärken durch den Mitarbeiter, ergänzt um die Sicht der Führungskraft. Darauf aufbauend bringen Mitarbeiter und Führungskraft (in dieser Reihenfolge) Vorschläge zu Entwicklungsfeldern ein, gefolgt von Ideen zur konkreten Umsetzung wie weiterführenden Aufgaben und Weiterbildungen, ggf. auch bei einem zweiten Termin. Den Abschluss bildet eine verbindliche Vereinbarung der geplanten Entwicklungsmaßnahmen.



### Kernaussage

Ich würde gerne gemeinsam mit Ihnen überlegen, welche Aufgaben Sie in Ihrer Entwicklung in nächster Zeit voranbringen können und an welchen Weiterbildungen Sie in diesem Zeitraum teilnehmen wollen. Lassen Sie uns dazu mit einem Überblick über Ihre Stärken starten.



Download:  
Kernaussagen und  
Navigationsfragen

## Navigationsfragen

- ▶ Was waren Ihre drei größten Erfolge im letzten Jahr? Welche Ihrer Talente und Fähigkeiten haben maßgeblich zu diesen Erfolgen beigetragen?
- ▶ Wo sehen Sie selbst Ihre größten Stärken?
- ▶ Welche Aufgaben gehen Ihnen leicht von der Hand?
- ▶ Was macht Sie in Ihrem Aufgabenbereich zu einem Profi?
- ▶ Wo sehen Sie in Ihrem Bereich Veränderungen auf sich zukommen, zum Beispiel durch neue Technologien oder rechtliche Änderungen? Was könnte das für Sie bedeuten?
- ▶ Wobei werden Sie öfter um Rat gefragt?
- ▶ Welche neue Aufgabe würde Sie reizen? Warum?
- ▶ In welchen Bereichen könnten Sie eine Stärke oder Fähigkeit noch weiter ausbauen und vervollkommen?
- ▶ Gibt es Fähigkeiten, die Sie gern verstärkt nutzen wollen?
- ▶ Welche Ihrer Eigenschaften stehen Ihnen manchmal im Weg?
- ▶ In welchen Bereichen sehen Sie für sich Entwicklungsbedarf und -möglichkeiten?
- ▶ Welche Weiterbildung benötigen Sie? Worin liegt der Mehrwert für Sie?
- ▶ Wie können Sie dazu beitragen, dass Sie auch morgen über diejenigen Fähigkeiten verfügen, die gebraucht werden?

## Einwandbehandlung

**Ich mache halt meinen Job, und ich denke, auch ziemlich gut. Aber welche Stärken ich habe, das kann ich Ihnen auch nicht sagen.**

- ▶ Ja, das kann zunächst etwas ungewohnt sein, seine eigenen Stärken so in den Vordergrund zu stellen. Ich würde Sie aber trotzdem bitten, sich bis zu unserem nächsten Gespräch darüber ein paar Gedanken zu machen. Lassen Sie uns doch anhand der STAR-Methode (siehe Kommunikationsklippen) ein erstes Beispiel gemeinsam erarbeiten.

**Ich finde schon, dass hier eine meiner Stärken liegt.**

- ▶ Woran machen Sie das fest? Können Sie mir dazu zwei-drei Beispiele geben?

**Ich kenne mich da nicht so aus. Können Sie mir denn nicht ein gutes Seminar empfehlen?**

- ▶ Ich kann Ihnen gern einige Anbieter nennen, mit denen wir zusammenarbeiten. Und ich würde Sie schon bitten, selbst eine Vorauswahl zu den besprochenen Themen zu treffen.

**Ich weiß nicht, ob das wirklich nötig ist. Warten wir doch lieber, bis das Seminar wieder hier in der Gegend stattfindet, so eilig ist es doch nicht.**

- ▶ Mir ist wichtig, dass Sie bei diesem Thema auf dem neuesten Stand sind, und in absehbarer Zeit wird das Seminar nicht im näheren Umkreis angeboten. Bitte denken Sie noch mal darüber nach. Es ist mir wichtig und ja auch Teil unserer Zielvereinbarung.

#### Ein MBA sollte es schon sein – alles andere bringt doch nichts.

- ▶ Welche Inhalte aus dem MBA-Programm sind Ihnen denn besonders wichtig? Vielleicht können Sie ja erst einmal damit anfangen.
- ▶ Die Kosten dafür liegen deutlich über unserem Weiterbildungsbudget. Wie wäre es, wenn Sie sich an den Kosten beteiligen oder wenn wir eine Rückzahlungsklausel für den Fall vereinbaren, dass Sie das Unternehmen innerhalb der nächsten zwei Jahre verlassen sollten?

#### Das hat ja alles keinen Sinn mehr – mein Job wird morgen doch sowieso von Algorithmen gemacht.

- ▶ Die Wahrscheinlichkeit ist in der Tat hoch, dass wir in Ihrem Bereich weiter digitalisieren. Lassen Sie uns gerade deshalb überlegen, über welche Stärken Sie verfügen und welche Fähigkeiten Sie sich jetzt aneignen können.



Download:  
Illustration STAR  
und Beispiel

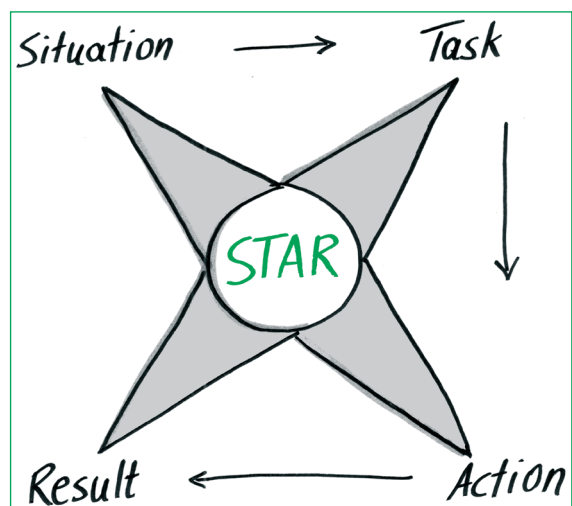
### Kommunikationsklippen

Immer wieder kommt es vor, dass ein Mitarbeiter noch nicht im Detail über seine Stärken nachgedacht hat. Hilfreich bei der Identifizierung der eigenen Stärken ist die sogenannte STAR-Methode, mit der Sie Erfahrungen wie folgt strukturieren und analysieren können:

- ▶ *Situation*: Wie war die Ausgangssituation?
- ▶ *Task*: Welche Aufgabe resultierte daraus für Sie?
- ▶ *Action*: Was haben Sie konkret getan?
- ▶ *Result*: Mit welchem Ergebnis?

Hat der Mitarbeiter eine Reihe von Situationen nach diesem Schema aufgeschlüsselt, lassen sich aus den von ihm genannten Aktionen im nächsten Schritt die dahinter liegenden Stärken ableiten.

Abb.:  
Die STAR-Methode



### Beziehen Sie den Mitarbeiter in die Weiterbildungsplanung mit ein

Manchmal meint es eine Führungskraft zu gut mit ihren Mitarbeitern und kommt schon mit einem ausgearbeiteten Entwicklungsplan ins Gespräch. Der bessere Weg ist es, den Mitarbeiter in seine Weiterbildungsplanung aktiv einzubeziehen und ihm ggf. erst im zweiten Schritt Unterstützung anzubieten, beispielsweise in Form von geeigneten Seminaranbietern. Das nimmt mehr Zeit in Anspruch, dafür steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Entwicklungsmaßnahmen zum Mitarbeiter passen und dass der Mitarbeiter persönlich dahintersteht.

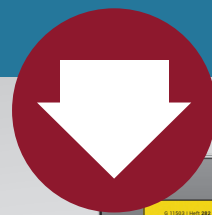
Insbesondere sicherheitsbetonte Mitarbeiter können in beruflichen Umbruchsituationen verunsichert sein, wenn beispielsweise Tätigkeiten verlagert werden oder wegfallen. In solchen Fällen können Sie als Führungskraft aufzeigen, dass Berufsbilder schon immer einem Wandel unterlegen sind – denken Sie nur an traditionelle Berufe wie Fahrkartenverkäufer oder Datentypist und neue Berufe wie Blogger oder Social Media Manager. Darüber hinaus ist es die beste Arbeitsversicherung, seine Stärken zu kennen und seine Fähigkeiten auf dem aktuellen Stand zu halten. Dabei können Sie den Mitarbeiter unterstützen und ihm Mut machen.

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Mitglieder von **managerSeminare** erhalten **Sonderpreise** auf Bücher und digitale Medien der **Leadership Medien**

Alle Leadership Bücher ansehen

**managerSeminare**  
einen Monat testen



Im Testmonat können Sie ...

- eine **ePaper-Ausgabe** **managerSeminare** (oder Printausgabe) testen.
- **12.000** **digitale Archivinhalte** des Magazins testen, mit **Handout-Lizenz**: Inhalte in Teamsessions oder Seminaren einsetzen.
- freies Streaming der **Erklärfilme** testen (Einzelnutzer-Lizenz) – ohne Wasserzeichen und mit Recht zur Vorführung.
- **Sonderpreise** auf Leadership Medien und Tickets **nutzen**.

Alle Services finden Sie unter [www.managerseminare.de/abo](http://www.managerseminare.de/abo)

Hier klicken und Mitgliedschaft  
**managerSeminare** testen