

Gesprächstechniken für Führungskräfte

Methoden und Übungen zur
erfolgreichen Kommunikation

3. Auflage



Anke von der Heyde, Boris von der Linde

von der Heyde/von der Linde
Gesprächstechniken

Bibliographische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-448-09518-0

Bestell-Nr. 00742-0003

© 2009, Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, Niederlassung Planegg bei München

Redaktionsanschrift: Postfach, 82142 Planegg

Hausanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg

Telefon: (089) 895 17-0

Telefax: (089) 895 17-290

www.haufe.de

online@haufe.de

Produktmanagement: Kathrin Salpietro

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie die Auswertung durch Datenbanken, vorbehalten.

Redaktion: Ulrich Leinz, Berlin

Umschlag: Grafikhaus, München

Druck: Bosch-Druck GmbH, 84030 Ergolding

Zur Herstellung dieses Buches wurde alterungsbeständiges Papier verwendet.

Gesprächstechniken für Führungskräfte

**Methoden und Übungen zur
erfolgreichen Gesprächsführung**

**Anke von der Heyde
Boris von der Linde**

**Haufe Mediengruppe
Freiburg · Berlin · München**

Inhaltsverzeichnis

Schnelleinstieg: Was Ihnen dieses Buch bietet	7
Kompetenzen für erfolgreiche Gespräche weiterentwickeln	9
1. Einfühlungsvermögen	11
2. Kommunikations- und Überzeugungskraft	12
3. Konfliktfähigkeit	13
4. Zielorientierung	14
5. Team- und Integrationsfähigkeit	15
6. Verhandlungsgeschick	16
7. Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft	16
1 Die Grundlagen für eine effizienten Gesprächsführung	18
1.1 Strukturieren Sie Ihre Gespräche in vier Schritten	19
1.2 Die vier „Ohren“: Wie kommt das, was Sie sagen, an?	27
Exkurs: Gespräche in interkulturellen Teams	34
2 Die wichtigsten Gesprächstechniken für professionelle Kommunikation	41
2.1 Wie Sie Gespräche mit Fragen steuern	42
2.2 Wie Sie durch aktives Zuhören besser verstehen	52
2.3 Wie Sie Ich-Botschaften gekonnt einsetzen	55
2.4 Wie Sie überzeugend argumentieren	58
2.5 Wie Sie mit Feedback blinde Flecken verkleinern	65
2.6 Wie Sie Anweisungen klar formulieren	69
2.7 Wie Sie mit Viel- und Nichtrednern umgehen	72
3 Erfolgreiche Einstellungsgespräche führen	75
3.1 Der Aufbau eines Bewerbungsgesprächs	75
3.2 Basis für das Gespräch: das Anforderungsprofil	78
3.3 Mit Einstiegsfragen zu den wichtigen Themen gelangen	84

3.4	Vertiefende Fragen für konkrete Einschätzungen	89
3.5	Was tun, wenn Sie nur Standardantworten erhalten?	100
3.6	Fragen, die Sie nicht stellen sollten	101
3.7	Nutzen Sie einen Interviewleitfaden	104
4	Mitarbeitergespräche konstruktiv gestalten	108
4.1	Das Zielvereinbarungsgespräch	109
4.2	Mitarbeiterbeurteilungsgespräch	133
4.3	Das Mitarbeiterjahresgespräch	161
5	Alltägliche, aber anspruchsvolle Gesprächssituationen	166
5.1	Delegieren ist keine Kunst	167
5.2	Feedback geben	173
5.3	So drücken Sie Anerkennung aus	177
5.4	Wie Sie Kritik formulieren	183
6	Konflikte professionell moderieren	196
6.1	Was macht die Konfliktlösung so schwierig?	197
6.2	Was tun, wenn Sie selbst am Konflikt beteiligt sind?	201
6.3	Wie Sie die Konflikte von Anderen schlichten	208
7	Kopiervorlagen: praxiserprobte Formulare	213
	Kienbaum Leitfaden: Zielvereinbarungsgespräch	215
	Kienbaum Leitfaden: Mitarbeiterbeurteilung	228
	Stichwortverzeichnis	241

Alle 25 Kienbaum Kompetenztests auf einen Blick

4-Ohren-Modell	31
Offene Fragen	45
Fragetrichter	50
Neutrale Aussagen	52
Aktives Zuhören	55
Ich-Botschaften	58
Einwandbehandlung	65
Anforderungsprofil erstellen	83

Inhaltsverzeichnis

Fragen stellen I	99
Fragen stellen II	99
Zielkaskadierung	115
Zielformulierung I	120
Zielformulierung II	120
Vorbereitung Zielvereinbarung	125
Beurteilungsprozess	145
Beurteilungsvermögen	150
Vorbereitung Beurteilungsgespräch	159
Mitarbeiterjahresgespräch	165
Delegationsverhalten	168
Delegation	173
Vorbereitung auf Feedbackgespräch	177
Anerkennungsformen	182
Formulierung von Kritik	186
Kritikgespräch I	194
Kritikgespräch II	194

Schnelleinstieg: Was Ihnen dieses Buch bietet

Die Fähigkeit, Gespräche professionell gestalten zu können, wird im beruflichen Alltag immer wichtiger – das gilt vor allem für Führungskräfte.

Die 7 wichtigsten Kompetenzen

In diesem Kapitel stellen wir Ihnen die wichtigsten Soft Skills für Ihre professionelle Gesprächsführung vor. Und wir geben Ihnen Tipps, wie Sie Ihre eigenen Kompetenzen trainieren können.

1. Kapitel: Die Grundlagen

Gute Gespräche zeichnen sich durch einen klaren Aufbau, eine präzise Problemdefinition, schlüssige Argumentation und verbindliche Ergebnisse aus. Lesen Sie, wie Sie den Einstieg gestalten, den Gesprächsgegenstand definieren und zu konkreten, von allen Beteiligten getragenen Lösungen kommen.

2. Kapitel: Welche Techniken Sie wie einsetzen

Hier geht es um das Handwerkszeug: Welche Fragetypen werden wann am besten eingesetzt? Was ist aktives Zuhören? Welche Techniken gibt es für die Einwandbehandlung? Lesen Sie, wie Sie Feedback geben und annehmen, Anweisungen formulieren und wie Sie mit Viel- und Nichtrednern umgehen. Zahlreiche Tests zeigen Ihnen, wie gut Sie die einzelnen Bereiche schon beherrschen.

3. Kapitel: Erfolgreiche Einstellungsgespräche führen

In den nächsten vier Kapiteln geht es um konkrete Gesprächsanlässe. Das erste dieser Kapitel zeigt Ihnen, wie ein Job-Interview aufgebaut ist, und bietet Ihnen etliche Beispielfragen, die Sie in dieser Form oder abgewandelt im Interview einsetzen können, damit Sie Ihr Ziel, die Informationen zu erhalten, die Sie für Ihre Personal-

Entscheidung benötigen, bestens erreichen. In den Kienbaum Kompetenztests lernen Sie z. B., ein Anforderungsprofil, die Basis für Einstellungsgespräche, zu erstellen.

4. Kapitel: Konstruktive Mitarbeitergespräche führen

Lesen Sie, warum Zielvereinbarungsgespräche so wichtig sind und welchen Sinn Beurteilungsgespräche haben. Wie gelingt es, einheitliche und faire Beurteilungen vorzunehmen? Zahlreiche Checklisten, Leitfäden und Übungen helfen Ihnen, diese Gespräche sicher und konstruktiv zu führen.

5. Kapitel: Alltägliche, aber anspruchsvolle Gesprächssituationen

Richtig delegieren, Feedback geben, Anerkennung zollen und Kritik üben –diese Situationen kommen laufend vor. Mit welchem Vorgehen Sie dabei gut fahren, erfahren Sie in diesem Abschnitt. Tests helfen Ihnen, z. B. Ihr eigenes Lobverhalten einzuschätzen oder Kritik künftig besser zu formulieren.

6. Kapitel: Konflikte professionell moderieren

Das gehört sicherlich zu den unangenehmen Situationen im Leben eines Vorgesetzten: Zwei oder mehr Mitarbeiter streiten sich oder können einfach grundsätzlich nicht miteinander. Wir zeigen Ihnen, wie Sie gemeinsame und tragfähige Lösungen schaffen, wieder Ruhe in Ihr Team bringen und welche Mittel angebracht sind, um Streitigkeiten dauerhaft zu schlichten. Außerdem geben wir Ihnen Tipps für die brenzlige Situation, wenn Sie selbst am Konflikt beteiligt sind.

Kompetenzen für erfolgreiche Gespräche weiterentwickeln

Stellen Sie sich vor, Sie hätten die Chance – z. B. weil Sie als Coach oder Berater unterwegs sind –, unterschiedlichen Führungskräften dabei zuzusehen, wie diese Gespräche im Führungskontext durchführen. Sie hätten zudem die Möglichkeit, in diesem Rahmen auch eine Reihe schwieriger Mitarbeitergespräche zu beobachten. Welche unterschiedlichen Facetten und unterschiedlichen Kompetenzen könnten Sie bei den verschiedenen Führungskräften wohl beobachten und beschreiben? Die Gespräche würden alle sehr unterschiedlich verlaufen. Und das selbst dann, wenn wir annehmen, es ginge jeweils um eine ähnliche Aufgabenstellung:

- Die eine Führungskraft zeichnet sich vielleicht durch ein sehr strukturiertes Vorgehen, aber einen wenig verbindlichen Abschluss des Gesprächs aus.
- Eine andere wirkt sehr emotionalisiert, ob in positiver oder negativer Hinsicht.
- Der dritte Chef stellt viele Fragen und interessiert sich für das private Umfeld des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin.
- Und der Nächste kommt gleich auf den Punkt und bleibt „beinhart“, wenn es darum geht, in Diskussionen nachzugeben.

Die Psychologie hält eine Unmenge an Möglichkeiten bereit, das menschliche Verhalten zu beschreiben. Uns interessiert an dieser Stelle, welche wir dafür im „Business-Kontext“ finden: also eine Sammlung von wesentlichen „Kompetenzen“ oder auch „Soft Skills“, die das Verhalten von Führungskräften ausreichend beschreiben.

Welche Kompetenzen für Gespräche wichtig sind

Im Folgenden werden wir Ihnen diejenigen Soft Skills vorstellen, die Sie ganz bewusst schulen und trainieren sollten, um zukünftig Ge-

sprache in professioneller Art und Weise durchzuführen. Zunächst geht es darum, sich bewusst zu machen, dass diese Elemente auch Ihr Verhalten im Rahmen eines Gesprächs beschreiben können. Im weiteren Text wird dann auf diese Kompetenzen immer wieder Bezug genommen.

Übersicht der wichtigsten Soft Skills

1. Einfühlungsvermögen
2. Kommunikationskraft
3. Konfliktfähigkeit
4. Zielorientierung
5. Team- und Integrationsfähigkeit
6. Verhandlungsgeschick
7. Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft

Diese Soft Skills überschneiden sich teilweise. Das schadet aber an dieser Stelle nicht und ist auch durchaus gewollt. Es handelt sich dabei nicht um methodisch saubere, psychologische „Konstrukte“, sondern letztlich um Begriffe, die das erfolgreiche Handeln von Führungskräften pragmatisch beschreiben. So steckt in „Verhandlungsgeschick“ natürlich eine gehörige Portion „Kommunikation“. Und die Kompetenz „Einfühlungsvermögen“ findet sich in vielen anderen Soft Skills wieder. Dennoch: Um seine eigenen Fähigkeiten zu beleuchten und passende Trainingsprogramme zu finden, sind auch sich überschneidende Kategorien sehr nützlich.

Soft Skills kann man lernen

Anwendbare
Fähigkeiten

Bei den „weichen Faktoren“, also den Soft Skills, handelt es sich um Persönlichkeitsmerkmale, die nicht oder zumindest nicht ausschließlich im „Kern“ unserer Persönlichkeit liegen. Grundlegende Eigenschaften wie Introversion oder Extraversion zeichnen uns womöglich ein Leben lang aus. Sie verändern sich meist nur durch schwere Lebenskrisen oder sonstige außergewöhnliche Ereignisse und lassen sich nur in geringem Umfang modulieren. Typische Soft Skills – darauf deutet das englische Wort „Skill“ hin – sind dagegen

eher anwendbare Fertigkeiten. Damit kann man an ihnen in gewissem Umfang arbeiten.

Kienbaum Expertentipp: Veränderungspotenzial

Auch Soft Skills werden durch grundsätzliche, persönliche Neigungen und Wesenszüge bestimmt, die sich nur schwer verändern. Dennoch: Verkennen Sie nicht, welch großes Veränderungspotenzial in den Soft Skills liegt.

1. Einfühlungsvermögen

Unter Einfühlungsvermögen wird die Fähigkeit einer Person verstanden, das Denken, Fühlen und Wollen anderer Menschen nachzuvollziehen. Wie immer im Leben gibt es auch hier Menschen, die von Haus aus hervorragend damit ausgestattet zu sein scheinen. Grundsätzlich aber ist Einfühlungsvermögen trainierbar. Jemand, der als „einführend“ beschrieben wird, zeigt häufig auch den Willen, sich in andere einzufühlen. Es scheint sogar manchmal so, als markiere genau dieser Aspekt die Trennung zwischen einführenden und weniger einführenden Personen. Manche Menschen haben erkannt, dass es für viele soziale Prozesse notwendig ist, andere in deren Motiven zu verstehen. Und in sozialen Interaktionen verhalten sich Menschen mit gutem Einfühlungsvermögen genau aus diesem Grunde entsprechend. Wer dies nicht kann oder will, schottet sich unweigerlich ab.

Einführend ist,
wer einführend
sein will

Kennzeichen von einführenden Menschen

- Sie hören in Gesprächen genau zu, beobachten den anderen und versuchen, Schlüsse zu ziehen,
- können sich in ihrer Art zu sprechen, im Vokabular und ganz allgemein im Verhalten auf Gesprächspartner einstellen,
- sind in der Lage, im Gespräch die Sichtweise anderer einzunehmen,
- haken bei möglichen, unausgesprochenen Konfliktquellen und Differenzen nach,

Woran Sie
einführende
Menschen
erkennen

- haben eine gute Wahrnehmung auch für schwache Signale anderer Menschen,
- sind sich der Wirkung eigener expliziter und nonverbaler Signale bewusst,
- interessieren sich generell für andere Menschen, deren Sichtweisen und Formen der Argumentation.

2. Kommunikations- und Überzeugungskraft

Die Fähigkeit, sich zum einen gut auszudrücken und zum anderen durch die Argumentation und das Auftreten zu überzeugen und letztlich mitzureißen, macht die Kommunikations- und Überzeugungskraft aus. Das umfasst viele einzelne Facetten – eine lebendige Gestik gehört z. B. ebenso dazu wie stichhaltige Argumente, Selbstbewusstsein und Hartnäckigkeit. Hier handelt es sich natürlich um eine Basisfähigkeit, die letztlich in vielen der anderen genannten Soft Skills auch enthalten ist. Wer nicht kommunizieren und überzeugen kann, wird es beispielsweise auch in Verhandlungen schwer haben.

Wie sich Kommunikations- und Überzeugungskraft zeigen

- Jemand artikuliert sich deutlich und verständlich, verwendet nachvollziehbaren Formulierungen und unterstreicht das Gesagte durch lebendige Mimik und Gestik,
- er bleibt im Verlauf eines Gesprächs beim Thema, schweift nicht ab,
- geht aktiv auf andere zu und gestaltet Gesprächssituation mit,
- beherrscht Fragetechniken und benutzt Fragen gezielt zur Steuerung eines Gesprächs,
- gibt Gesprächspartnern ausreichend Raum für Ausführungen,
- lässt sich durch unkonkrete Gesprächspartner nicht von seinem Gesprächsziel und Gesprächsthema abbringen,
- versteht es, die Gesprächspartner durch seine Ideen mitzureißen,
- strahlt Zuversicht und Tatkraft aus,
- wirkt authentisch,

- argumentiert inhaltlich stichhaltig und einleuchtend, verfügt über ein breites Spektrum von Argumenten und Ideen, um Einwänden zu begegnen,
- weckt mit seinem Gesprächsstil eine positive Stimmung und Bereitschaft beim Gegenüber,
- bringt plastische Beispiele,
- setzt die eigenen Überzeugungsziele nicht rasch herab.

3. Konfliktfähigkeit

Konfliktfähigkeit lässt sich gut durch sein Gegenteil beschreiben: Personen, die nicht konfliktfähig sind, weichen typischerweise Konflikten aus oder agieren zu offensiv und aggressiv. Letztlich ist in der Praxis ein Mittelmaß an Konfliktverhalten gefordert. Das lässt sich weder realisieren, wenn man übertrieben emotional handelt, noch, wenn man zu sachorientiert an Auseinandersetzungen herangeht.

Zu viele Emotionen schaden –
zu wenige auch

Merkmale einer konfliktfähigen Person

- Sie weicht Konflikten nicht aus,
- erkennt, dass die eigene „Auffassung“ nicht mit der „Wahrheit“ verwechselt werden darf,
- erachtet die Konfliktlösung und Vermittlung für wichtiger als die Analyse und Zuweisung von Schuld,
- verfügt als Führungskraft über Techniken, um Konflikte zielorientiert anzusprechen,
- geht Konflikte sachlich und ruhig an – auch in der Diskussion,
- stellt ihre Position sicher und umfassend dar, begründet ihren Konfliktstandpunkt stichhaltig,
- spricht negative Punkte offen an, d. h., sie kann ihre Auffassungen klar und deutlich, auch gegen konkurrierende Meinungen vertreten,
- wirkt nicht rechthaberisch, aggressiv oder schwer einschätzbar,
- geht im Konflikt grundsätzlich ziel- und lösungsorientiert vor,
- lässt sich von Auseinandersetzungen – auch sehr persönlichen – nicht aus dem Gleichgewicht bringen,

- ist kritikfähig, d. h., sie zieht auch die Möglichkeit der eigenen Fehlbarkeit in Betracht.

4. Zielorientierung

Konsequent,
verbindlich und
durchaus
anstrengend

Was bedeutet Zielorientierung im Führungsalltag? Als Mitarbeiter oder Mitarbeiterin haben Sie womöglich schon unterschiedliche Führungsstile kennen gelernt. Und unabhängig davon, ob Sie eine Führungskraft nun sympathisch fanden oder nicht, konnten Sie eine zielorientierte Führungskraft an deren Verhalten erkennen und erspüren: Sie war konsequent, verbindlich und – aus Mitarbeiter-sicht – durchaus anstrengend. Phasen des ausgiebigen „Relaxens“ gibt es bei ihnen eher selten. Wobei hier natürlich noch eine Rolle spielt, welchen Anspruch die Führungskraft generell an die Arbeit hat. Denn natürlich kann sich Zielorientierung auch auf einem sehr geringen Anspruchsniveau abspielen. Dann ist die Führungskraft zwar zielorientiert, aber es gibt trotzdem nicht viel zu tun.

Was zielorientierte Menschen auszeichnet

- Sie formulieren realistische und erreichbare Ziele,
- stellen als Führungskraft notwendige Ressourcen, also Personen, Informationen, Budget etc., zur Zielerreichung sicher,
- hinterlegen die Ziele mit realistischen und überprüfbaren Maßnahmenplänen,
- vereinbaren klare Messkriterien,
- ziehen bei bedeutsamen Diskrepanzen zwischen vereinbarten und erreichten Zielen klare Konsequenzen,
- überprüfen den Zielerreichungsgrad regelmäßig,
- greifen bei Abweichungen vom Zielkorridor durch Feedback aktiv ein,
- geben den eigenen Mitarbeitern kontinuierlich positives wie negatives Feedback.

5. Team- und Integrationsfähigkeit

Der beste Kommunikator, die beste Kommunikatorin muss noch lange nicht teamfähig sein. Im Allgemeinen versteht man unter Teamfähigkeit die Bereitschaft und die Fähigkeit, mit anderen zusammenzuarbeiten, Gedanken auszutauschen, gemeinsam Lösungen zu finden und sich in der Gruppe gegenseitig zu fördern.

„Nicht teamfähig“ – diesen Stempel erhält dagegen der klassische Eigenbrötler, der lieber alles selbst erledigt, sich durch andere eher gestört fühlt und unsensibel für das soziale Miteinander ist. Führungskräfte sind zwar formal der Kopf des Teams und damit nicht gezwungen, sich in die Linie einzuordnen. Dennoch wird unter einem nicht teamfähigen Chef auch die Teamarbeit nicht richtig funktionieren. Denn insbesondere die Förderung der Teamprozesse ist die Hauptaufgabe von Personen in leitender Position.

Wer team- und integrationsfähig ist

- Jemand, der es als Führungskraft versteht, unterschiedliche Charaktere in Teams durch ihre vermittelnde Art zu integrieren,
- als Gruppenleiter aktiv darauf hinarbeitet, die Gruppe zu stärken, den Austausch zu fördern und das Vertrauen untereinander zu stützen,
- auch schwache Teammitglieder einbezieht und fördert,
- sich in Gruppen einordnen kann, ohne die seine Individualität aufzugeben,
- den Willen hat, mit anderen zu kommunizieren und sich auszutauschen,
- nicht auf Kosten brauchbarer Kompromisse auf eigenen Standpunkten beharrt,
- auf ein harmonisches und konstruktives Miteinander hinarbeitet;
- die Bereitschaft hat, sich in das Team einzugliedern, aufgabenorientiert zu handeln und sich für die gemeinsame Sache einzusetzen, kurz: mit anderen an einem Strang zu ziehen.

Kienbaum Expertentipp: Teamfähigkeit

Teamfähigkeit bedeutet ausdrücklich nicht: Unterordnung, Verlust der Individualität, Gleichmacherei oder die eigenen Ziele aus den Augen zu verlieren.

Taktik und
Strategie in
Verhandlungen
erkennen

6. Verhandlungsgeschick

Um ein guter Verhandler zu sein, reicht es nicht, nur gut kommunizieren zu können. Verhandlungen sind komplex, z. T. emotional und sehr häufig von Taktik und Strategie geprägt. Wenn eine Führungskraft ein guter (und hoffentlich auch fairer) Verhandler ist, spüren das Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen – spätestens, wenn die nächste Gehaltsverhandlung ansteht.

Fähigkeiten eines guten Verhandlungspartner

- Er kann unterschiedliche Strategien flexibel handhaben und erkennt gegnerische Taktiken,
- hält nicht starr an Positionen fest, sondern geht zum gemeinsamen Vorteil flexibel vor,
- besitzt rhetorisches und kommunikatives Geschick,
- fühlt sich in die Verhandlungspartner ein und kann deren Handlungen, Wünsche und Interessen einschätzen, er verfügt also über Empathie oder Menschenkenntnis,
- agiert emotional unabhängig, d. h., er kann auch Spannungen aushalten und harmonisiert nicht vorschnell,
- ist in der Lage, Strategien und Manipulationsversuche zu erkennen und darauf zu reagieren, ohne die Gegenpartei dabei über Gebühr zu brüskieren.

7. Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft

Wichtig für die
Personalent-
scheidung

Gehören Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft überhaupt zu den Soft Skills? Drücken wir es mal so aus: In strukturierten Auswahlverfahren und implizit in jedem anderen Bewerbungsprozedere spielen sie eine sehr bedeutende Rolle. Wenn ein Kandidat nicht

veränderungsbereit oder nicht selbstreflektiert erscheint, hat das z. T. bedeutende Konsequenzen für die Personalentscheidung.

Facetten der Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft

- Ein selbstreflektierter und veränderungsbereiter Mensch verfügt über realistische Einschätzungen der eigenen Person, der eigenen Stärken sowie Schwächen und setzt sich konstruktiv mit ihnen auseinander,
- zeigt Interesse am Feedback zur eigenen Person,
- analysiert eigene Erfolge und Misserfolge auf Hinweise für eigene Verbesserungsmöglichkeiten,
- ist offen für Kritik und Handlungsempfehlungen,
- investiert regelmäßige Zeit für die Erweiterung des eigenen Wissens, der eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten,
- verfügt über eine realistische Einschätzung der eigenen Entwicklungsbedarfe und besitzt eine klare Zielsetzung und Strategie für deren Umsetzung.

Realistische
Einschätzung
seiner selbst

Kienbaum Expertentipp: Veränderungsbereitschaft

Sie können selbst sehr viel dazu beitragen, veränderungsbereit und selbstreflektiert durchs Leben zu gehen: indem Sie sich Feedback einholen, sich fortbilden, offen sind für Kritik.

Training Ihrer Soft Skills

Vermutlich haben Sie viele Punkte entdeckt, für die Sie selbst verantwortlich sind und die Sie selbst steuern können. Wichtig ist, dass Sie sich über Ihre eigenen Entwicklungsfelder zunächst bewusst werden.

Soft Skills
lassen sich
steuern

So etwas kann durch die Teilnahme an einer Mitarbeiterbefragung geschehen, in der Sie als Führungskraft bewertet werden, aber auch durch ein 360-Grad-Feedback oder schlicht durch direktes Feedback durch andere. Aber seien Sie gewiss: Ohne geht es nicht. Auch wenn Sie denken, Ihre eigenen Entwicklungsfelder bereits zu kennen – Sie werden überrascht sein, wie Sie auf andere wirken, wenn Sie einmal ein ehrliches und ungeschöntes Feedback von anderen bekommen.

1 Die Grundlagen für eine effizienten Gesprächsführung

Viele Vorgesetzte haben Schwierigkeiten, ein strukturiertes Mitarbeitergespräch zu führen. Sie finden nicht die richtigen Worte, wissen nicht, wie Gespräche aufzubauen oder welche Strategien z. B. in Konfliktsituationen geeignet sind. Doch ohne die Fähigkeit zur professionellen Kommunikation ist ein erfolgreicher Führungsalltag nicht denkbar.

Unprofessionelle Kommunikation demotiviert

Wer zum falschen Zeitpunkt das Falsche sagt, demotiviert und frustriert. Einer Führungskraft, die nicht gut kommunizieren kann, wird ein Team nur ungern folgen. Die Arbeitsleistung einzelner Mitarbeiter oder sogar ganzer Abteilungen lässt nach, Mitarbeiter kehren dem Unternehmen den Rücken, Bewerber fühlen sich abgeschreckt. Die richtigen Worte zur richtigen Zeit dagegen können anspornen, begeistern, fordern. Auch Einstellungsentscheidungen fallen mithilfe eines oder mehrerer Gespräche.

Kienbaum Expertentipp: Klassische Führungsaufgaben

Denken Sie auch im schlimmsten Alltagsstress immer an Ihre klassischen Führungsaufgaben. Das sind Motivation, Delegation, Steuerung, Personalentwicklung und Feedback. Für jeden dieser Punkte sind Kenntnisse in professioneller Gesprächsführung unverzichtbar. Hinter jeder dieser Aufgaben verbirgt sich eine Art Werkzeugkasten (Arten des Gesprächsaufbaus, Methoden der Zielvereinbarung, Möglichkeiten der Motivation, Werkzeuge der Personalentwicklung etc.), der Ihnen jeweils ein wirksames Führungshandeln ermöglichen.

Gute Vorbereitung führt zu erfolgreichen Gesprächen

Auch begabte „Kommunikatoren“ führen nicht zwingend ein gutes Zielvereinbarungs- oder Kritikgespräch. Im Gegenteil: Es zeigt sich, dass auch ungeübte und kommunikativ weniger talentierte Füh-

ungskräfte mittels eines gut vorbereiteten und zielgerichteten Gesprächs viel erreichen können.

1.1 Strukturieren Sie Ihre Gespräche in vier Schritten

Professionelle Gespräche zu führen ist weniger kompliziert, als Sie vielleicht denken. Wir zeigen Ihnen, wie Sie die passenden Worte finden, ein gutes Gesprächsklima schaffen und die gewünschten Ergebnisse erzielen. Halten Sie sich immer an die vier folgenden Schritte.

1. Schritte	Einleitung Sie besteht aus Small Talk, der Klärung der Rahmenbedingungen, der Punkte des Gesprächs und des Gesprächszwecks usw.
2. Schritt	Klärung Hier geht es darum, Klarheit zu schaffen, das Problem anzureißen und Fragen zu stellen.
3. Schritt	Argumentation Es folgt der Austausch von Positionen.
4. Schritt	Verbindlichkeit schaffen Wesentliche Punkte werden festgehalten, weitere Schritte verabredet usw.

Ein gutes Gespräch hat einen klaren Aufbau

1. Schritt: Einleitung

Aus zahlreichen Assessment-Centern, Coachings „in vivo“, aus eigenen Erfahrungen, aus Schilderungen wissen wir: Bereits hier, im Verhalten zu Beginn eines Gesprächs, unterscheiden sich Führungskräfte erheblich.

In der Regel entscheidet sich in den ersten Minuten, ob das Gespräch erfolgreich verläuft oder nicht. Ein Beispiel: Eine Führungskraft möchte mit einem zugeordneten Abteilungsleiter (der also selbst eine Führungskraft ist) ein Kritikgespräch führen. Im Bereich

Beginn entscheidet über Erfolg des Gesprächs

des Herrn Meier scheint nicht alles so zu laufen, wie es sich sein Vorgesetzter vorstellt.

Beispiel: Wenig geglückter Gesprächseinstieg

„Tag Herr Meier. Machen Sie mal die Tür zu. Setzen Sie sich! Ich habe Sie zu mir gebeten, um mit Ihnen mal über die Frau Weber zu sprechen, das ist ja Ihre Mitarbeiterin. Frau Weber ist jetzt wiederholt durch Kundenbeschwerden aufgefallen. Mal ganz ehrlich: Haben Sie Ihre Abteilung eigentlich nicht im Griff?“

In diesem Beispiel mangelt es nicht nur an den richtigen Gesprächstechniken, sondern auch an Höflichkeit. Im Dialog wurde diesem Vorgesetzten (der sich in einem begleiteten Konfliktgespräch so geäußert hatte) klar, dass dieser Einstieg wenig professionell ist. Ein Gespräch dient immer einem Ziel. In diesem Fall geht es darum, die Ursache für die beobachteten Kundenbeschwerden herauszufinden. Um die Probleme der Abteilung zu besprechen und Lösungen zu erarbeiten, wäre ein freundlich-lockerer Beginn sicher angebrachter gewesen.

Lockern Sie die Atmosphäre auf

Small Talk als Gesprächseinstieg

Ein bisschen Small Talk sorgt für eine angenehme Stimmung, die sich positiv auf den weiteren Gesprächsverlauf auswirkt. Steigen Sie daher über allgemeine Themen, Fragen an den Mitarbeiter oder Äußerungen zum eigenen Befinden in das Thema ein.

Beispiel: Gelungener Gesprächsbeginn

„Guten Tag Herr Meier, kommen Sie bitte herein (schließt die Tür). Setzen Sie sich doch bitte. Einen Kaffee?“

„Nein danke.“

„Schön, dass Sie sich die Zeit nehmen konnten. In Ihrer Abteilung ist gerade allerhand zu tun, wie ich höre?“

„Ja, wir machen gerade den Jahresabschluss. Deadline ist ja bis Ende nächster Woche.“

„Sie haben auch am letzten Wochenende gearbeitet? Was sagt denn Ihre Familie dazu?“

„Na, die findet das natürlich nicht so toll. Aber momentan geht das

halt nicht anders. Sonst sehe ich keine Chance, die Sachen pünktlich fertig zu bekommen."

„Ja, das Problem kenne ich. Ich komme auch nur schwer damit zurecht, wenn ich kein richtiges Wochenende mehr habe."

Missbrauchen Sie Small Talk nicht für Kritik

Machen Sie aber nicht den Fehler, Ihren Small Talk mit Kritik zu spicken.

Einstieg über
allgemeine
Themen

Beispiel: Kritik statt Small Talk

„Guten Tag Herr Meier, kommen Sie bitte herein (schließt die Tür). Setzen Sie sich doch bitte. Einen Kaffee?"

„Nein danke."

„Schön, dass Sie die Zeit erübrigen konnten. In Ihrer Abteilung tanzt ja gerade der Bär, wie ich hörte. Stressig, wenn man die Sachen nicht in den Griff bekommt, was?"

Ein derart kompromissloser Gesprächseinstieg wie in diesem Beispiel – d. h. ein Gesprächseinstieg, bei dem es „gleich zur Sache“ geht – sollte, wenn überhaupt, besonderen Situationen vorbehalten bleiben (im weiteren Verlauf werden wir darauf noch zu sprechen kommen). Meist ist es besser, sich „plätschernd“ in den Kern des Gesprächs ablaufs hineinzubewegen. Auch wenn der Mitarbeiter – z. B. bei einem Kritikgespräch – schon ahnt, was das Thema sein könnte: Nehmen Sie sich dennoch vor, einen ca. vier- bis fünfminütigen Small Talk zu führen.

Allmählich zum
Kern des Ge-
sprächs

Kienbaum Expertentipp: Small Talk

So ein Small Talk zu Beginn des Gesprächs kann durchaus einige Minuten dauern. Er ist mehr als nur belangloses „Gerede“. Er erfüllt zu Beginn des Gesprächs eine wichtige Funktion und hilft der Führungskraft, sich in das Gegenüber einzufühlen. Falls Ihnen keine Themen einfallen, informieren Sie sich über den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin im Vorfeld und überlegen Sie sich dann einige Fragen dazu.

2. Schritt: Klärung

Nehmen wir an, der Einstieg ist gelungen und Sie sind an den Punkt gekommen, an dem Sie zum eigentlichen Gesprächsinhalt vorstoßen können.

Stellen Sie die Inhalte vor

Günstig ist es, zu Beginn eines Gesprächs eine Agenda zu besprechen und dem Gesprächspartner mitzuteilen, was Ihnen am Herzen liegt. Eine kurze Einleitung ist Standard, sie gibt dem Gespräch Struktur, bezieht den anderen bei der Gestaltung der Themen mit ein und ermöglicht einen weniger abrupten Einstieg in die Materie.

Beispiel: Agenda

„Schön, dass wir Zeit gefunden haben, uns heute zusammenzusetzen. Folgende Punkte sind meinerseits wichtig zu besprechen: Das ist zum einen die Arbeitsbelastung innerhalb Ihrer Abteilung, zum anderen unsere Messepräsentation in der übernächsten Woche. Haben Sie noch Themen, die für Sie heute wichtig erscheinen? Und bis wann haben Sie sich Zeit genommen?“

Beginnen Sie präzise und vorwurfsfrei

Beschuldigungen sind unangebracht

Wichtig ist, in der Einleitung so neutral wie möglich zu formulieren. Beschuldigungen und Vorwürfe sind unangebracht. Günstiger ist es, auch die kritischen Aspekte erst im Verlauf des Gesprächs zu nennen – dann aber entsprechend deutlich. Wer schon mit Beschuldigungen einsteigt, nimmt seinem Mitarbeiter jede Chance, Dinge zu erklären oder sich zu verteidigen. Vorwürfe, die gleich zu Beginn aggressiv vortragen werden, müssen einfach als unberechtigt empfunden werden.

Beispiel: Vorwürfe, gleich zu Beginn

„Ich habe folgende Punkte: Die drastischen Kundenbeschwerden hinsichtlich Ihrer Abteilung und die bislang nicht erfolgte, durch Sie versäumte Messenvorbereitung. Was haben Sie noch an Themen?“

Überraschend ist oft, wie schwer es Führungskräften bisweilen fällt, Probleme klar anzusprechen. Hier spielt die persönliche Konfliktfähigkeit eine Rolle.

Beispiel: Mangelnde Präzision

Herr Meier, ich äh, denke, äh, ... oder lassen Sie mich mal anders beginnen: Ich glaube, dass Ihre Mitarbeiterin, Frau Weber, ... sagen Sie mal: Denken Sie, dass alles in Ordnung ist mit Frau Weber?"

„Was meinen Sie denn?“

„Äh ...“

Irgendwann im Laufe eines Gesprächs wird und muss es um den Gesprächsanlass gehen: bei einem Kritikgespräch um Kritik und bei einem Verkaufsgespräch um den Verkauf und das Produkt. Das mag – je nach Gegenstand – mal mehr und mal weniger heikel sein, das Prinzip bleibt aber immer gleich: Positionen, Meinungen, Beurteilungen, Angebote müssen irgendwann auf den Tisch.

Wichtige
Themen präzise
benennen

Kienbaum Expertentipp: Gesprächsgegenstand

Die Erfahrung zeigt, dass es für Führungskräfte manchmal nicht einfach ist, präzise zu sagen, was sie wollen. Allerdings weiß der Mitarbeiter sehr häufig längst, um was es geht. Daher gilt: Nicht drumherum reden, sondern Klarheit schaffen.

Sammeln Sie Informationen

Wann welche Formulierung, welche Art des sich Ausdrückens benutzt wird, hängt stark vom Gesprächstyp ab. In einem Konfliktgespräch ist Klarheit anders herzustellen als in einem Zielvereinbarungsgespräch. Im Beispiel bedeutet es, die Probleme offen zu benennen, denn erst dann können sie besprochen oder „verargumentiert“ werden.

Fragen helfen,
den Sachverhalt
zu klären

Beispiel: Informationsphase

„Herr Meier, ich möchte mit Ihnen an dieser Stelle gern über eine Mitarbeiterin von Ihnen reden, Frau Weber. Was denken Sie, wie Frau Weber mit dem durch Sie übertragenen Verantwortungsbereich zu-rechtkommt?“

„Frau Weber, ja ... nicht ganz so einfach momentan.“

„Ich habe den Eindruck – bestätigt durch ein Telefonat, das ich in der letzten Woche mit Frau Weber geführt habe –, dass sie sehr stark un-

ter Stress steht. Sehen Sie das auch so?"

„Ja, das kann ich mir vorstellen, Frau Weber ist sicher stark belastet.“

„Als Konsequenz – so sehe ich das – bleiben sehr viele Dinge unerledigt, z. B. auch die Vorlagen, um die ich sie auf unserem letzten Bereichsmeeting bat und die unter der Regie von Frau Weber erarbeitet werden sollten. Zudem hat es gestern eine Beschwerde seitens eines Kunden gegeben, der sich bei einem letzten Treffen mit Frau Weber relativ brüsk behandelt gefühlt hat ...“

Viele Fragen stellen

In dieser Phase, auch Informationsphase genannt, sollte die Führungskraft viele Fragen stellen (vgl. Kapitel „Gesprächstechniken für Ihren Führungsalltag“), um das Problem aus allen erdenklichen Perspektiven zu betrachten. Meist schließt sich eine Phase des Argumentierens an, in der die unterschiedlichen Standpunkte ausgetauscht und um Meinungen gerungen wird. Geht es in einem Gespräch um verschiedene, voneinander abgrenzbare Themen, wird es pro Thema immer wieder eine Informations- mit einer sich anschließenden Argumentationsphase geben. Es ist ungünstig, wenn Themen, die nichts miteinander zu tun haben, vermengt werden:

Beispiel: Vermischung von Themen

„ ... wissen Sie, weil es in Ihrer Abteilung nicht läuft, klappt das auch mit der Messevorbereitung nicht. Ich denke ja ohnehin noch darüber nach, wie wir das mit Ihrem Dienstwagen gestalten ...“

In der Argumentationsphase wird verhandelt

3. Schritt: Argumentation

Nur selten sind Gesprächspartner von Beginn an einer Meinung. Daher tauschen sie im Verlauf der Diskussion ihre Argumente aus. In der Argumentationsphase werden Meinungen ausgetauscht, wird verhandelt, wird „gestritten“. Nicht immer kann die Führungskraft ihre Meinung vollständig durchsetzen – das kann ja auch nicht das Ziel sein. Aber es ist für eine Führungskraft ungünstig, wenn sie dem Gegenüber nichts entgegenzusetzen hat. Deshalb braucht sie in Argumentations- und Einwandbehandlungstechniken. Für diese Phase werden wir im Kapitel „Gesprächstechniken für Ihren Führungsalltag“ das kommunikative „Handwerkszeug“ besprechen.

Beispiel: Argumente austauschen

„Herr Meier, ich mache mir inzwischen Sorgen, ob wir das Projekt bis zum definierten Stichtag tatsächlich hinbekommen. Frau Weber scheint die ihr zugedachten Aufgaben so nicht bewältigen zu können.“

„Ich gebe Ihnen Recht mit der Einschätzung, dass Frau Weber sehr belastet ist. Was allerdings die von Ihnen genannte Kundenbeschwerde angeht, hat mir Frau Weber die Situation anders dargestellt. Sofern der Kunde sich in der Weise verhalten hat, wie Frau Weber es mir geschildert hat, fände ich eine brüske Reaktion schon fast angemessen.“

„Schauen Sie, Herr Meier, ich akzeptiere – ganz gleich wie Kunden sich am Telefon aufführen – keine brüske Reaktion eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin. Ich möchte vollendete Höflichkeit bis zum bitteren Ende. Beschwerden Sie sich dann über den Kunden bei mir!“

4. Schritt: Verbindlichkeit schaffen

Ein Gespräch braucht einen vernünftigen Abschluss. Nichts ist schädlicher, als ein Gespräch im Ungefähren enden zu lassen. In unserer Beratungspraxis haben wir es schon häufig erlebt, dass es Führungskräfte bis zum Ende eines Gesprächs nicht schaffen, auf den Punkt zu kommen. In Nachgesprächen sind sie dann häufig der Meinung, die lange Diskussion um den Sachgegenstand hätte doch dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin klarmachen müssen, was nun zu tun sei. Befragt man dann diese danach, welche Aufgaben ihnen übertragen wurden, zeigt sich, dass dies keineswegs so ist. Kein Gespräch ohne Abschluss

Beispiel: Fehlende Verbindlichkeit

„Ok, Herr Meier, dann überlegen Sie sich mal was. Sie können mir ja irgendwann Bescheid geben über die Maßnahmen, die Sie einzuleiten gedenken!“

Festen Ergebnis beschließt das Gespräch

Ein Gespräch muss mit verbindlichen Aussagen, Anweisungen oder Ankündigungen enden. Zwingen Sie sich immer, dem Gespräch einen verbindlichen Abschluss zu geben. Dies gilt letztlich auch für Verbindlichkeit ist entscheidend

alle anderen Varianten, also auch Verkaufsgespräche oder Personalauswahlgespräche, die wir im Kapitel „Erfolgreiche Einstellungsgespräche führen“ ausführlich behandeln.

Beispiel: Festhalten der Vereinbarungen

„Schön, Herr Meier, lassen Sie uns noch einmal festhalten, was wir vereinbart haben. Sie baten mich um Unterstützung, was den Kunden Frech AG betrifft. Ich werde mit dem Geschäftsführer noch heute telefonieren und Ihnen spätestens gegen Büroschluss eine Nachricht geben. Sie haben mir dagegen zugesichert, dass die Vorlagen bis morgen Mittag um 12 bei Frau Grotenking auf dem Tisch liegen, damit ich sie bis zum Nachmittag rauschicken kann. Was Frau Meier betrifft, werden wir am Montag kommender Woche ein gemeinsames Gespräch führen, die Uhrzeit nennen Sie mir bitte innerhalb des heutigen Nachmittags.“

Verbindlichkeit ist Voraussetzung für Verkaufserfolg

In einem ganz anderen Betätigungsfeld, dem Verkauf bzw. dem Vertrieb, ist Verbindlichkeit eine zentrale Voraussetzung des Erfolgs. Bei Verkaufs- oder Kundengesprächen verschicken Verkäufer oftmals einen freundlichen Brief im Nachgang, in dem sie sich für das Gespräch bedanken und die Gesprächsergebnisse noch einmal zusammenfassen. Für ungeübte Verkäufer ist es dagegen typisch, sich durch unverbindliche Floskeln abspesen zu lassen.

Beispiel: Floskel ohne Ziel

„Darf ich Ihnen dann dazu einmal unser Angebot zukommen lassen?“
 „Ja gern, schicken Sie mir das Angebot einfach mal zu.“
 „Vielen Dank, Herr Schustereit, das mache ich. Ich wünsche Ihnen dann noch schöne Ostern und einen angenehmen Urlaub.“

Keine unverbindlichen Floskeln

Der Satz „Schicken Sie mir dann das Angebot einfach zu“ sollte ein Warnsignal sein. Das Wichtigste an einem Verkaufsgespräch ist der Verkaufsabschluss und nicht die nette Plauderei. Richtigerweise müsste der Verkäufer versuchen, sofern möglich sofort einen Anschlusstermin zu vereinbaren. Natürlich gibt es keine Gewähr dafür, dass sich der Kunde schon auf einen weiteren Termin einlässt. Einen Versuch ist es allerdings wert.

Beispiel: Nachfragen

„Ich möchte Ihnen dazu gern unser Angebot zukommen lassen.“

„Ja gern, schicken Sie mir das Angebot einfach mal zu.“

„Vielen Dank, Herr Schustereit. Wir sollten uns dann noch einmal treffen, damit ich Ihnen die Details erläutern kann. Was halten Sie von Montag der darauf folgenden Woche?“

Verbindlichkeit ist für alle Arten von Mitarbeitergesprächen oberstes Gebot. Die typische Floskel heißt dann: „Ich denke mal darüber nach und komme dann auf Sie zu“. Mit einem solchen Gesprächsabschluss lässt sich keine Verbindlichkeit erreichen.

Kienbaum Expertentipp

Verbindlichkeit wird in Zielvereinbarungs- oder Mitarbeitergesprächen beispielsweise über Gesprächsleitfäden erreicht, die am Ende eines Gesprächs von beiden Gesprächspartnern unterschrieben werden.

1.2 Die vier „Ohren“: Wie kommt das, was Sie sagen, an?

Natürlich kommt es nicht nur darauf an, dass Sie als Führungskraft die richtigen Worte wählen. Von Bedeutung ist auch, wie Sie und Ihr Gegenüber das Gesagte versteht und ob Sie dies im Gespräch berücksichtigen. Das so genannte 4-Ohren-Modell beschreibt, wie unterschiedlich ein Gesprächspartner Aussagen interpretieren können. Es geht davon aus, dass Menschen eine Aussage auf vier verschiedenen Ebenen aufnehmen können, nämlich auf der

- Sachebene,
- der Beziehungsebene,
- der Appellebene,
- und der Selbstoffenbarungsebene.

Gesprächspartner besser einschätzen mit dem 4-Ohren-Modell

Menschen
interpretieren
das Gesagte
unterschiedlich

Was die unterschiedlichen „Ohren“ im Dialog hören

Wie verschieden eine Aussage beim Adressaten ankommen kann, wird im folgenden Gespräch zwischen Herrn Stobbe und seiner Mitarbeiterin Frau Haarmann deutlich:

Beispiel

„Frau Haarmann, ich habe mir die Sache mit der Präsentation noch einmal überlegt. Sind Sie wirklich sicher, dass Sie der Aufgabe gewachsen sind?“

Kurze Pause, Frau Haarmann ist sichtlich überrascht.

„Wissen Sie, Herr Stobbe, das ist wieder typisch! Offensichtlich haben Sie kein Vertrauen zu mir, ich bin wirklich enttäuscht ...“

Frau Haarmann interpretiert hier Herrn Stobbes Aussage als Angriff auf ihre Kompetenz bzw. als Ausdruck mangelnden Vertrauens. Sie hätte natürlich auch anders reagieren können:

Beispiel

„Frau Haarmann, ich habe mir die Sache mit der Präsentation noch einmal überlegt. Sind Sie wirklich sicher, dass Sie der Aufgabe gewachsen sind?“

„Vielen Dank für Ihre Nachfrage, aber Sie können ganz beruhigt sein. Sie müssen wirklich nicht dabei sein, ich bin optimal vorbereitet.“

In diesem Fall interpretiert Frau Haarmann die Aussage offensichtlich als eine Art Hilfsangebot sowie als Ausdruck der Besorgnis über das Gelingen der Präsentation. Ihre Reaktion ist entsprechend freundlicher.

Mit dem Sachohr gehört

Sachohr hört
sachliche
Fragen

Wenn Frau Haarmann die Aussage ihres Vorgesetzten mit dem so genannten Sachohr hört, interpretiert sie sie als eine entsprechend sachliche Frage. Ihre Antwort könnte entsprechend lauten: „Ja!“

Freilich wird nur selten jemand wirklich so kurz und knapp antworten. Mit Menschen, die vorwiegend auf der Sachebene hören, kann das Gespräch zäh und unproduktiv verlaufen. Denn eine sehr starke

Sachorientierung steht manchmal dem Einfühlungsvermögen entgegen. Schon in der Small Talk-Phase erweist sich, dass solche, sehr „trocken“ wirkenden Mitarbeiter nicht einfach aus der Reserve zu locken sind.

Kienbaum Expertentipp: Sachorientierung

Als Führungskräfte sollten Sie versuchen, solche Mitarbeiter durch viele Fragen zu eigenen Auffassungen, zum eigenen Empfinden, zu eigenen Beurteilungen in den Prozess einzubinden. Denn so wünschenswert eine Sachorientierung oft auch sein mag: Gerade in Kritikgespräche ist sie zumeist hinderlich. Hier ist es bisweilen schwer, Kollegen z. B. auf das eigene Wirken oder emotionale Aspekte des Umgangs mit anderen aufmerksam zu machen. Um so wichtiger ist es, im Gespräch intensiv Feedback zu geben zu diesen persönlichen Inhalten.

Mit dem Beziehungsohr gehört

Nimmt Frau Haarmann die Frage mit dem so genannten Beziehungsohr auf, hört sie eine Aussage über die Beziehung heraus, nach dem Motto: „Herr Stobbe zeigt mir durch seine Bemerkung, dass er kein Vertrauen zu mir hat.“ oder „Herr Stobbe spielt sich mir gegenüber als Lehrer auf.“ Ihre Antworten könnten entsprechend lauten: „Ich finde es nicht fair, dass Sie mir kein Vertrauen entgegenbringen“, „Bitte spielen Sie sich nicht als mein Lehrer auf, ich mag das nicht“ oder positiv „Ich weiß sehr zu schätzen, dass Sie sich um mich kümmern“.

Wie Frau Haarmann die Frage versteht, ist abhängig vom tatsächlichen Arbeitsverhältnis. Insofern gibt es hier unendlich viele Möglichkeiten der Auslegung.

Mit dem
Beziehungsohr
kommen
Emotionen ins
Spiel

Kienbaum Expertentipp: Beziehungsohr

Typischerweise sind Menschen, die bevorzugt auf dem Beziehungsohr hören, empfindliche Naturen. Hier sollten Sie – insbesondere in konfliktären Situationen – darauf achten, was Sie sagen, da Ihre Äußerungen sehr schnell als gegen die Person gerichtet aufgenommen werden.

Mit Appellohr
hört man
Aufforderungen

Mit dem Appellohr gehört

Ist Frau Haarmann eine Mitarbeiterin, die bevorzugt auf dem so genannten Appellohr hört, nimmt sie mit der Frage ihres Chefs eine Aufforderung wahr, d. h., sie reagiert in ihrer Antwort auf den vermeintlichen Appell „Machen Sie die Präsentation morgen so gut wie möglich.“ oder „Bereiten Sie sich wirklich optimal vor.“ Sofern Frau Haarmann dies heraushört, könnten die Antworten entsprechend lauten: „Gut, Herr Stobbe, ich werde die Unterlagen nochmals optimieren“ oder „Keine Frage, ich werde heute alles noch einmal exakt durchgehen!“

Menschen, die bevorzugt auf diesem Ohr hören, reagieren dem Aufforderungscharakter gemäß. Sie müssen – im positiven Sinne – nicht andauernd auf Handlungserfordernisse aufmerksam gemacht werden. Die Äußerung eines Vorgesetzten wie „Ich finde Ihre Vorlage schon sehr gut.“ wird gleich im Geiste ergänzt zu „Aber perfektionieren Sie sie noch.“ Die Appellebene bzw. das Hören auf der Appellebene bildet die Grundlage für Serviceorientierung. Zuviel Dienstbeflissenheit kann aber natürlich auch störend sein.

Heraushören,
was den anderen bewegt.

Mit dem Selbstoffenbarungsohr gehört

Sollte Frau Haarmann bevorzugt auf dem so genannten Selbstoffenbarungsohr hören, bemerkt sie vor allem, was Herr Stobbe mit seiner Frage über sich selbst aussagt. Schließlich könnte sich in seiner Frage „Sind Sie wirklich sicher, dass Sie der Aufgabe gewachsen sind?“ Besorgnis ausdrücken, eigene Unsicherheit oder der Wunsch, lieber alles selbst zu machen. Frau Haarmann würde dann z. B. antworten „Möchten Sie die Präsentation selbst durchführen?“ oder „Sie sind besorgt, nicht wahr?“ Die Antwort von Frau Haarmann würde sich also vornehmlich auf Herrn Stobbes Gemütszustand beziehen – sie hört heraus, wie es ihm (er)geht.

Ein Mensch, der bevorzugt mit diesem „Ohr“ hört, ist typischerweise weniger empfänglich gegenüber Vorwürfen, d. h. er reagiert auch weniger empfindlich als andere. Es ist unwahrscheinlich, dass sich eine solche Person schnell persönlich angegriffen fühlt, da sie aus jeder Kritik erst einmal die Sorgen des anderen heraushört. Das kann sich sowohl positiv als auch negativ auswirken:

- Im positiven Sinne ist der Mitarbeiter „interessiert“ an der Führungskraft, fragt nach, fühlt sich auch durch ruppige Äußerungen nicht gleich angegriffen („... hat heute wohl einen schlechten Tag“).
- Im negativen Sinn können Menschen, die vor allem durch das Selbstoffenbarungsohr hören, auch den Eindruck vermitteln, dass sie den anderen nicht in der gebotenen Weise ernst nehmen.

Kienbaum Expertentipp: Therapeutischer Sprachstil

Typisch für Menschen mit einem starken Selbstoffenbarungsohr ist ein so genannter „therapeutischer“ Sprachstil, der die Äußerungen des anderen empathisch wiedergibt: „Sie ärgern sich aber gerade sehr!“ Wenn Sie als Führungskraft auf die eindeutige Aussage „Herr Poschmann, ich möchte, dass die Vorlage bis morgen fertig wird!“ die Antwort bekommt „O.k., o.k. Herr Meier, ich weiß ja, dass es bei Ihnen Zuhause momentan nicht so gut läuft.“, dann ist das eindeutig zu viel der Anteilnahme.

Kienbaum Kompetenztest: 4-Ohren-Modell

Lesen Sie die folgenden Aussagen und stellen Sie sich vor, wie Sie reagieren würden, wenn Sie vornehmlich auf dem Beziehungs-, dem Appell- oder Selbstoffenbarungsohr hören. Das Beziehungsohr ist dabei häufig das Ohr, das Empfindlichkeiten widerspiegelt.

Stellen Sie sich vor, dass eine Kollegin in Ihr Büro kommt und etwas wichtigtuerisch sagt: „... , puhhh, morgen muss ich vor einem besonders wichtigen, aber auch schwierigen Kunden präsentieren“.

Mögliche Reaktionen wären, wenn Sie vornehmlich mit einem der jeweils angesprochenen „Ohren“ hören würden:

Appellohr	„... soll ich dir bei der Vorbereitung helfen?“
Beziehungsohr	„... na toll! Glaubst du etwa, ich würde das nicht auch schaffen?“ als negative Reaktion oder „Das finde ich gut, dass du mir das sagst“ als positive.
Selbstoffenbarungsohr	„... da bist du jetzt sicher schon ganz nervös, oder?“

Übungssätze:

- ... bis wann wird denn nun die Reparatur durchgeführt?
- ... das ist doch totaler Quatsch.
- ... Ihre Kollegin hat gestern noch was ganz anderes gesagt.
- ... ich bin mir ziemlich sicher, dass Ihre Aussage falsch ist.
- ... Frau Müller hat mir Blumen geschenkt.
- ... das Fenster ist offen.
- ... hier sieht es ja wieder aus.
- ... wo geht's denn in diesem Jahr in den Urlaub hin?
- ... haben Sie schon Mittagspause gemacht?
- ... würden Sie bitte das Rauchen einstellen.

Und mit welchem Ohr hören Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bevorzugt?

Nicht alle Mitarbeiter zeigen in ihrer Interpretationsweise eine deutlich sichtbare Charakteristik. Sensibilisierungen für eine bestimmte Art des Interpretierens können aber in bestimmten Situationen auftreten. Oder anders gesagt: Bestimmte Situationen fördern bestimmte Interpretationen. Machen Sie sich klar, auf welchem Ohr Ihr Mitarbeiter oder Ihre Mitarbeiterin gerade bevorzugt hört.

Beziehungsohr sorgt für Empfindlichkeiten

In Konfliktsituationen wird z. B. eher das „Beziehungsohr“ aktiviert. Viele Menschen empfinden vor allem Äußerungen von Führungskräften schneller als gegen die Person gerichtet. Selbst sachliche Beschreibungen einer Situation können als Angriff gelten.

Kienbaum Expertentipp: Reaktion auf Beziehungsohr

Ist der Mitarbeiter auf dem Beziehungsohr sensibilisiert, formulieren Sie möglichst neutral, ohne Ironie, ohne Vorwürfe. Dabei sind Ich-Botschaften sehr dienlich (s. Seite 55). Wichtig ist in diesem Fall, den anderen durch viele Fragen einzubeziehen.

Appellohr kann Mitdenken verhindern

Wenn ein Mitarbeiter Informationen vorwiegend mit dem Appellohr aufnimmt, kann das zu übertriebener Dienstbeflissenheit und zu Unverständnis sowie Verwirrung führen. Denn letztlich denkt er in diesem Falle weniger selbst und notiert im Geiste ständig „Aufgaben“ mit.

Dann ist es wichtig, ihn durch intensive Fragen in den Lösungsprozess einzubinden. Anderenfalls verkennt die Führungskraft – aufgrund des so glatt verlaufenen Gesprächs –, dass nur sie selbst es war, die eine Lösung erarbeitet hat. Und das ist immer ungünstig.

Appellohr bringt Aufgaben, aber keine Lösungen hervor.

Selbstoffenbarungsohr: Nimmt Ihr Mitarbeiter Sie ernst?

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bevorzugt auf dem Selbstoffenbarungsohr hören und dies auch in ihrer Haltung zum Ausdruck bringen (z. B. eine überaus bemutternde Sekretärin), können im Extrem dazu tendieren, die Führungskraft nicht ernst zu nehmen, etwa hinsichtlich klar ausgedrückter Wünsche seitens der Führungskraft. Hier wird es für die Führungskraft essenziell sein, sehr deutlich und klar zu formulieren und – wenn nötig – auf die so genannte Metaebene zu gehen.

Sprechen Sie das Kommunikationsverhalten auf der Metaebene an

Auf der Metaebene wird das Gesprächsverhalten an sich beurteilt, man tritt sozusagen einen Schritt zurück und betrachtet sich selbst und den Gesprächspartner in der Kommunikationssituation.

Mit der Metaebene treten Sie einen Schritt zurück

Beispiel: Metaebene

„Herr Schustereit, ich merke, dass Sie immer noch amüsiert sind über meine Sorge hinsichtlich der Präsentation. Darf ich fragen, wie wir dennoch im Gespräch weiterkommen und zu einer vernünftigen Lösung gelangen?“

Exkurs: Gespräche in interkulturellen Teams

Dass es in Gesprächen schnell zu Mißverständnissen kommen kann, ist klar. Wie im vorher gehenden Kapitel geschildert, genügt dazu, dass man zum Beispiel einen Apell heraushört, wo der Gesprächspartner eigentlich etwas über sich aussagen will. Doch neben solchen Fehldeutungen liegt ein weiterer Grund für Mißverständnisse im unterschiedlichen kulturellen Hintergrund der Gesprächspartner. Und diese kulturellen Unterschiede treffen gerade im Bereich der Arbeit immer häufiger aufeinander.

- Das kann ebenso in einem Handwerksbetrieb der Fall sein, in dem ein Meister türkischer Abstammung auf den deutschen Lehrling und die slowenische Gesellin trifft, wie in einem Konzern, wo die Personaler aus den verschiedenen Ländern sich zur Weiterentwicklung ihrer Personalstrategie treffen.
- Das kann in einem Team vor Ort sein, wie auch in einem virtuellen Team, dass vor allem per Videoschaltung sich miteinander austauscht.

Nun könnten wir an dieses Thema herangehen, indem wir auf die Besonderheiten bestimmter Kulturen eingehen. Doch bringt das zwei Schwierigkeiten mit sich: Wir würden einerseits in diesem Buch kaum alle Kulturen besprechen können. Andererseits werden Sie sich auch diese Vielzahl an Differenzen nicht merken können. Daher wollen wir das Thema anders angehen. Wir machen Sie auf drei Begriffe aufmerksam, anhand derer Sie in der Lage sind, die jeweilige Situation für sich besser zu verstehen. Das sind die Begriffe Kontext, Gesprächsrythmus und Sprachmelodie. Und wir geben Ihnen Tipps aus unserer Praxis an die Hand, mit denen Sie Mißverständnisse solcher Art besser vermeiden können.

Die wichtigsten Unterschiede erkennen

Lassen Sie uns zunächst eine Situation schildern, in der die Schwierigkeiten interkultureller Kommunikation anschaulich werden.

Beispiel: Sitzungskultur

Italienische Manager – die neuen Mehrheitseigner einer übernommenen, deutschen Firma – treffen in einer ersten Sitzung auf die deutschen Manager. Die bisherige Sitzungskultur dieses Unternehmens wurde komplett über den Haufen geworfen. Die italienischen Manager telefonierten durchaus vernehmbar mit ihrem Mobiltelefon während der Sitzung. Und sie machen keine Anstalten, dazu etwa das Zimmer zu verlassen, wie es ihre deutschen Kollegen taten. Die Tagesordnung wurde nicht nach und nach abgearbeitet, sondern deutlich flexibler gehandhabt. Und die Wortbeiträge waren nicht in der Form faktenorientiert wie bisher, sondern wurden spontaner, deutlich lebhafter präsentiert und von großen Gesten begleitet.

Sicherlich klingt das Beispiel stereotyp und man kann einwenden, dass nicht alle Italiener so sind und es auch zwischen deutschen Managern riesige Unterschiede im Auftreten und in der Arbeitsweise gibt. Doch spätestens, wenn völlig andere Kulturkreise aufeinander treffen, wie z.B. Asiaten und Europäer, wird deutlich, dass die herkömmlichen, gelernten Muster der Kommunikation nicht mehr gelten.

1. Wieviel Kontext enthält die Kommunikation?

Der erste Begriff, den wir Ihnen als Instrument an die Hand geben wollen ist der Begriff „Kontextkultur“. Und der Begriff fragt danach, wieviel Kontext in der Kommunikation enthalten ist. Oder anders gesagt, wie wichtig Begleitumstände in der Kommunikation sind. Diese Begleitumstände sind im Grunde genommen alles, was nicht direkt gesagt wird, wie zum Beispiel die Haltung, die Mimik oder die Gestik.

Niedrige oder hohe Kontextkultur

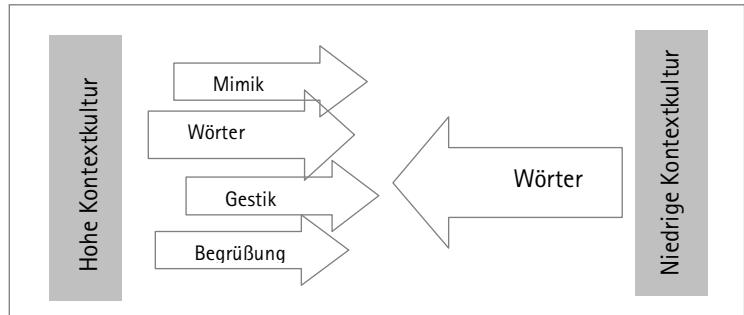
Je nachdem, wie stark die Begleitumstände in der Kommunikation präsent sind, handelt es sich um eine niedrige oder um eine hohe

Kontextkultur. Ist mit den Worten eigentlich alles gesagt, handelt es sich um eine niedrige Kontextkultur. Und das wird typischerweise den „Deutschen“ im Geschäftsleben nachgesagt.

Sind dagegen viele andere, interpretationsbedürftige Aspekte mit im Spiel, spricht man von einer hohen Kontextkultur. Typischerweise werden die asiatischen Länder mit hoher Kontextkultur in Verbindung gebracht.

Beispiel: Hohe Kontextkultur

Bei einer hohen Kontextkultur kann der eigentlichen Unterredung zunächst ein intensives Kennenlernen vorausgehen. Oder es werden andere kulturelle Aspekte oder Rituale einbezogen. Eine hohe Bedeutung liegt häufig auch darin, wer wann durch wen wie empfangen wird, wer zuerst spricht oder wie man sitzt.



2. Wie verläuft der Gesprächsrhythmus?

Ein weiteres wichtiges Unterscheidungsmerkmal ist der Gesprächsrhythmus. Er kann – je nach Kultur – sehr unterschiedlich sein. Beobachten Sie dazu die Art und Weise, wie Ihre Kollegen aus unterschiedlichen Kulturen miteinander reden: Geht es ganz geordnet zu, so dass zunächst der eine Gesprächspartner spricht, dann der andere, dann wieder der erste Gesprächspartner? So, in dieser Form, ist das auch in Deutschland üblich. Doch kennen Sie sicher auch die Gesprächsrunden, in denen sich die Gesprächspartner häufig ins Wort fallen, das Thema wechseln, kurze Beiträge „einwerfen“ und

das alles durch intensive nonverbale Kommunikation begleiten. Das ist das, was man „stereotyp“ z.B. den Italienern zuschreiben würde.

3. Wie verlaufen Sprachmelodie, Dynamik, u.a. Aspekte

Und schließlich möchten wir Sie noch auf die Unterschiede aufmerksam machen, wie der Tonfall und die Sprachmelodie sind. Ob laut oder leise gesprochen wird, ob Satzanfänge mit erhöhter oder tiefer Stimmlage begonnen werden, auch wie Sätze beendet werden: all das ist sehr stark kulturell geprägt.

Diese nonverbale Kommunikation erscheint noch viel stärker durch kulturelle Identität geprägt zu sein. Denken Sie an den sich zur Begrüßung „verbeugenden“ Japaner, an das völlig andere Minenspiel japanischer oder generell asiatischer Schauspieler (inzwischen sind auch viele asiatische Kinofilme in Europa im Kino oder auf DVD zu betrachten). Im Geschäftsleben zeigt sich die völlig andere, nonverbale Kommunikation bei der Begrüßung (Nähe/Distanz), bei der Frage des Blickkontaktes oder bei der Frage, wie weit oder wie „nah“ sich Gesprächspartner im Gespräch rein physisch kommen dürfen. Auch der Ausdruck von Emotionen wird z.T. völlig anders gedeutet.

Tipps für die eigene Vorbereitung

Wir bieten Ihnen im Folgenden einige Tipps, wie auch wir selbst uns auf die Besonderheiten anderer Kulturen vorbereitet haben und wie wir mir den Herausforderungen interkultureller Teams umgegangen sind.

Informieren Sie sich über die Besonderheiten der jeweiligen Kultur

Daran führt kein Weg vorbei. Wenn Sie mit Mitarbeitern insbesondere aus einem bestimmten Kulturkreis zu tun haben: Informieren Sie sich. Setzen Sie sich intensiv mit den grundlegenden Spezifika der jeweiligen Kultur auseinander. Lernen Sie, was „Lachen“ jeweils bedeutet. In Japan wird zum Beispiel häufig aus der Unsicherheit heraus gelacht. Oder wenn ein skandinavischer Arbeitskollege schweigt, muss das keineswegs Desinteresse oder Ideenlosigkeit bedeuten. Denn in Skandinavien wird Schweigen zumeist als völlig legitime Denkpause aufgefasst. Weitere wichtige Themen, über die

Sie sich informieren sollten sind wann man typischerweise Visitenkarten überreicht, oder wie man Leistungsrückmeldung gibt.

Beispiel: Feedback geben kann Gesichtsverlust bedeuten

Eine nach deutschen Maßstäben kooperative und feedbackorientierte Führungskraft wollte allen am Projekt beteiligten Mitarbeitern ein konstruktives Feedback geben. Der japanische Projekt-Mitarbeiter wurde einbezogen. Die Führungskraft schilderte dem Mitarbeiter (in englisch) in bester, wertschätzender Art und Weise die positiven Charakteristika und auch einige „Verbesserungsfelder“, die die Führungskraft vermeinte zu sehen. Der japanische Mitarbeiter sagte zwar in der Situation nichts, beschwerte sich jedoch – zurück in Japan – massiv über den deutschen Projektleiter. Dieser hatte nicht gesehen, dass – ob konstruktiv im deutschen Sinne oder nicht – ein derart offenes Feedback bei einem Japaner zu völligem „Gesichtsverlust“ führen kann. Mit deutschen Maßstäben sind selbst derartige Prozesse nicht zu beurteilen.

Wechseln Sie zur Metakommunikation

Schon im alltäglichen Miteinander ist Metakommunikation eine geeignete Methode, auftretende Probleme frühzeitig zu erkennen. Metakommunikation heißt, „über“ die Kommunikation zu sprechen. Das heißt, Sie thematisieren, auf welche Art und Weise Ihr Gesprächspartner und Sie miteinander kommunizieren. Sie gehen in der Metakommunikation gewissermaßen auf Distanz zu der Art, wie Sie sprechen, Sie treten einen Schritt „zurück“, um sich besser selbst beobachten zu können, wie Sie kommunizieren.

Doch wie können Sie die Kommunikationsebenen wechseln? Nutzen Sie dazu in einem Gespräch Sätzen wie

- „... ich beobachte, dass wir seit einiger Zeit immer folgende Argumente austauschen“ oder
- „... lassen sie uns doch mal einen Blick auf die Art, wie wir miteinander umgehen werfen ...“

Damit ist der Anfang gemacht, um aus einer problematischen Kommunikationssituation herauszukommen.

Beispiel: Handygebrauch thematisieren

Die italienischen Manager könnten so durchaus zu ihrem exzessiven Handygebrauch in Sitzungen befragt werden, indem man z.B. die Sitzungskultur thematisiert.

Doch Vorsicht: In anderen Kulturen kann derjenige, der versucht Metakommunikation zu betreiben, genau ins Fettnäpfchen treten. Pauschal zu sagen, in welchen Kulturen dies der Fall ist, ist hier leider nicht möglich. Es gilt also auch hier durch die Vorbereitung auf die Kultur zu schauen, wo dieses kommunikative Stilmittel nützlich sein kann.

Beschreiben Sie statt zu bewerten

In Trainings zu interkultureller Kompetenz wird immer ein Aspekt sehr deutlich herausgehoben: die Relativierung der eigenen Sicht auf die Dinge.

Häufig wird auch davon gesprochen, dass es diesbezüglich unterschiedliche „Typologien“ gäbe. Nämlich den einen Menschen (den Ängstlichen), der Angst vor dem Fremden hat, sein Vorwissen bestätigt sehen möchte, „bewertet“ und nicht „beschreibt“, und der seine Kultur womöglich als überlegen ansieht. Und dann den anderen Menschen (den Neugierigen), der sich auf andere Eindrücke freut, eine offene Wahrnehmung hat, seine eigene Kultur hinterfragt und zunächst „beschreibt“ statt zu bewerten. Und tatsächlich, in der erfolgreichen, interkulturellen Kommunikation spielen diese Aspekte eine ganz herausragende Rolle.

Nutzen Sie Störungen konstruktiv

Wenn es zu Störungen in der Kommunikation kommt, versucht man häufig diese möglichst schnell hinter sich zu lassen. Aber Sie können Störungen auch nutzen, um die Kommunikation zu verbessern.

Stellen Sie sich vor, dass es in einer Teamsitzung mit anderen Nationalitäten zu Problemen mit der Tagesordnung, mit den abzuhandelnden Punkten, mit der Redefrequenz usw. gekommen ist. Es macht keinen Sinn, die Störung zu unterdrücken, zu tun als sei nichts vorgefallen, dem anderen die Schuld an der Störung zu geben

oder so weiter zu arbeiten, wie man es selbst für richtig hält. Auch zu viel „kulturelle Toleranz“, die immer voraussetzt, dass die anderen eben so sind und sich nicht ändern können, macht keinen Sinn.

Denn unabhängig von allen kulturellen Differenzen müssen Sie und Ihre Teamkollegen oder Geschäftspartner einen Weg finden, im „Konsens“ miteinander zu verfahren. Das heißt, sie sollten die Störung aufnehmen, thematisieren, mit ihr arbeiten. Man sollte sich aber nicht „ärgerlich“ zeigen, sondern neutral irritiert und konstruktiv.

2 Die wichtigsten Gesprächstechniken für professionelle Kommunikation

Mit dem richtigen kommunikativen Rüstzeug führen Sie Gespräche besser und erfolgreicher. Die Techniken und Themen, die wir Ihnen dazu im Folgenden vorstellen, orientieren sich an den praktischen Erfordernissen des beruflichen Alltags. Und wir stellen Ihnen die Techniken immer so vor, dass Sie rasch sehen können, wie Sie die jeweilige Technik einsetzen.

Überblick: Die sechs wichtigsten Gesprächstechniken

1. Fragetechniken

Insbesondere bei Mitarbeiter-, Kritik- und Zielvereinbarungsgespräche sollten Sie Fragen bzw. Fragetechniken einsetzen. Auch für das Personalauswahlgespräch oder ein Akquisegespräch sind sie wichtige Bausteine. Der Ausdruck „Wer fragt, der führt“ hat seine Berechtigung (siehe Seite 42).

2. Aktives Zuhören

Wer andere fragt, sollte auch ein offenes Ohr für die Antworten haben. „Aktives“ Zuhören erfordert mehr Energie als das normale, z. T. beiläufige Zuhören (siehe Seite 52).

3. Ich-Botschaften

Mit einer Ich-Botschaft können Sie Ihre Wahrnehmungen einer Sache präzise formulieren und Sie vermeiden unnötige Konfrontation und Eskalation (siehe Seite 55).

4. Einwandbehandlung und Argumentation

Sie bilden den Kern eines jeden Gesprächs – ausgenommen ist das Auswahlinterview. Wenn hier intensiv „argumentiert“ wird, läuft

das Gespräch zumindest nicht so, wie es sollte. Wir stellen Techniken speziell für Mitarbeitergespräche vor (siehe Seite 58).

5. Feedback geben und nehmen

Beides sind kommunikative Techniken. Für Sie ist es wichtig, Ihr Verhalten durch Feedback gespiegelt zu bekommen. So können Sie Ihre Selbstwahrnehmung vertiefen und Ihr Verhalten entsprechend verbessern. Feedback-Geben ist zudem eine „Führungsfunktion“. Mitarbeiter sollen durch die Rückmeldung der Vorgesetzten entwickelt werden (siehe Seite 65).

6. Anweisungen und Appelle

Als letzten Aspekt im Rahmen kommunikativer Techniken werden wir uns der Frage zuwenden, wie eine Führungskraft auf adäquate Weise Anweisungen geben kann bzw. kooperativ gesprochen: Handlungsaufforderungen formuliert (siehe Seite 69).

Umgang mit schwierigen Gesprächspartnern

Der eine ist ein Vielredner, die andere lässt sich kaum aus der Reserve locken. Was tun? Mit welchen Mitteln kann man das Gespräch zielorientiert lenken bzw. in Gang bringen? Wir geben Ihnen Tipps zum Umgang mit kniffligen Gesprächssituationen (siehe Seite 72).

2.1 Wie Sie Gespräche mit Fragen steuern

Viele Vorgesetzte beanspruchen in Führungsgesprächen einen Redeanteil von 80 bis 90 Prozent. Die Unterhaltung beginnt in solchen Fällen mit einer kurzen Einleitung, an deren Beginn im günstigsten Fall die Frage „Und wie läuft's so?“ steht. Danach darf sich der Mitarbeiter entspannt zurücklehnen und den Ausführungen seines Chefs lauschen.

Monologe
signalisieren:
„Was ich sage,
zählt!“

In einigen Fällen ist dieser Ablauf von der Führungskraft so gewollt, in anderen kann sie es einfach nicht besser. Wer nicht mit Fragen das Gespräch steuert, sondern statt dessen bewusst monologisiert, drückt damit zugleich aus: „Was ich sage, zählt!“.

Das kann positiv gemeint sein (in der Art einer lehrhaften Attitüde), aber auch negativ (als Ausdruck der Autorität). Führungskräfte, die dagegen aus der Not heraus – d. h. weil ihnen einfach nicht die richtigen Fragen zur Steuerung eines Dialogs einfallen – ausschließlich selbst reden, sind bei ihren Gesprächen selten erfolgreich. Sie schaffen es nicht, die Mitarbeiter „abzuholen“, geschweige denn eine tragfähige Lösung oder Vereinbarung zu erarbeiten.

Fragen fördern Verantwortung und Loyalität

Denkende Menschen wollen gefragt und einbezogen werden, sonst gewinnen sie früher oder später den Eindruck, ihre Meinung zähle nichts. Außerdem erreicht man „Commitment“, also das Engagement, der Mitarbeiter nur, wenn diese Anteil an den Entscheidungen und Aktivitäten haben. Ein Ziel in Mitarbeitergesprächen sollte sein, den Gesprächspartner zum Mitdenken und damit zur Übernahme von Verantwortung anzuregen.

Denkende Menschen wollen gefragt werden.

Kienbaum Expertentipp: Commitment einholen

Holen Sie Ihre Mitarbeiter immer „ins Boot“ – auch wenn es um Entscheidungen geht, die Sie letztlich allein treffen müssen. Aber wie lassen sich die Mitarbeiter einbeziehen? Die Antwort lautet: durch Fragen! Halten Sie sich dabei an die Regel 70/30: 70 Prozent der Redezeit gehören dem Mitarbeiter, 30 Prozent der Führungskraft.

Die Fragen, die die Führungskraft stellt, dienen dazu, den Gesprächsverlauf zu steuern, das Gespräch in der Hand zu behalten. Wichtig ist, dass die Führungskraft dabei zielführend vorgeht. Diese Aufgabe können die Mitarbeiter nicht übernehmen. Es liegt ausschließlich in der Verantwortung des Vorgesetzten, das Ziel eines Gesprächs zu erreichen.

Erreichen des Gesprächsziel ist Aufgabe des Chefs

Wie Fragen in Gesprächen wirken

- Sie werten den Gesprächspartner auf und steigern die Motivation,
- sie dienen der Gesprächssteuerung,
- sie fördern neue Lösungen und andere Sichtweisen zutage,

- sie liefern Informationen, die zu einer Problemlösung notwendig sind,
- sie tragen dazu bei, dass die Entscheidungen der Führungskraft eher akzeptiert werden.

Die 70/30-Regel umsetzen

Größerer Anteil
des Gesprächs
sollte beim
Mitarbeiter
liegen

Bei einem Mitarbeitergespräch sollte der Redeanteil des Mitarbeiters bei 70 Prozent liegen. Das ist nur zu schaffen, indem Sie den Gesprächspartner oder die Gesprächspartnerin durch Fragen zu einem entsprechend großen Redeanteil herausfordern. Hierzu ein kurzes Gesprächsbeispiel:

Beispiel: 70/30-Regel

„Frau Weber, ich habe das Gefühl, dass sie in letzter Zeit sehr belastet sind, sehr unter Stress stehen. Was ist der Grund dafür?“

„Den Grund kann ich Ihnen nennen: Es geht einfach alles drunter und drüber. Meine Kollegen und ich wissen vor lauter Aufgaben, Zusatzaufgaben und ganz schnellen Änderungen von heute auf morgen nicht mehr, wo uns der Kopf steht.“

„Sie beschreiben da eine Situation, die geradezu charakteristisch für unsere Vertriebsabteilung ist. Hat sich da in den letzten Wochen etwas gravierend verändert?“

„Ein Grund ist natürlich unsere Software zur Vertriebssteuerung. Wie zu erwarten war, funktioniert sie nicht so, wie wir es uns vorgestellt haben. Der Zeitverlust ist immens. Die Kollegen und Kolleginnen werden immer unzufriedener. Sie sollten mal in die Abteilung gehen und nach der Stimmung fragen“.

„Und wie ist die Stimmung bei Ihnen selbst?“

„Ich kann Ihnen sagen, wie meine Stimmung ist: Mies! Ich bekomme als Gruppenleiterin alles ab. Und auch jetzt sitze ich hier und darf mich vor Ihnen rechtfertigen für Dinge, die ich nicht zu verantworten habe.“

„Was bekommen denn unsere Kunden davon mit ...?“

Frage-Antwort-
Spiel kann
dauern

Eine solches „Frage- und Antwortspiel“ kann sich über einen recht langen Zeitraum hinziehen. Wichtig ist, dass die Führungskraft weiß, welche Fragen zielführend sind bzw. wie ein Gespräch sinn-

voll mit Fragen gesteuert werden kann. Dazu sollte sie übliche Frage-typen parat haben und eine gewisse Art „Fragendramaturgie“ verfolgen.

Die wichtigsten Fragetypen

Mit unterschiedlichen Fragetypen erzielen Sie unterschiedliche Antworten. Welche Fragen sollten Sie also stellen? Auch hier gibt es Tipps, wann wie und auf welche Art gefragt werden sollte.

W-Fragen sind in der Regel offene Fragen

Sicher haben Sie den Begriff „W-Fragen“ schon einmal gehört: Sie beginnen typischerweise mit „Wer, wie, was, wann, warum, woher“ usw. W-Fragen sind in aller Regel offene Fragen, die dem Gegenüber einen großen Raum zur Beantwortung lassen. Wie zum Beispiel die Fragen: Was ist der Grund für die von Ihnen geschilderte Überlastung? Welche Vorschläge haben Sie diesbezüglich?

Viel Raum für
die Antwort

Nutzen Sie in Mitarbeitergespräche typische W-Fragen für den Gesprächseinstieg. Sie eignen sich ausgezeichnet, um vom Gesprächspartner informative Antworten zu erhalten. Zudem fühlen sich dieser nicht schon durch die Frageform als solche unter Druck gesetzt – eine geschlossene Frage hat etwas „Zwingenderes“, Bedrängenderes als eine offene Frage. Machen Sie es sich zur Regel, offene, tatsächlich mit „W“ beginnende Fragen zu stellen. Schon bald wird Ihnen dieser Fragestil zur Gewohnheit werden.

Kienbaum Kompetenztest: Offene Fragen

Wandeln Sie die geschlossenen Fragen in offene W-Fragen um:

- Warst du in Urlaub?
- Hat Kurt dich beleidigt?
- War die Autobahn heute wieder voll?
- Hat dir keiner deiner Mitarbeiter geholfen?
- Ist der Urlaub auf Mallorca teuer?
- Kannst du Englisch sprechen?
- Habt ihr euch heute gestritten?

Eindeutige Antworten durch geschlossene Fragen

Eine geschlossene Frage dagegen grenzt die Antwortmöglichkeiten erheblich ein.

Beispiel: Geschlossene Frage

Ist der Grund für die Überlastung das neue Softwaresystem?

Antwort: Ja oder Nein

Trennung
zwischen
offenen und
geschlossenen
Fragen ist oft
schwierig

Manche meinen, es sei ungünstig, viele geschlossene Fragen zu stellen. Das ist zwar grundsätzlich richtig, doch Erfahrungen zeigen, dass eine strikte Trennung zwischen offenen und geschlossenen Fragen nur einen begrenzten Nutzwert hat. Auch auf typische geschlossene Fragen antworten Gesprächspartner nicht immer mit Ja oder Nein. Je nach Sachlage weichen sie aus oder interpretieren die geschlossene Frage so, als sei sie offen gestellt worden:

Beispiel: Ausweichende Antwort

„Herr Meier, funktioniert die neue Software denn nun oder nicht?“

„In der Regel schon, dennoch ergeben sich immer wieder Probleme in der Schnittstelle zu unseren Lieferanten. Wir haben schon überlegt, ob nicht eine Lösung darin läge, dass ...“

Fragen zur Sachlage und den Fakten

Abgesehen von den Fragen im Rahmen des Small Talks, die der allgemeinen Einleitung dienen, geht es zu Beginn eines Mitarbeitergesprächs zunächst darum, die Sachlage zu erkunden. In dieser Phase werden typischerweise Fragen nach den Fakten gestellt. Als Führungskraft interessiert Sie z. B.:

- Welches Problem liegt vor?
- Welche Personen sind beteiligt?
- Was ist insgesamt vorgefallen?
- Wie ist das Arbeitsklima?
- Wie sind die Erfahrungen des letzten Jahres?
- Wie sieht der Terminplan aus?

Die Fragen nach Fakten bzw. der Sachlage tragen dazu bei, das Problem bzw. den zu besprechenden Sachverhalt in allen seinen Facetten zu beleuchten. Im Gespräch herrscht dadurch mehr Objektivität, Spekulationen werden vermieden. Aber nicht immer führen solche Fragen sofort zur gewünschten Information oder zum gewünschten Konkretisierungsgrad. Dann kann es nötig sein, konkretisierende Fragen zu stellen, die Informationen zu vertiefen.

Fragen zur Sachlage grenzen das Problem ein

Beispiel: Konkretisierung

„Was hat den Systemausfall verursacht, Herr Franz?“

„Die Zusammenarbeit der Abteilungen klappt einfach noch nicht, das ist der Grund.“

„Was genau funktioniert da im Zusammenspiel der Abteilungen nicht?“

„Wir haben uns noch nicht auf einen gemeinsamen Standard des Vorgehens geeinigt.“

„Welche Standards stehen denn zur Debatte?“

Dieses Nachfragen mag trivial erscheinen. Dennoch zeigt sich in der Gesprächspraxis häufig, dass Führungskräfte nicht genug fragen. Es sollte Ihnen zu einer Art innerem „Impuls“ werden, nachzufragen, Dinge nicht im Raum stehen zu lassen – und das unabhängig von der Frage, in welcher Gesprächssequenz Sie sich gerade befinden.

Viele Chefs fragen nicht gründlich genug nach

Fragen nach Umfeld, Auswirkungen und Gründen

Im Verlauf des Gesprächs wird das angerissene Thema immer konkreter behandelt. Im Sinne einer Lösungssuche ist es notwendig, durch tiefer gehende Fragen den Sachverhalt noch besser zu verstehen. Die Führungskraft formuliert dafür Fragen, die neben den Fakten das Umfeld und mögliche Auswirkungen thematisieren:

Den Sachverhalt besser verstehen

- „Wer weiß von der Tatsache, dass Frau Meier kündigt?“
- „Was sagen Ihre Teamkollegen dazu?“
- „Welche Effekte hatte die Umstellung auf die neue Software?“
- „Zu welchen Zeiten tritt das Problem denn nicht auf?“
- „Wie unterscheiden sich Herr Meier und Frau Wolf in der Frage der Kundenansprache?“

Persönliche
Einschätzung
ist wichtig

Darüber hinaus werden Fragen gestellt, die die persönlichen Einschätzungen, die Erklärungen des Mitarbeiters thematisieren. Denn neben der Sachlage, den inhaltlichen Verknüpfungen ist auch immer die subjektive Bewertung des Mitarbeiters von Belang:

- „Wie haben Sie sich gefühlt, als Ihr Projekt von den anderen abgelehnt wurde?“
- „Wie sehen Sie die Chancen, eine Einigung im Team zu erzielen?“
- „Wie wichtig ist Ihnen die Sache?“
- „Warum ist der Konflikt – aus Ihrer Sicht – derart schnell eskaliert?“

Tieferes Ver-
ständnis des
Problems durch
Fragenteil

Dieser sehr intensive Fragenteil kann und soll zu einem tieferen Verständnis des Problems auf beiden Seiten führen. Indem ein Gesprächspartner intensiv zu bestimmten Themen interviewt wird, werden ihm Zusammenhänge oft erst deutlich. Diese Phase kann darüber hinaus auch zu einer emotionalen Beruhigung eines Gesprächs führen – z. B. in kritischen Mitarbeitergesprächen. Dies gilt natürlich nur, sofern es sich nicht um Suggestivfragen oder anklagende Fragen handelt, die den anderen in eine defensive Rolle zwingen („Das Scheitern des Projekts wird doch sicherlich auch etwas mit Ihrer Kompetenz zu tun haben. Oder etwa nicht?“). Sofern aufeinander aufbauende Fragen gestellt werden, lässt sich sehr stringent auf eine Lösung hinarbeiten:

Beispiel: Fragen zu persönlichen Einschätzung

„Wie lange sind Sie mit dem Projekt noch beschäftigt?“

„Ich denke bis Mitte nächster Woche, vielleicht auch kürzer.“

„Wovon ist das abhängig?“

„Von der Zuarbeit von Frau Weber. Ohne die termingerechte Lieferung der Stornolisten wird es schwierig.“

„Was könnte Frau Weber daran hindern, termingerecht fertig zu werden?“

„Wie bei unserem letzten Projekt: Ob sie Lust hat oder nicht.“

„Wie schätzen Sie die Stimmung von Frau Weber denn momentan ein?“

„Schwierig, im Augenblick herrscht kein gutes Klima zwischen uns.“

Am Ende eines Gesprächs sollte immer eine gemeinsame Lösung oder eine Maßnahme stehen – es sei denn, das Gespräch dient allein der Beziehungspflege und ist Small Talk in Reinkultur. Fragen nach Lösungen bauen also auf den einleitenden und konkretisierenden Fragen auf.

Fragen nach Lösungen

Lösungen sollten im Idealfall vom Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin vorgeschlagen werden. Entsprechende Fragen steuern das Gespräch auf einen verbindlichen Abschluss hin. Dieses Vorgehen bietet auch die Gewähr, dass die Ergebnisse, die am Ende eines Gesprächs erzielt werden, nicht von der Führungskraft verkündet werden müssen – wie es der Fall ist, wenn der Vorgesetzte die gemeinsame Lösungssuche nicht durch Fragen vorantreibt. Vorschläge lassen sich auf einfache Art und Weise durch Fragen herausfordern:

- „Welche Ideen haben Sie, das Problem zu lösen?“
- „Welche verschiedenen Lösungsmöglichkeiten sehen Sie?“
- „Welche Alternativen gibt es?“
- „Wie können wir vorgehen?“

Lösungsvorschläge von Mitarbeitern einfordern

Aber selbst nach einer vorbildlichen, frageorientierten Analyse im Vorfeld kommt es oft vor, dass Führungskräfte die Lösung letztlich doch selbst vorschlagen. Damit signalisieren sie ihren Mitarbeitern: Mitdenken unerwünscht! Besser ist es daher, zunächst die Lösungsmöglichkeiten des anderen zu hören. Auch dann, wenn der Vorschlag des Mitarbeiters vom Vorgesetzten nicht akzeptiert werden wird.

Bitten Sie aktiv um Lösungsvorschläge

Beispiel: Lösungsvorschläge einholen

„Was schlagen Sie zur Bereinigung der Situation also vor?“

„Ich würde noch einmal mit Frau Weber reden und sie von der Dringlichkeit zu überzeugen versuchen.“

„Das halte ich für eine gute Idee. Gibt es noch eine Alternative?“

„Ich könnte mir auch vorstellen, dass wir ein Gespräch zu dritt durchführen, dass Sie also mit dabei sind ...“

Fragetrichter
bestimmt
Fragendrama-
turgie

Haben Sie die richtige Fragendramaturgie?

Unsere Erfahrungen aus zahlreichen Trainings zeigen, dass eine zu komplexe Fragendramaturgie die Gespräche nur behindert. Ein Mitarbeitergespräch ist kein wissenschaftliches Interview und auch keine sozialwissenschaftliche Erhebungsmethode. Sofern ein Problem geklärt oder ein bestimmter Themenbereich besprochen werden soll, ist eine simple Dramaturgie sinnvoll. Sie orientiert sich ganz an den beschriebenen Fragetypen und führt vom Einfachen zum Speziellen. In diesem Zusammenhang fällt oft der Begriff des „Fragetrichters“.

- Zum Einstieg: Fragen, die die Sachlage und die Fakten erkunden. Ziel ist es, zunächst allgemeine Informationen zu sammeln, das Problem zu umreißen.
- Darauf aufbauend: Fragen, die das Umfeld des Problems, Auswirkungen und Erklärungen näher beleuchten. Ziel ist es, zu konkretisieren, die Vernetzungen herauszuarbeiten.
- Zur Lösungsfindung: Fragen, die auf Lösungen zielen und Verbindlichkeit schaffen.

Kienbaum Expertentipp: Fragetrichter

Dieses Vorgehen ist auch dann sinnvoll, wenn im Gespräch heftig diskutiert und argumentiert wird. Die Suche nach einer Konkretisierung mit anschließender Lösung wird dadurch nicht behindert.

Eine Anmerkung an dieser Stelle vorweg: Die Fragendramaturgie im Rahmen eines Einstellungsgesprächs ist naturgemäß anders. Mehr dazu lesen Sie im Kapitel zum strukturierten Einstellungsgespräch.

Kienbaum Kompetenztest: Fragetrichter

Den Fragetrichter kann man sehr gut auf Partys oder während eines Kundentreffens üben. Fragen Sie z. B. einen Freund, einen Bekannten auf einer Party folgendermaßen nach seinem letzten Urlaub:

Beginnen Sie mit offenen Fragen (wo, wann, wie, weshalb usw.) und fahren Sie dann fort mit geschlossenen Fragen und Alternativfragen (war es warm oder kalt, hat es euch gefallen, gab es Baustellen um das Hotel, mochtest du das Meer oder die Berge lieber?). Üben Sie dann den

Einsatz von Suggestivfragen (...du bist doch sicher auch der Meinung, dass die Küste inzwischen total verbaut ist, wir sind uns doch einig darin, dass diese Inseln, auf denen du warst, reine Touristenhochburgen sind...?) und gehen Sie dann über zu selbstreflektorischen Fragen („... was habt ihr denn aus diesem Urlaub für euch persönlich mitgenommen, wie haben denn die Kinder das gesehen, was ist denn typisch für euer Urlaubsverhalten?).

Vermeiden Sie Suggestivfragen

Suggestivfragen sind bei genauerer Betrachtung keine echten Fragen. Sie enthalten Bewertungen, Unterstellungen und engen die Antwortmöglichkeiten des Gesprächspartners ein. Zudem haben Suggestivfragen häufig eine negative Tendenz.

Suggestivfragen
sind keine
echten Fragen

Beispiel: Suggestivfragen

„Sie sind also ernsthaft der Meinung, es gäbe keine andere Möglichkeit, die Sache zu bereinigen?“

„Herr Meier möchte ernsthaft das Personal aufstocken, trotz leerer Kassen. Denken Sie das womöglich auch?“

„Sie haben doch sicher auch ein Interesse daran, dass das Projekt gut läuft?“

Auch wenn diese Fragen nicht immer negativ gemeint sind, können sie so wahrgenommen werden. Und erfahrungsgemäß reagieren Menschen dann mit Widerwillen. Besser ist es, stattdessen offene, neutrale Fragen zu stellen. Diese dürfen natürlich auch kritisch hinterfragend ausfallen, sofern dies angebracht ist:

Häufig negative
Interpretation

Beispiel: Neutrale Fragestellung

„Welche Möglichkeiten sehen Sie denn noch, das Problem zu lösen?“

„Wie stehen Sie zu Herrn Meiers Auffassung, dass man das Personal aufstocken möge?“

„Ich weiß, dass Ihnen ein Projekterfolg genauso wichtig ist wie mir. Was können und wollen Sie selbst dazu beisteuern?“

Kienbaum Kompetenztest: Neutrale Aussagen

Wandeln Sie die folgenden Suggestivfragen in neutrale Aussagen um:

Wie ich Sie kenne, hat das wieder nicht geklappt, nicht wahr?

Sie haben doch sicher Ihre Kollegin wieder unter Druck gesetzt, oder?

Sie denken doch sicher auch, dass Ihr Vorgehen völlig daneben war?

Wir sind uns doch einig hinsichtlich Ihrer Performance, oder?

Ganz sicher werden Sie diesmal sehr viel sorgfältiger arbeiten, oder?

Wandeln Sie die offenen Fragen in Suggestivfragen um:

Welche Auffassung hast du zum Nahostkonflikt?

Wie kommst du mit dem Führungsstil deiner Chefin klar?

Bist du denn zufrieden mit deiner Arbeit?

Welches Auto möchtest du dir denn kaufen?

Wo fährst du denn in Urlaub hin?

2.2 Wie Sie durch aktives Zuhören besser verstehen

Fragen ist die erste Technik, die ein guter Kommunikator beherrschen sollte – das aufmerksame und aktive Zuhören die zweite. Versuchen Sie die Anliegen Ihrer Mitarbeiter so genau wie möglich zu verstehen. Nur so lassen sich vernünftige und gemeinsam getragene Lösungen finden und richtige Entscheidungen treffen. Die Basis des Verstehens ist ein aufmerksames Zuhören oder anders formuliert: das „aktive“ Zuhören.

Hören heißt
nicht automa-
tisch verstehen

In Trainings und Seminaren wird eine Übung praktiziert, um den Teilnehmern die Bedeutung des aktiven Zuhörens zu vermitteln: Die Teilnehmer werden gebeten, sich in Zweier- oder Dreiergruppen zusammenzusetzen, sich ein kontroverses Thema zu suchen und über dieses Thema zu diskutieren. Der Austausch der Argumente läuft nach einer bestimmten Regel ab: Das eigene Argument darf erst dann in den Raum gestellt werden, wenn die Erklärung des Gesprächspartners zuvor richtig wiedergegeben und verstanden wurde.

Beispiel: Argument abklären

„... Sie sind also der Ansicht, dass Schuluniformen deshalb eingeführt werden sollten, weil der wegfallende Markenzwang innerhalb der Jugendlichen die Eltern finanziell entlastet.“

„... richtig.“

„Das sehe ich völlig anders. Ich denke, dass ...“

Jeder Teilnehmer wird also – da er das Argument der Gegenseite ja zunächst wiedergeben muss, bis er darauf entgegnen darf – sehr genau zuhören müssen, was die Gegenseite zu sagen hat. Fühlt sich diese nämlich in ihrer Meinung nicht korrekt wiedergegeben, darf sie ihr Argument noch einmal zum besseren Verständnis wiederholen.

Ein solch intensives, aktives Zuhören ist eher unüblich. Von den Übungsteilnehmern wird diese Art des Diskutierens immer wieder als anstrengend beschrieben. Gleichzeitig ist allerdings oft zu hören, dass sie die Argumente der Gegenseite erheblich stärker wahrgenommen haben als in normalen Diskussionen. Offensichtlich formulieren wir in hitzigen Diskussionen bereits unsere eigenen Argumente im Kopf, während der Gesprächspartner noch spricht. Das hat aber zur Folge, dass wir einen wesentlichen Teil der Erklärung des anderen nicht verstanden haben.

Wer gut zuhört,
versteht mehr

Wie Sie aktives Zuhören erreichen

In Mitarbeitergesprächen sollte so etwas seitens der Führungskraft auf keinen Fall geschehen. Ihre Aufgabe ist es, das Problem so objektiv wie möglich zu durchdringen und darauf aufbauend mit dem Mitarbeiter eine Lösung zu erarbeiten. Aktives Zuhören ist aus diesem Grunde mehr als „einfaches“ Zuhören, es ist eine grundsätzliche Haltung, eine Form des Herangehens an das Gespräch.

Problem objektiv betrachten

Kienbaum Expertentipp: Aktives Zuhören

Verstehen Sie das aktive Zuhören als Technik. Schenken Sie Ihrem Gesprächspartner die volle Aufmerksamkeit und zeigen Sie dies in Ihrer gesamten Körperhaltung, Ihrem Auftreten. Nehmen Sie z. B. niemals ohne Entschuldigung Telefonate während eines Gesprächs an (am besten telefonieren Sie erst gar nicht), lassen Sie Ihre Blicke nicht durch

den Raum schweifen und zeigen Sie sich äußerlich nicht ungerührt.

Sorgen Sie auf beiden Seiten für ein besseres Verständnis des besprochenen Problems oder Sachverhalts, indem Sie paraphrasieren und das Gesagte spiegeln.

Aufmerksamkeit
signalisieren

Volle Aufmerksamkeit bedeutet, dass wir

- uns dem Gesprächspartner zuwenden,
- positiven Blickkontakt halten,
- ab und zu bestätigend nicken,
- durch so genannte Bestätigungslaute wie „Hm“ oder „Ja“ zum Weitersprechen auffordern.

Mit Paraphrasieren oder Spiegeln ist gemeint, dass die Aussagen des Gegenübers mit eigenen Worten wiederholt werden. Dies soll gewährleisten, dass man das Gegenüber tatsächlich richtig verstanden hat. Eine gewisse Interpretation ist dabei natürlich unvermeidlich.

Beispiel: Paraphrasieren und Spiegeln

„... wie läuft Ihr Projekt?“

„Ach, wissen Sie, es geht nicht so schnell wie gedacht. Ich sehe hausintern einige Widerstände.“

„Sie sehen also Widerstände. Welcher Art sind diese?“

„Insbesondere die Arbeitsgruppe um Herrn Turck verfolgt eine ganz andere Strategie. Dort beschreitet man einen völlig anderen Weg.“

„Sie denken also nach wie vor, Ihre Variante sei die richtige Lösung?“

„Ja, ganz eindeutig. Ich bin der Auffassung, dass kein Weg an der von mir vorgeschlagenen Auslagerung des Bereichs vorbeiführt.“

Zuhören und
Fragen gehören
zusammen

Fragen und Zuhören gehen Hand in Hand

Aktives Zuhören bedeutet also einerseits, seinem Gegenüber Fragen zu stellen, andererseits, ihn ausreden zu lassen. Damit sind aktives Zuhören und die Fragetechniken sehr eng miteinander verbunden. Es ist ein Wechselspiel zwischen Fragen und Konkretisieren (durch offene Fragen) und Zuhören und Paraphrasieren. Wenn Sie immer konkreter werdende Fragen stellen und die Äußerungen des anderen häufig wiedergeben bzw. spiegeln, gelangen Sie zielsicher zu praktischen Lösungen.

Kienbaum Kompetenztest: Aktives Zuhören

Diskutieren Sie mit einem Kollegen ein von Ihnen selbst gewähltes, kontroverses Thema. Gehen Sie vor, wie im Text auf Seite 52 beschrieben: Ein weiteres eigenes Argument dürfen Sie erst nennen, wenn Sie die Begründung Ihres Gesprächspartners korrekt wiederholt haben. Dieser muss dies zunächst mit „stimmt“ oder „richtig verstanden“ quittieren. Haben Sie dann Ihr eigenes Argument genannt, muss auch Ihr Gegenüber dieses zunächst wiederholen („Sie sagen also, dass ...“) und auf Ihre Bestätigung warten, bis er die Debatte fortsetzen darf.

2.3 Wie Sie Ich-Botschaften gekonnt einsetzen

In belastenden Gesprächssituationen, z. B. in einem Kritikgespräch oder einem Konflikt mit einem Kollegen, sollten Sie den anderen nicht mit Schuldzuweisungen belasten. Denn die Reaktion darauf lautet in aller Regel „Wie du mir, so ich dir“. Es kommt zur so genannten Reaktanz, also zum Widerwillen und Widerstand. Vorwürfe führen zwangsläufig zu einer Eskalation schwieriger Gespräche.

Vermeiden Sie Schuldzuweisungen

Beispiel: Reaktanz

„Herr Poschen, ich finde es bedauerlich, dass Sie so unkooperativ reagieren.“

„Ich unkooperativ! Sie sind doch derjenige, der hier die Stimmung anheizt. Ich verteidige mich nur.“

Vorsicht vor Du-Botschaften und Man-Aussagen

Eine Du-Botschaft – im beruflichen Kontext üblicherweise eine Sie-Botschaft – schiebt dem anderen die Schuld zu. Unabhängig von der Frage, wer nun tatsächlich für den emotionalen Verlauf des Gesprächs verantwortlich ist, heizen sie so die Stimmung an.

Du-Botschaften sind im beruflichen Kontext in der Regel Sie-Botschaften

Beispiel: Du-Botschaften

„Sie reagieren wie ein Kleinkind.“

„Sie haben damit offensichtlich ein Problem.“

„Da haben Sie mit aller Sicherheit Unrecht.“

„Sie reagieren so emotional, weil Sie nicht konfliktfähig sind.“

Du-Botschaften belasten das Gesprächsklima

Insbesondere Kritik, die in Form einer Du-Botschaft geäußert wird, belastet das Klima. Der Gesprächspartner fühlt sich getadelt, herabgesetzt oder provoziert. Entsprechend fällt die Reaktion aus. Du-Botschaften sollten nach Möglichkeit vermieden werden. Hier muss einfach klar sein: Menschen lassen sich nicht gern anklagen, sie lassen sich nicht gern Verhaltensvorschriften machen. Trotzdem müssen Führungskräfte natürlich an der richtigen Stelle auch zu konfrontativen Du-Botschaften greifen dürfen – allerdings erst dann, wenn es sich nicht mehr vermeiden lässt, wenn es nicht mehr anders geht.

Schulduzuweisungen in Man-Form

Man-Aussagen
sind Varianten
der Du-
Botschaft

Varianten der Du-Botschaften sind so genannte Man-Aussagen. Das sind im Passiv geäußerte Botschaften, die sich – scheinbar – nicht direkt an den anderen richtet. Sofern eine Führungskraft derartige Aussagen gegenüber einem Mitarbeiter macht, wird damit zwar kein direkter, aber ein indirekter Schuldvorwurf oder zumindest ein Appell in den Raum gestellt. Sowohl Du-Botschaften wie Man-Aussagen lenken vom Kern der Sache ab.

Beispiel: Man-Aussagen

„Hier läuft aber auch gar nichts mehr!“

„Ich ackere und ackere Tag und Nacht. Und was ist der Lohn dafür?“

„Man kommt hier einfach nicht zur Ruhe, schrecklich!“

„Wenn man nicht alles selbst macht, dann...“

Ich-Botschaften rücken eigene Wahrnehmung in den Mittelpunkt

Eine Ich-
Botschaft kann
man nur schwer
widersprechen

Eine Ich-Botschaft dagegen thematisiert zwar den gleichen Sachgegenstand, drückt dies aber in einer anderen Form aus. Statt „Sie reagieren wie ein Kleinkind“ könnte die Führungskraft auch sagen „Ich fühle mich von Ihnen in dieser Situation nicht fair behandelt.“

Da eine Ich-Botschaft von einem selbst und den eigenen Gefühlen oder Wahrnehmungen spricht, ist ihr schwer zu widersprechen. Auf die Aussage „Ich fühle mich von Ihnen in dieser Situation nicht fair behandelt.“ kann man nicht antworten „Das stimmt nicht!“.

Mit Ich-Botschaften Gesprächsziele erreichen

Ich-Aussagen finden Anwendung in fast allen Beurteilungs-, Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgesprächen. Sie sollten der „Standard“ sein, mit dem Führungskräfte Situationen beschreiben, Probleme schildern, auf Lösungen hinarbeiten.

Kienbaum Expertentipp: Ich-Aussagen

Formulieren Sie, wann immer es geht, selbstbewusste Ich-Aussagen. Damit geben Sie auch dem anderen die Möglichkeit, Stellung zu beziehen. Die Diskussion wird dadurch klarer.

Ich-Botschaften sind keineswegs weniger konfrontativ als Du-Botschaften. Häufig hört man zwar in Diskussionen die Auffassung, dass sie zu „soft“ und wenig durchsetzungsstark wirken. Sie sind aber gesprächstechnisch gesehen günstiger, da sie eine Diskussion erlauben und nicht zwangsläufig zu einer Eskalation führen.

Ich-Aussagen
sind nicht
weniger kon-
frontativ

Ich-Botschaften kontra Du-Botschaften	
Ich-Aussage	Du-Aussage
„Da habe ich eine andere Perspektive als Sie.“	„Da haben Sie Unrecht!“
„Dieses Vorgehen hat mich sehr überrascht.“	„Sie haben keine Ahnung, wie man da vorgeht.“
„Es hat mich enttäuscht, dass Sie mich nicht vorher darüber informiert haben.“	„Sie wollen einfach nicht mit mir darüber reden.“
„Ich verstehe nicht, warum Sie das Problem auf diese Art und Weise lösen möchten.“	„Sie haben ja keine Ahnung.“
„Ich fühle mich nicht wohl damit, die Kollegen und Kolleginnen hier ungleich zu behandeln.“	„Sie legen nicht viel Wert auf Teamgeist!“

„Ich bin in Sorge, dass Sie die Präsentation morgen nicht in der nötigen Art und Weise bewältigen werden.“

„Sie sind nicht fähig, die Sache morgen gut zu einem Ende zu bringen!“

Kienbaum Kompetenztest: Ich-Botschaften

Formulieren Sie die folgenden Sätze, die allesamt Du- oder Sie-Botschaften sind, in Ich-Botschaften um:

Sie verqualmen das ganze Zimmer mit der ständigen Raucherei.

Sie können sich nicht ausdrücken.

Andauernd kommen Sie rein und stören den Ablauf.

Die von Ihnen gelieferten Listen kommen zu spät.

Sie halten den ganzen Betrieb auf.

Sie sind wirklich langsam und kommen mit der Vorlage überhaupt nicht zurande.

Sie treten wie ein Elefant im Porzellanladen auf.

Kommen Sie mir nicht immer so nah.

Fahren Sie gefälligst nicht so schnell.

Kommen Sie mir nicht immer so nah.

Fahren Sie gefälligst nicht so schnell.

2.4 Wie Sie überzeugend argumentieren

Lassen Sie
Raum für
andere Meinun-
gen

Ein wesentlicher Teil eines Mitarbeitergesprächs besteht darin zu argumentieren, den anderen im Dialog zu überzeugen oder aber überzeugt zu werden. Fehlt die Argumentationsphase, teilt der Mitarbeiter entweder zu 100 Prozent die Meinung seines Chefs oder aber dieser hat ihm keinen Raum gegeben, eine gegenteilige Position zu beziehen.

Schlüssige Argumente statt Entscheidung von oben

Geschickte Einwandbehandlung und Argumentation sichern den Gesprächserfolg. Sie können zudem für eine Vielzahl von Ge-

sprachssituationen sinnvoll sein, vom Mitarbeitergespräch bis hin zum Verkaufsgespräch.

Argumente führen zur Lösung

Sicher ist es möglich, dass Gespräche völlig glatt verlaufen, dass keine großen Differenzen auftreten. Normalerweise aber sind Gesprächspartner nicht immer einer Meinung. Daher gilt es, diese Meinungsunterschiede transparent zu machen und trotzdem zu einer Lösung zu kommen. Für Führungskräfte sollte es eher ein Warnsignal sein, wenn es nicht zu einer intensiven Diskussion kommt.

Kein Widerspruch sollte Warnsignal sein

Beispiel: Argumentationsphase

Vorgesetzte Frau Müller: „... wie stellen Sie sich das vor, Herr Schulz?“

„Ich bin der Auffassung, dass wir kein Teamtraining machen sollten. Ich denke, dass sich die momentan zu beobachtenden Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit auch von selbst lösen werden. Eigentlich verstehen wir uns alle ganz gut.“

„Wie lösen sich denn die Probleme von selbst?“

„... na, einfach durch die Zusammenarbeit, dadurch, dass wir uns immer weiter kennen lernen.“

„Darauf möchte ich aber nicht vertrauen, Herr Schulz. Die Probleme innerhalb der Abteilung sind ja schon beim Kunden sichtbar.“

„Aber Frau Müller, ein Teamtraining kostet uns volle drei Tage. Das können wir uns doch momentan gar nicht leisten, so viel Zeit haben wir doch gar nicht.“

„Sie haben völlig Recht, wenn Sie auf den Aufwand verweisen. Andererseits geht zurzeit für die Bearbeitung von Reklamationen und internen Abstimmungsproblemen derart viel Zeit ins Land, dass sich in der Summe sicherlich eine positive Bilanz des Teamtrainings ergeben wird.“

Ein Chef muss sich auch durchsetzen können

Im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs kann es natürlich dazu kommen, dass ein Vorgesetzter oder eine Vorgesetzte trotz guter Argumente der Gegenseite letztlich seine eigene Meinung durchsetzen muss. Das ist selbst unter dem Gesichtspunkt einer prinzipiell kooperativen Führung legitim. Die Frage ist nur: Wie gelingt das?

Einscheidungen fällen ist Führungsaufgabe

Erfahrungsgemäß akzeptieren die Mitarbeiter Entscheidungen besser, wenn diese nach einer intensiven Diskussion getroffen werden. So wie in folgendem Fall sollte die Führungskraft besser nicht vorgehen:

Beispiel: Entscheidung von oben

Vorgesetzte Frau Müller: „... wie stellen Sie sich das vor, Herr Schulz?“

„Ich bin der Auffassung, dass wir kein Teamtraining machen sollten. Ich denke, dass sich die momentan zu beobachtenden Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit auch von selbst lösen werden. Eigentlich verstehen wir uns alle ganz gut“.

„Das sehe ich anders. Ich habe den Termin auch schon auf die 24. Kalenderwoche gelegt“.

„Aber Frau Müller, ein Teamtraining kostet uns volle drei Tage. Das können wir uns doch momentan gar nicht leisten, gerade in der 24. Kalenderwoche geht es bei uns hoch her.“

„Herr Schulz, Sie können natürlich lange lange debattieren, aber das wird jetzt so gemacht!“

Für die Mitarbeit und das Commitment der Mitarbeiter ist eine solche Strategie nicht förderlich. Gleichrangige Gesprächspartner lassen sich so ohnehin nicht überzeugen.

Einwandbehandlung bei Uneinigkeit

Einwände nicht
stehen lassen

Grundsätzlich sollten Sie auf einen Einwand des Gesprächspartners immer reagieren. Denn, wer ein Gegenargument im Raum stehen lässt – unabhängig von der Tatsache, wer objektiv Recht hat –, gilt als unterlegen.

Kienbaum Expertentipp: Einwandbehandlung

Die Einwandbehandlung sollte im Rahmen eines Führungsgesprächs natürlich kooperativer und weniger aggressiv verlaufen als in einem Akquisegespräch. Klassische Einwandbehandlung – wie sie in Trainings zu Verkaufsgesprächen gelehrt wird – ist im Mitarbeitergespräch nicht angebracht. Mitarbeiter akzeptieren zwar eine Führungskraft, die geschickt argumentiert, aber keinen Fallen stellenden Rhetoriker.

Einwand-Vorwegnahme-Technik

Flechten Sie mögliche Einwände der Gegenseite in Ihr eigenes Argument ein. Das löst zwar noch nicht das Problem, verhindert aber, dass der Gesprächspartner sein Argument noch einmal vorträgt. Zudem haben Sie die Möglichkeit, bestimmte Aspekte bereits im Vorfeld zu entkräften. In hitzigen Diskussionen verhindert eine solches Vorgehen auch, dass sich Ihr Gegenüber in eigene Argumente verbeißt oder sich durch das permanente „Widerlegen“ der vorgebrachten Punkte gedemütigt fühlt.

Einwände
bereits im
Vorfeld entkräf-
ten

Beispiel: Einwand-Vorweg-Technik

„Sie können an dieser Stelle natürlich einwenden, dass das Teamtraining auch Zeit in Anspruch nimmt, sogar eine halbe Woche Zeitverlust mit sich bringt. Dagegen steht aber ...“

„Um es gleich im Vorfeld zu sagen: Ja, es wird anstrengend. Ich möchte das gar nicht verhehlen. Aber ...“

„Sicherlich haben Sie mit Ihren Kolleginnen bereits darüber gesprochen. Und ich nehme an, dass Sie insbesondere die Pflege der neuen Datenbank als Problem ansehen. Hier habe ich bereits für Abhilfe gesorgt. Ich werde veranlassen, dass ...“

Achten Sie darauf, dass der Gegenseite die möglichen Einwände nicht suggestiv unterstellt werden. Auch das führt zu (berechtigtem) Widerstand:

Keine suggesti-
ven Unterstel-
lungen

Beispiel: Suggestive Unterstellung

„Wie ich Sie kenne, werden Sie an dieser Stelle einwenden, dass das Teamtraining Ihre Zeit in Anspruch nimmt und Sie komplett blockiert. Sicherlich haben Sie darüber auch schon mit den Kollegen gesprochen. Dagegen steht aber ...“

„... darf ich mal unterbrechen. Was meinen Sie denn mit 'Wie ich Sie kenne'? Wollen Sie mir unterstellen, dass ich ...“

Formulieren Sie die Einwand-Vorwegnahme statt dessen sehr neutral.

Beispiel: Neutrale Einwand-Vorwegnahme

„... hier könnte man sicher einwenden, dass ... Tatsächlich ist es aber so, dass ...“

„So mancher denkt, dass es ... Ich dagegen nehme an, dass ...“

Argument wird
an Gesprächs-
partner zurück-
gegeben

Bumerang-Methode

Bei der Bumerang-Methode wird das Argument bzw. der Einwand der Gegenseite aufgenommen und gleichsam „zurückgegeben“.

Beispiel: Bumerang-Methode

„... wir sind in unserer Abteilung jetzt schon so überlastet! Wie soll das denn auch noch gehen?“

„Gerade weil die Arbeitsbelastung in Ihrer Abteilung so hoch ist, werden wir jetzt das neue Abrechnungssystem ausprobieren. Es wird nämlich dazu führen, dass der Druck endlich nachlässt.“

Natürlich funktioniert das nur, wenn das Argument, das mit „gerade deshalb“ eingeleitet wird, inhaltlich zu der Aussage des anderen passt. Andernfalls fühlt sich der Gesprächspartner nicht ernst genommen. Beispiel:

Beispiel: Fehlerhafte Anwendung der Bumerang-Methode

„... wir sind in unserer Abteilung jetzt schon so überlastet! Wie soll das denn auch noch gehen?“

„Gerade, weil die Arbeitsbelastung in Ihrer Abteilung so hoch ist, sollten wir mal über eine Reduktion der Überstunden reden.“

Durch Gegen-
fragen Zeit
gewinnen

Gegenfrage

Die Gegen- oder Rückfrage-Technik können Sie z. B. anwenden, wenn Sie die Einwände des anderen noch nicht ganz verstehen. Sie hilft Ihnen zudem, Zeit zu gewinnen, falls Sie Ihre eigenen Argumente noch sortieren müssen. Außerdem eignet sich diese Technik dazu, den anderen immer wieder in die Lösungssuche mit einzubeziehen.

Beispiel: Gegenfrage-Technik

„Ich bin der Auffassung, dass wir kein Teamtraining machen sollten. Die Zeit dazu fehlt uns einfach.“

„Was schlagen Sie stattdessen an Lösungen vor?“

oder „Wenn ich Sie recht verstehe, haben Sie eine eigene Lösung?“

Derartige Rückfragen sollten einer Führungskraft ohnehin „auf der Zunge“ liegen. Denn sofern Sie nicht selbst fragen, müssen Sie argumentieren, d. h. Stellung beziehen.

Anekdoten

Anekdoten bzw. kleine Episoden, die die Bewältigung eines Problems illustrieren, können bei der Einwandbehandlung sehr nützlich sein. Achten Sie aber darauf, dass diese kleinen Geschichten auch tatsächlich auf Lösungen verweisen.

Anekdoten
müssen zur
Lösung passen

Beispiel: Anekdote

„... wir sind in unserer Abteilung jetzt schon so überlastet! Wie soll das denn auch noch gehen!“

„Wissen Sie Herr Meier, ich war vor einigen Jahren in einer ähnlichen Situation wie Sie jetzt. Ohne dass ich an dieser Stelle oberlehrerhaft wirken möchte, schildere ich Ihnen einmal meine eigenen Erfahrungen. Ich hatte die Abteilung ‚Systeme‘ bei meinem früheren Arbeitgeber neu übernommen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter standen mir damals sehr skeptisch gegenüber. Dennoch versuchte ich ...“

Mittels einer Geschichte kann man auch indirekt Botschaften übermitteln, die man sonst nur als direkte Handlungsanweisungen formulieren könnte („Jetzt machen Sie das mal so.“). Es ist sicher eleganter, von seinen eigenen Bemühungen zu berichten („Ich habe damals Folgendes probiert ...“). Sie demonstrieren damit, dass es sich lohnt, nach Lösungswegen zu suchen, eigene Erfahrungen zu sammeln.

Beziehen Sie
Mitarbeiter
wieder ins
Gespräch ein

Öffnungsmethode

Wenn Sie im Gespräch spüren, dass der Gesprächspartner noch nicht vollends überzeugt ist bzw. mit inneren Widerständen kämpft, können Sie es mit der so genannten Öffnungsmethode versuchen.

Beispiel: Öffnungsmethode

„Frau Schott, ich sehe, dass Sie noch nicht ganz zufrieden sind mit der Lösung. Darf ich fragen, woran das liegt?“

Oder „Ich sehe, dass Sie noch Zweifel haben. Sind tatsächlich alle Fragen beantwortet?“

Wenn Sie erkennen, dass Ihr Gesprächspartner immer stiller wird, können Sie ihn mit dieser Methode wieder aktivieren. Vielleicht sagt der Mitarbeiter nichts mehr, weil er denkt: „Lass die Chefin mal reden“. Mit einer einfachen Frage können Sie diese Blockade schnell lösen.

Einwand mit
einem Vorteil
verbinden

Ja-aber-Technik

Bei dieser Technik nimmt man den Einwand der Gegenseite zunächst auf, verbindet ihn aber mit einem möglichen Vorteil bzw. einem anderen Aspekt.

Beispiel: Ja-aber-Technik

„Sie haben da ganz recht, Frau Schümer, diese Vorgehensweise erfordert einen hohen Aufwand. Allerdings wird sich dadurch die Sache sehr beschleunigen lassen und ...“

Eine solche Zustimmung klingt immer diplomatischer und eleganter als ein schroffes „Nein“ verbunden mit weiteren Vorschlägen. Beginnen Sie nach Möglichkeit nicht immer mit der Einleitung „Ja, aber ...“. Möglich ist aber auch:

- „Stimmt, dennoch ...“,
- „Ja, das sehe ich ähnlich“,
- „Trotzdem können wir ...“.

Kienbaum Kompetenztest: Einwandbehandlung

Greifen Sie sich mit einem Kollegen oder einer Kollegin typische Gesprächssituationen heraus. Wechseln Sie sich gegenseitig in der Rolle des „widerständigen“ Gesprächspartners ab. Die jeweilige Führungskraft entgegnet nun systematisch mit den angesprochenen Techniken den hartnäckig vorgebrachten Einwänden.

Themen, über die Sie diskutieren könnten, sind:

- Gehaltserhöhung
- neue Büroausstattung
- ein eigener Dienstwagen
- der Wunsch nach einem späteren Arbeitsbeginn

2.5 Wie Sie mit Feedback blinde Flecken verkleinern

Feedback zu geben, ist eine grundlegende Führungsfunktion. Damit ist eine Rückmeldung zur Person, zum Auftreten bzw. der Wirkungsweise des anderen gemeint, durch die sich Mitarbeiter entwickeln, an sich arbeiten können. Eine Aussage über sachliche Beobachtungen („Ein Kunde hat sich über Sie beschwert.“) fällt hingegen nicht unter den Begriff Feedback.

Auch für Führungskräfte ist es wichtig, Feedback zu bekommen – nämlich von ihren Mitarbeitern. Dies dient dazu, den so genannten „blinden Fleck“ zu verkleinern, jenen Teil unserer Außenwirkung, den wir selbst nicht mehr wahrnehmen.

Feedback vertieft die Selbstwahrnehmung

Das Johari-Fenster

Das so genannte Johari-Fenster (siehe Abbildung nächste Seite), benannt nach den Autoren Joe Luft und Harry Ingham, ist ein einfaches Modell, um den Aspekt des „blinden Flecks“ zu illustrieren.

- Quadrant A ist die öffentliche Person. Das ist der Teil unserer Person, der sowohl uns als auch anderen bekannt ist und den wir offen und frei zeigen.
- Quadrant B ist die private Person. Dieser Bereich unseres Verhaltens ist zwar uns selbst bekannt und bewusst, wir machen ihn

aber anderen nicht bekannt. Dazu gehören Eigenschaften, Gedanken und Handlungen, die wir anderen nicht mitteilen, weil sie z. B. zu intim sind oder uns verletzbar machen.

Der Blinde Fleck

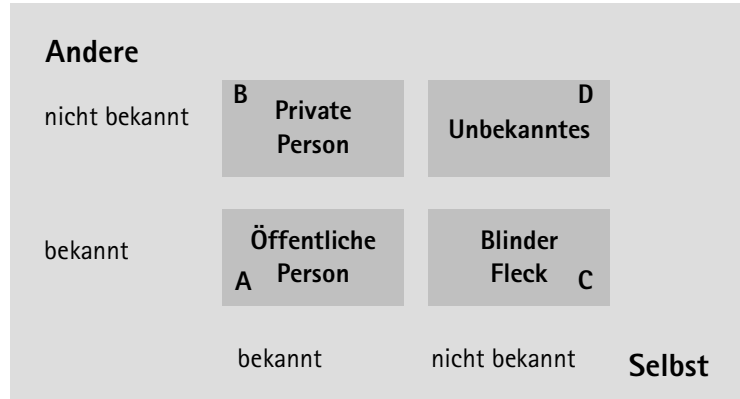


Abbildung Johari-Fenster

Für andere sichtbar, aber uns nicht bewusst

- Quadrant C ist der blinde Fleck. Dieser Teil der Selbstwahrnehmung, d. h. des Verhaltens, ist für andere sichtbar und erkennbar, uns selbst dagegen nicht bewusst. Dies sind z. B. Gewohnheiten, Vorurteile, Körpergesten oder unsere Reaktionsweisen in bestimmten Situationen, die andere an uns durch Beobachtung bemerken.
- Quadrant D ist das Unbekannte. Hier hinter verbergen sich Vorgänge, die weder uns noch andere bekannt sind. Sie bewegen sich in dem Bereich, der in der Tiefenpsychologie unbewusst genannt wird.

Wie wir tatsächlich auf andere Menschen wirken (Quadrant C), können wir oft nur erraten. Oft widersprechen unsere Annahmen der Ansicht des Feedbackgebers – das zeigt die Erfahrung aus unzähligen begleiteten Gesprächen. Sofern die Beschreibung der Führungskraft von der Wahrnehmung der beurteilten Person deutlich abweicht oder negativ konnotiert ist, entsteht in der Regel Widerwillen.

Beispiel: Widerwillen auf Feedback

„Frau Schulz, Sie sind einfach kein Team-Mensch. Sie haben solche Schwierigkeiten, mit anderen zusammenzuarbeiten.“

„Wie? Aber wie kommen Sie denn darauf? Ich arbeite so gern mit meinen Kollegen zusammen. Was habe ich denn getan, dass Sie so von mir denken? Arbeite ich Ihnen nicht gut genug?“

Regel für ein gutes Feedback

Wer ein konstruktives Feedback geben will, sollte einige Regeln beherzigen. Gerade wenn es sich um negative Anmerkungen handelt, kann eine angemessene Formulierung unangenehmer Reaktionen vorbeugen.

1. Machen Sie deutlich, dass es sich um Beobachtungen und Meinungen, nicht aber um Fakten handelt.
2. Verwenden Sie Ich-Aussagen: Schildern Sie, was Sie selbst beobachtet haben, wie bestimmte Verhaltensweisen auf Sie gewirkt haben, was Sie empfunden haben.
3. Beschreiben Sie nur Verhaltensweisen, die prinzipiell veränderbar sind (z. B. lautes Sprechen, freundliches Auftreten, ein bestimmtes Vorgehen bei Beschwerden). Vermeiden Sie dagegen Hinweise auf Dinge, die schwer veränderbar sind (wenig attraktives Aussehen, mangelnde Ausdrucksfähigkeit, Schüchternheit usw.).
4. Unterlassen Sie Wertungen, vor allem werten Sie den anderen nicht ab.

Kienbaum Expertentipp: Schnelles Feedback

Machen Sie es sich als Führungskraft zur Regel, auf kritische Verhaltensweisen von Mitarbeiter unmittelbar zu reagieren. Schaffen Sie dazu den geeigneten Rahmen, d. h., suchen Sie das Gespräch. Feedback können Sie nicht nur beim turnusmäßigen Mitarbeitergespräch geben. Erfahrungsgemäß ist es insbesondere während der Probezeit eines neuen Mitarbeiters wichtig, sehr zügig Rückmeldung zu geben. Nur dann können Sie erkennen, wie veränderungsbereit der Mitarbeiter ist.

Geben Sie nicht
nur negatives
Feedback

Geradezu unfair ist es, negative Verhaltensweisen auflaufen zu lassen und dann in einem „großen Abwasch“ umfassendes Feedback zu unterschiedlichsten Verhaltensbereichen zu geben. So etwas muss immer als Vorwurf ankommen.

Begehen Sie nicht den Fehler, Ihre Mitarbeiter immer nur auf deren Fehler aufmerksam zu machen. Lob ist wichtig! Sie sollten nicht davon ausgehen, dass ein Mitarbeiter „schon selbst weiß“, dass Sie ihn schätzen. Wer nur negatives Feedback gibt, frustriert und demotiviert seine Mitarbeiter.

Beispiele: Adäquates Feedback

„... zu Beginn Ihrer Tätigkeit in unserer Abteilung habe ich Sie als sehr schnell, sehr aufgeregt wahrgenommen. Inzwischen wirken Sie auf mich sehr viel ruhiger, entspannter.“

„Auf mich wirkt Ihre Haltung z. T. abweisend, wenig kontaktorientiert. Ich weiß manchmal nicht, wie ich Sie ansprechen soll, weil ich schwer einschätzen kann, wie Sie dann reagieren.“

„Im Kontakt zu Kunden erlebe ich Sie sehr geradeheraus, sehr direkt. Ich wünsche mir, dass Sie sich gerade in der Anfangsphase etwas zurückhalten.“

Beispiele: Feedback aus einer speziellen Situation heraus

„Ich merke, Sie zögern. Ich glaube, ich habe dieses Zögern schon häufiger an Ihnen gesehen, wenn es um die Entscheidungen hinsichtlich der Neustrukturierung Ihres Bereichs geht.“

„Frau Schulz, ich sehe, dass Sie sich zu dieser Frage noch nicht geäußert haben. Ich würde mich aber freuen, auch Ihre Meinung dazu zu kennen.“

Wie Sie Feedback einholen

Bitten Sie aktiv
um Feedback

Auch eine Führungskraft sollte Feedback bekommen bzw. aktiv einholen (soweit es die Führungsbeziehung zu den Mitarbeitern erlaubt). In strukturierter Form kann das über das Instrument eines so genannten 180-Grad-Feedbacks oder eine reguläre Mitarbeiterbefragung geschehen. Üblich ist es auch, im Anschluss an turnus-

mäßige Mitarbeitergespräche Feedback einzuholen. Fragen Sie beispielsweise:

- „Was wünschen Sie sich für unsere zukünftige Zusammenarbeit von mir?“
- „Welche meiner Verhaltensweisen unterstützen oder behindern Sie in Ihrem täglichen Arbeiten?“

Regeln für die Annahme von Feedback

Wenn Sie ein Feedback erhalten, beachten Sie einige Regeln:

- Hören Sie zu, ohne den anderen zu unterbrechen.
- Wenn Sie etwas nicht verstanden haben, fragen Sie nach.
- Rechtfertigen Sie sich nicht, argumentieren Sie nicht.

Kienbaum Expertentipp: Dank für Feedback

Wenn Sie von einem Mitarbeiter eine Rückmeldung erhalten, zeigen Sie ihm, dass Sie dafür dankbar sind dafür sind. Das Feedback einfach stumm zu quittieren oder mit den Worten „klingt ja interessant“ zu kommentieren, ermuntert den Feedbackgeber nicht dazu, weitere Rückkopplungen zu unternehmen. Im Übrigen ist es günstig, nach einer Weile mitzuteilen, was das Feedback bei Ihnen bewirkt hat.

2.6 Wie Sie Anweisungen klar formulieren

In Mitarbeitergesprächen sollte für den Gesprächspartner eine eindeutige Botschaft erkennbar sein. Halten Sie andere nie im Unklaren darüber, was Sie als Führungskraft wollen. Sagen Sie, was Sie erwarten

- Was erwarten Sie von anderen?
- Welche Arbeitsergebnisse wünschen Sie sich?
- Welche Aufgaben sollen erledigt werden?
- Welchen Entwicklungsbedarf sehen Sie bei anderen?
- Wie soll miteinander umgegangen werden?

Klarheit ist schon bei der Delegation im Arbeitsalltag wünschenswert. Eher typisch sind allerdings Gespräche, wie sie das folgende Beispiel schildert.

Beispiel: Mangelhafte Delegation

Herr Meier: „Frau Starnberg, es wäre schön, wenn Sie mir dazu ein Konzept vorlegen könnten. Recherchieren Sie doch bitte, was Sie dazu finden. Bis morgen dann, ich muss jetzt leider fahren.“

Am folgenden Tag sitzen die beiden über dem Konzept, an dem Frau Starnberg aufgrund der unpräzisen Anweisungen Herrn Meiers noch bis um 22 Uhr gearbeitet hat. Sie ist sich überhaupt nicht sicher, ob ihr Entwurf etwas mit dem zu tun hat, was ihr Chef sich vorstellt.

„Das ist schon sehr gut, Frau Starnberg. Ich hätte mir das natürlich etwas präziser gewünscht. Es ist doch klar, dass an dieser Stelle etwas mehr „Futter“ rein muss, das ist doch das zentrale Element des Ganzen. Und hier ...“

Herr Meier tags darauf zu einer Kollegin: „Also Frau Starnberg ist schon ganz o. k. Ich habe nur das Gefühl, dass man ihr alles bis ins Detail erklären muss.“

Häufigster
Mitarbeiter-
wunsch: gut
vorbereitete
Entscheidungen

Chefs und Chefinnen drücken sich oft unklar aus

Die geschilderte Situation ist keineswegs aus der Luft gegriffen. In regelmäßigem Turnus führt das Gallup Institute eine internationale Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften durch. Unter anderem nennen die Mitarbeiter auch Präferenzen hinsichtlich der Verhaltensweisen ihrer Vorgesetzten. Am häufigsten wünschen sich Mitarbeiter „gründlich vorbereitete Entscheidungen, damit sie nicht fortlaufend umgeworfen werden“. Oft werden Sätze formuliert wie:

- „Er soll nicht glauben, dass ich ihn bereits verstanden habe, wenn er etwas sagt.“
- „Bei Gesprächen soll sie nicht andauernd Wesentliches und Unwesentliches vermischen.“
- „Ich möchte besser informiert sein.“
- „Ich möchte Aufträge besser verteilt bekommen.“

Anweisungen
vom Chef sind
oft nicht klar
genug

Offenbar leiden sehr viele Mitarbeiter darunter, dass die Anweisungen ihrer Vorgesetzten nicht klar, transparent und verständlich genug sind.

Kienbaum Expertentipp: Prinzip der Verständlichkeit

Grundsätzlich gilt das Prinzip der Verständlichkeit für jede Art von Bitte, Appell oder Anweisung. Klarheit und Transparenz sind auch wichtig, wenn es um die persönliche Weiterentwicklung eines Mitarbeiters geht. Führungskräfte sollten sehr genau formulieren, was Sie sich wünschen, bei welchen Verhaltensweisen Sie Korrekturen erwarten.

Vermeiden Sie indirekte Formulierungen

Verwenden Sie niemals Sätze wie: „Es müsste hier mal jemand für Ordnung sorgen“. Ein Mitarbeiter, der sehr stark auf dem Appellohr hört (s. Seite 30), wird diesen Satz sofort auf sich beziehen und sich angesprochen fühlen. Andere verstehen die Aussage des Vorgesetzten als eine Art Sachaussage oder Feststellung und reagieren nicht so, wie er es sich wünscht. Die gleiche Wirkung haben Äußerungen wie „Man könnte einmal damit beginnen, die Datenbank auf den neuesten Stand zu bringen“ oder „Es wäre schön, wenn wir dann irgendetwas vorliegen hätten“.

Besser ist es, eine ganz klare Ansage zu treffen: „Frau Schulz, könnten Sie bitte bis Dienstag die Datenbank auf den neuesten Stand bringen?“ oder „Herr Stöwe, ich würde mich freuen, wenn Sie bis morgen das Lager wieder so sortiert haben, wie es vor der Ausstellungswoche war. Holen Sie sich dazu Unterstützung“.

Mit klaren
Anweisungen
bekommen Sie,
was Sie wollen

Höflichkeit lohnt sich

Erteilen Sie Anweisungen immer in Form einer Bitte. Dass Sie als Vorgesetzter anweisungsberechtigt sind, steht außer Frage, das bedeutet aber nicht, dass sie unhöflich sein müssen. Ihre Mitarbeiter werden sich lieber an die Arbeit machen, wenn sie die Aufgaben in einem freundlichen und persönlichen Ton übertragen bekommen. Auch eine Formulierung wie „im nächsten Projekt könnten Sie sich etwas mehr anstrengen“ ist unangebracht. Wenn es Probleme hinsichtlich der Arbeitsqualität oder Quantität gibt, sollte dies lieber im Rahmen eines vernünftigen Feedbackgesprächs angesprochen werden. Hier ein paar Vorschläge, wie Sie Arbeitsanweisungen freundlich formulieren:

- „Wäre es Ihnen möglich, bis ...“
- „Könnten Sie es schaffen, bis morgen ...“
- „Macht es Ihnen etwas aus, die Überarbeitung bis ...“

2.7 Wie Sie mit Viel- und Nichtrednern umgehen

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterscheiden sich naturgemäß in ihrem Temperament, ihren Sorgen und ihrem Gesprächsverhalten. In aller Regel kennen Führungskräfte mit der Zeit die Ecken und Kanten ihrer Mitarbeiter. Dennoch gibt es (Gesprächs-)Typen, die schwer zu bewältigen sind. Dazu gehören z. B. die so genannten Viel- oder Nichtredner.

Fordert die
Führungskraft
das Verhalten
heraus?

Wenn manche Mitarbeiter in Gesprächen schwer zu stoppen sind, während andere nur dasitzen und schweigen, dann sollte sich die Führungskraft zuerst fragen, ob dieses Verhalten etwas mit ihr selbst zu tun hat. Vorgesetzte können durch ihre Außenwirkung Vielredner provozieren und Nichtredner verstummen lassen.

Kienbaum Expertentipp: Schwierige Gesprächstypen

Überlegen Sie einmal, aus welchen Gründen Sie dem redseligen Mitarbeiter soviel Raum geben. Sind seine Beiträge immer so gut oder sind Sie in Wirklichkeit zu bequem, ihn zu unterbrechen? Spricht ein anderer Mitarbeiter vielleicht so wenig, weil Sie ihn nie nach seiner Meinung fragen? Abgesehen davon gibt es natürlich auch Menschen, die aufgrund ihres Charakters zum Vielreden bzw. zu Schweigsamkeit neigen.

Wie Sie Vielredner stoppen

Vielredner
verhindern gute
Gespräche

Mitarbeiter, die in ihren Ausführungen nicht zu bremsen sind, stellen eine Führungskraft im Gespräch vor besondere Probleme. Zum einen ist es schwer, die zu besprechenden Themen in der zur Verfügung stehenden Zeit zu behandeln, zum anderen kann man sich nicht sicher sein, ob der Vielredner die Redebeiträge anderer überhaupt gehört und verstanden hat. Damit ist es auch fraglich, ob er im Anschluss an das Gespräch Commitment zeigt. Völlig falsch wäre es, einem Vielredner ständig offene Fragen zu stellen und ihn damit zu weiteren „Reden“ zu ermuntern. Ihn müssen Sie zügeln und klar machen, welche Themen wirklich wichtig sind.

Allerdings kommt es vor, dass bei unbelehrbaren Vielrednern auch der massive Einsatz dieser Techniken keinen Erfolg zeigt. Dann wird

es Zeit, ein deutliches Feedback zum Verhalten des Mitarbeiters zu geben.

Umgang mit Vielrednern	
Namensnennung und Unterbrechung des Monologs	"Frau Schulze, lassen Sie uns jetzt ..." "Herr Bischoff, wir stimmen bei ... überein?"
Aktives Festlegen von Inhalten	„Können wir zuerst über ..., dann über ... und dann über ... sprechen?"
Formulierung gemeinsamer Ziele	"Ich schlage Ihnen vor, dass wir zuerst ... und dann ... ansprechen."
Suggestive Botschaften	"Sie wünschen sicher auch eine gemeinsame Vorgehensweise ..."

Nichtredner aus der Reserve locken

Wenn jemand nicht viel spricht, heißt das noch lange nicht, dass er die Auffassung der Führungskraft teilt und erarbeitete Lösungen unterstützt. Ein Vorgesetzter, der es nicht schafft, einen solchen Mitarbeiter in das Gespräch intensiv einzubeziehen, erfährt nicht, was dieser tatsächlich denkt.

Schweigen
bedeutet keine
Zustimmung

Umgang mit Nichtrednern	
Offene Fragen	„Was meinen Sie dazu?“ „Wie sehen Sie diese Frage?“ „Welche Punkte sind für Sie wichtig?“
Äußerungen fordern	„Sagen Sie mir bitte auch Ihren Standpunkt!“ „Jetzt interessiert mich auch Ihre persönliche Meinung.“
Aktivierendes Zuhören	Lautmalerei: „Ah ja“, „Mhm“ Echo-Antworten und unvollständige Sätze
Kommentieren	„Sie sagen heute so wenig, Herr Meister!“, „Ich höre kaum Aussagen von Ihnen, Frau Schulze.“
Gezielte Pausen einlegen	„... Das ist doch Ihr eigener Vorteil.“ (Pause) „Hier liegt der Nutzen des neuen Systems.“
Aufwerten	„Ihre Meinung ist für mich sehr wichtig.“ „Ich lege gerade auf Ihre Meinung großen Wert.“

3 Erfolgreiche Einstellungsgespräche führen

Dieses Kapitel beschäftigt sich eingehend mit dem Auswahlinterview im Rahmen einer Personalrekrutierung. Während ein Assessment-Center die Möglichkeit bietet, den Kandidaten bei der Bewältigung praktischer Aufgaben zu erleben (da hier sehr viele Übungen gemacht werden), werden in einem Auswahlinterview nur Fragen gestellt. Die Verantwortlichen können das Verhalten nicht direkt beobachten und müssen hoffen, dass die Antworten des Bewerbers eine Einschätzung der tatsächlichen Eignung erlauben. Einer der Schlüssel hierzu sind die Fragetechniken.

Die Feinheiten des Rekrutierungsprozesses – angefangen bei der Formulierung des Ausschreibungstextes, über die Beurteilung der Bewerbungsunterlagen bis hin zum Einarbeitungsplan – können nicht Gegenstand dieses Kapitels sein.

3.1 Der Aufbau eines Bewerbergesprächs

Ein Vorstellungsgespräch verläuft klassischerweise in folgenden Phasen:

Phasen eines Vorstellungsgesprächs		
Phase 1	Warm-up, Small Talk. Begrüßung, Klärung offener Fragen, meist organisatorischer Natur, Darstellung des Unternehmens	ca. zehn bis 15 Minuten.
Phase 2	Biografie, Orientierung; anschließend kompetenzbasierte Fragen zu den im Anforderungsprofil niedergelegten Bereichen	bis zu zwei Stunden, z. T. deutlich länger
Phase 3	Abschluss, weitere offene Fragen (z. B. arbeitsrechtliche Fragen, Gehaltsvorstellungen, Kündigungsfristen)	ca. 30 Minuten

Bewerbergespräch ist auch Marketing

Phase 1: Stellen Sie sich und Ihr Unternehmen vor

Die Länge der Phase 1 hängt davon ab, wie ausführlich sich die Unternehmenspräsentation gestaltet, welche Fragen es im Vorfeld zu klären gibt und welche Teilnehmer seitens des Unternehmens zugegen sind. Das Warm-up ist in der Regel einfach gehalten, es sei denn, das Unternehmen befindet sich in einer Situation, in der es dringend Bewerber sucht. Dann spielt das Personalmarketing eine außerordentlich große Rolle. Eine ungünstige Unternehmenspräsentation, ein wenig geschultes Auftreten der Interviewer hinterlässt einen nachhaltigen Eindruck bei den Kandidaten. Zu bedenken ist, dass das Interview oft der erste persönliche Kontakt zum Unternehmen ist. Der Ablauf von Gespräch und Verfahren sowie die Kompetenz der Durchführenden dienen damit auch als Aushängeschild des Unternehmens.

Phase 2: Wer verbirgt sich hinter der Bewerbung?

Beginnen Sie die Phase 2 mit der Bitte an den Kandidaten, seinen beruflichen Werdegang in prägnanter, geraffter Form darzustellen. Als Interviewer könnten Sie diesen Teil folgendermaßen einleiten:

Beispiel: Bewerbervorstellung

„Wir würden uns freuen, wenn Sie uns in den nächsten fünf bis zehn Minuten einen Überblick über Ihre beruflichen und persönlichen Stationen geben könnten. Bitte konzentrieren Sie sich in Ihrer Darstellung auf das Wesentliche, auf das, was Sie mitgenommen haben, was Sie in den unterschiedlichen Phasen beruflich und persönlich geprägt hat.“

Klären Sie offene Fragen im Lebenslauf

Nur die wenigsten Bewerber kommen mit fünf bis zehn Minuten aus. Verzichten Sie allerdings auf eine zeitliche Begrenzung am Beginn, steht einer 30- bis 40-minütigen Selbstpräsentation des Kandidaten nichts mehr im Wege. Das kann für den weiteren Interviewverlauf sehr ungünstig sein.

Klären Sie in diesem zweiten Gesprächsteil – während der biografischen Schilderung des Bewerbers – auch offene Fragen, die aus den Bewerbungsunterlagen hervorgehen. Das können bestimmte freie

Zeiten, nicht näher definierte Fortbildungen oder auch Auffälligkeiten in Zeugnissen sein.

Gestalten Sie den größten Teil der Phase 2 durch kompetenzbasierte Fragen. Wie Sie dazu vorgehen, stellen wir Ihnen auf den nächsten Seiten vor (s. Seite 84). Versuchen Sie, mithilfe dieser Fragen die ein Profil des Bewerbers zu entwickeln.

Hilfreich ist hierzu ein strukturierter Interviewleitfaden (s. Seite 104). Ausgestattet mit diesem Interviewleitfaden und einer guten Fragetechnik navigieren Sie zielsicher durch diese Phase des Gesprächs. Nicht verschweigen möchten wir allerdings, dass Sie trotzdem eine gewisse Übung brauchen.

Dieses Profil gleichen Sie mit dem zuvor erstellten Anforderungsprofil ab (s. Seite 78) und gelangen so zu einer Bewertung, ob der Bewerber die Anforderungen erfüllt oder nicht.

Phase 3: Festlegen des weiteren Vorgehens

Der Schlussabschnitt des Interviews behandelt die Themen Gehaltsvorstellungen, Vereinbarungen zum weiteren Vorgehen sowie Kündigungsfristen und beantwortet Fragen seitens des Bewerbers. Es ist auch möglich, ihm zukünftige Kollegen vorzustellen, eine Werksbesichtigung durchzuführen o. Ä. Es ist aber ungünstig, schon etwas Positives in Aussicht zu stellen, wenn Ihre Entscheidung für den Bewerber noch nicht gefallen ist. Personalern erleben oft, dass Entscheidungen in der zuständigen Fachabteilung noch revidiert werden.

Wecken Sie vor der Entscheidung keine falsche Hoffnung

Kienbaum Expertentipp: Checklisten für Gesprächsabschluss

Halten Sie auch für den dritten Teil des Bewerbungsgesprächs eine Checkliste bereit, sonst geraten wichtige Punkte am Ende des Gesprächs in Vergessenheit.

3.2 Basis für das Gespräch: das Anforderungsprofil

Ein Interview im Rahmen eines Rekrutierungsprozesses dient dazu, die Eignung des Kandidaten zu prüfen. Festmachen lässt sich die Eignung an bestimmten Anforderungen, die an den Bewerber gestellt werden. Sucht das Unternehmen z. B. eine neue Mitarbeiterin für eine Vertriebsposition, wird sicherlich nach persönlichen Eigenschaften wie Kontaktstärke, Unabhängigkeit, Verhandlungsgeschick und Frustrationstoleranz geforscht.

Anforderungsprofile helfen bei der Bewertung

Anforderungs-
profil enthält
Kriterien für die
Position

Diese Kriterien werden in der Regel aus einem so genannten Anforderungsprofil gewonnen, das speziell auf die zu besetzende Position zugeschnitten ist. Wie detailliert muss ein Anforderungsprofil ausgearbeitet sein, damit man substanzielle Fragen stellen und eindeutige Bewertungen daraus ableiten kann? Wir schauen uns zunächst zur Illustration folgenden Gesprächsausschnitt an:

Beispiel: Bewerbergespräch zur Führungserfahrung

„Frau Jenko, Sie haben mehrere Jahre Führungserfahrung. Von welchen Grundsätzen haben Sie sich in Ihrer Führungsposition leiten lassen?“

„Ich sage immer, die Mitarbeiter müssen wissen, was sie zu erwarten haben. Hart, aber herzlich, so kann man das auch beschreiben. Ich bin damit in den letzten Jahren auch ganz gut gefahren.“

„An welchen Aspekten würde ich dieses ‚hart, aber herzlich‘ besonders erkennen können?“

„Vor allem daran, dass ich ihnen sofort Rückmeldung gebe. Wenn etwas schief läuft, lasse ich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sofort zu mir kommen ...“

„Haben Sie dafür ein Beispiel aus jüngster Zeit?“

„Natürlich, das passiert ja andauernd. Letzte Woche habe ich mir den Meister vorgeknöpft. In seiner Schicht gab es mehrere Kollegen, die bei einem Besuch von außen hinsichtlich ihres Auftretens negativ aufgefallen waren. Ich sagte ihm, dass er sofort kommen solle ...“

Wie der Interviewer diese Ausführungen der Kandidatin bewertet bzw. beurteilt sind, hängt entscheidend von der Frage ab, wen er in diesem Fall sucht – d. h. welche Person mit welchen Fähigkeiten und Eigenschaften. Nehmen wir an, er hätte für den Bereich „Führungs-kompetenz“ z. B. folgende Beurteilungskriterien erarbeitet.

Beispiel: Beurteilungskriterien I

- formuliert Soll/Ist-Abweichungen gegenüber Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen klar und unmissverständlich
- orientiert sich in seinem eigenen Führungsverhalten an transparenten, für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nachvollziehbaren Grundsätzen
- nimmt eine klare Strukturierung von Aufgaben vor

Diese Kriterien erfüllt Frau Jenko. Nehmen wir weiter an, noch folgende Punkte stünden als Anforderungen aus:

Beispiel: Beurteilungskriterien II

- formuliert Kritik konstruktiv und wertschätzend
- stärkt Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Rücken
- lobt Erfolge
- bietet Unterstützung in fachlicher und persönlicher Hinsicht an

Hier werden womöglich Zweifel an der Eignung der Bewerberin laut. Es ist daher angebracht, im Interview auf diese Aspekte näher einzugehen, d. h. tiefer gehend nachzufragen:

Aspekte im Gespräch müssen vertieft werden

Beispiel: Vertiefung des Bewerbergesprächs

„Frau Jenko, wie muss ich mir den Ablauf eines solchen Kritikgesprächs vorstellen. Wie gehen Sie da vor?“

„Sie meinen, wie ich mich ausdrücke?“

„... unter anderem.“

„Ich bin sicher nicht zimperlich, ich nehme kein Blatt vor den Mund.“

„Wie hört sich das an?“

Frau Jenko überlegt, beugt sich dann nach vorn und sagt zu einem imaginären Mitarbeiter: „... Herr Meier, wenn das noch einmal vor- kommt, haben Sie mit Konsequenzen zu rechnen, dann fliegen Sie!“

Diese Antworten würden Ihre Zweifel an Frau Jenkos Führungsqualitäten gewiss verstärken. Offensichtlich pflegt sie keinen sehr kooperativen Führungsstil.

Wie Sie ein Anforderungsprofil erstellen

Das Anforderungsprofil enthält im Idealfall sehr konkrete und präzise Aussagen zu den gewünschten Eigenschaften und Fähigkeiten der Bewerber. Es ist sogar günstig, wenn es konkrete Handlungen beschreibt, wie:

- „verhält sich in Situation X folgendermaßen“
- „kann Handlung X ausführen“
- „hat folgendes detailliertes Fachwissen“.

Klare Kriterien
setzen Sorgfalt
voraus

Nur wenn bei der Formulierung der Kriterien Sorgfalt an den Tag gelegt wird und diese hinreichend plastisch beschrieben werden, ist eine Bewertung im Interview möglich.

Ein Anforderungsprofil fertigen Sie an, indem Sie aus den Aufgaben, die in einer Position zu erledigen sind, die erforderlichen Fähigkeiten, Eigenschaften und das Wissen der Bewerber ableiten. Wir stellen Ihnen ein sehr einfaches Modell zur Erstellung eines Anforderungsprofils vor. Es hat sich in der Praxis bewährt und erfordert nur wenig Aufwand.

Schritt 1: Was ist in der Position zu leisten?

Fragen Sie sich, welche grundsätzlichen Ziele mit der zu besetzenden Position verknüpft sind. Nehmen wir als Beispiel eine Vertriebsposition.

Beispiel: Positionsziele einer Vertriebsposition

- optimale Betreuung des Kundenstamms
- Sicherstellung eines kontinuierlichen Zugewinns von Neukunden

Positionsziele
müssen präzisiert
werden

Diese „Positionsziele“ sind sehr global formuliert und taugen noch nicht zu einer Überprüfung im Rahmen eines Interviews. Sie müssen also präzisiert werden.

Schritt 2: Was sind die wichtigsten Aufgaben?

Leiten Sie aus den Ergebnissen aus Schritt 1 die so genannten Kernaufgaben ab, also die konkreten Tätigkeiten und Erfordernisse, die die Position mit sich bringt.

Beispiel: Abgeleitete Kernaufgaben

Für das oben genannte Ziel – optimale Betreuung des Kundenstamms – könnten sich folgende Kernaufgaben ergeben:

- regelmäßige Kundenbesuche
- Präsentationen der Produkte
- Marktbeobachtung, Analyse des Markts
- Konzeption und Durchführung von Marketingmaßnahmen
- zeitnahe und sorgfältige Bearbeitung von Reklamationen.

Diese Liste ließe sich noch fortführen. Hier sollte – orientiert an den oben genannten Positionszielen – eine möglichst vollständige Beschreibung der Aufgaben vorgenommen werden.

Schritt 3: Welche Kompetenzen sind nötig?

Aus der Formulierung der Kernaufgaben können Sie auf die benötigten Fähigkeiten, Eigenschaften, die Motivation und das Fachwissen schließen. Letzteres ist sicher der leichteste Part: Wissen ist leicht zu ermitteln und steht meist – unabhängig von einer detaillierten Anforderungsanalyse – fest. Der schwierigere Teil besteht darin, die Punkte „Fähigkeiten, Eigenschaften und Motivation“ zu definieren.

Welche Fähigkeiten, Eigenschaften usw. sind gefragt?

Beispiel: abgeleitete Fähigkeiten

Für die aus Positionsziel 1 abgeleitete Kernaufgabe „zeitnahe und sorgfältige Bearbeitung von Reklamationen“ lassen sich folgende Fähigkeiten ableiten:

- verfügt über eine gute Form der Beschwerdebehandlung (bleibt ruhig, fragt nach, erarbeitet mit dem Kunden Lösungen)
- antwortet auf Reklamationen zügig
- drückt sich freundlich, höflich aus
- hat das Bedürfnis, den Kundenwunsch optimal zu erfüllen
- hat eine kurze Reaktionszeit hinsichtlich der Umsetzung der Lösung.

Das Ergebnis bilden die abzufragenden Aspekte

Je detaillierter, je plastischer die Formulierung im dritten Schritt ist, desto eher können die Kriterien im Interview überprüft werden. Es handelt sich dabei exakt um jene Aspekte, die Sie mithilfe der intensiven, kompetenzbasierten Fragen suchen.

Im Idealfall verfügen Sie nach einer sorgfältig durchgeführten Anforderungsanalyse über einen aussagekräftigen Kriterienkatalog, der es Ihnen aufgrund seines Detaillierungsgrades erlaubt, im Interview konkret zu fragen. Sind die Kriterien sehr grob formuliert, wie „Verfügt über Führungskompetenz, ist kundenorientiert, ist kommunikativ“, sind Sie im Interview letztlich auf Spekulationen angewiesen. Die Begriffe Führungskompetenz und Kundenorientierung müssten sehr viel differenzierter aufgeschlüsselt werden.

Kriterienkatalog ist Grundlage für das Interview

Kriterienkatalog gibt dem Gespräch Struktur

Auf Basis des Kriterienkataloges ist es auch möglich, dem Interview eine inhaltliche Struktur zu geben, d. h. nicht ziellos von Bereich zu Bereich zu springen, sondern sich an den Headlines des Kriterienkataloges auszurichten.

Beispiel: Kriterienkatalog für Vertriebsposition

- Konfliktverhalten
- Überzeugungskraft/Verhandlungsgeschick
- Frustrationstoleranz
- Kontaktfähigkeit
- Organisation und Planung
- Flexibilität

Jedes dieser Kriterien ist mit möglichst konkreten Verhaltensbeschreibungen hinterlegt.

Beispiel: Aspekt Konfliktverhalten

- geht von sich aus auf andere zu
- kann leicht Kontakt zu anderen Menschen knüpfen
- hat ein großes Interesse an zwischenmenschlichen Kontakten
- baut eine stabile Beziehung zu Kunden und Geschäftspartner auf
- ist als Außendienstler häufig vor Ort beim Kunden

Die Kriterien sind im Idealfall in einem Interviewleitfaden zusammengefasst, in dem zudem schon mögliche Fragen zu den einzelnen Bereichen aufgeführt sind. Mit diesen differenzierten Vorstellungen hinsichtlich der Fähigkeiten bzw. Eigenschaften der Bewerber sind Sie nun bestens für das Interview gerüstet. Und ab hier ist es eigentlich ganz einfach: Sie suchen mittels Ihrer gezielten Fragen nach dem Vorliegen der im Anforderungsprofil konkretisierten Aspekte.

Kriterien gehören in den Interviewleitfaden

Checkliste: Anforderungsprofil	
	Was?
Schritt 1	Positionsziele formulieren max. drei bis vier Hinweis: Ziele eher allgemein halten, müssen die Position aber in ihrer Gesamtheit widerspiegeln
Schritt 2	Kernaufgaben aus den Positionszielen ableiten Hinweis: Abbildung der Tätigkeit im Rahmen der Position noch keine Verhaltensbeschreibung bzw. Beschreibung von Eigenschaften
Schritt 3	Benennen der Fähigkeiten und Eigenschaften Hinweis: Beschreibung der Fähigkeiten und Eigenschaften, die für die Erledigung der Kernaufgaben notwendig sind, möglichst konkrete und verhaltensnahe Formulierung

Kienbaum Kompetenztest: Anforderungsprofil erstellen

Erstellen Sie ein Anforderungsprofil für die Position eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin oder für Ihre eigene Position.

Formulieren Sie zunächst zwei bis drei Positionsziele, dazu jeweils bis zu 5 Kernaufgaben und die dazu passenden Kompetenzen.

Vergleichen Sie dann die soeben formulierten Anforderungen mit den tatsächlichen Kompetenzen des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin oder Ihrer eigenen Kompetenzen.

Ist die Position optimal besetzt?

3.3 Mit Einstiegsfragen zu den wichtigen Themen gelangen

Frageteil ist Kern des Einstellungsgesprächs

Der ausführliche Frageteil und die damit verbundenen Fragetechniken bilden den Kern eines Einstellungsinterviews. Hier entscheidet sich, ob Sie die gewünschten Informationen auch erhalten.

In der Praxis beobachten wir, dass sich viele Führungskräfte mangels geeigneter Fragetechniken viel zu schnell mit den ersten Aussagen des Kandidaten zufrieden geben. Dabei ist es sehr wichtig, so intensiv wie möglich zu fragen: Stellen Sie sich vor, Sie selbst würden im Rahmen eines Einstellungsinterviews zu einem bestimmten Sachverhalt Auskunft geben, z. B. zu Ihren Fähigkeiten, Projekte zu steuern, oder zu Ihrer Art, Konflikte zu bewältigen. Als Erstes werden Sie vermutlich bestimmte Begebenheiten schildern, einige Details nennen und positive Aspekte erwähnen.

Diese ersten Äußerungen zu einem Themenbereich sind häufig „Geschichten“, teilweise anekdotenhafte Schilderungen bestimmter Sachverhalte, die dem Kandidaten zu diesem Thema ad hoc einfallen. Solche „schönen“ Geschichten sind sicher nicht erlogen. Es ist legitim, sich selbst und seine Fähigkeiten in einem positiven Licht darzustellen. Für den Interviewer liefern sie aber nur selten die benötigten Informationen. Er muss vertiefende Fragen stellen, um zu konkreten Verhaltensbeschreibungen zu kommen. Doch wie muss man fragen, um dies zu erreichen?

Wie Sie den Einstieg in wichtige Themen finden

Zwei Möglichkeiten, in ein Thema einzusteigen

Wir stellen Ihnen eine sehr einfache, direkt in die Praxis umsetzbare Fragesystematik vor. Mit dieser Fragetechnik gestalten Sie im Wesentlichen den kompletten Teil der kompetenzbasierten Fragen. Sie haben zwei Möglichkeiten, sich einen Themenbereich (z. B. Führung, Kontaktfähigkeit, Vertriebskompetenz, Leistungsmotivation) durch Fragen zu eröffnen.

Variante 1: Nutzen Sie Einstiegsfragen

Einstiegsfragen führen oft zu „Geschichten“

- **1. Schritt**
Sie stellen zu einem Sie interessierenden Themenbereich (z. B.

Führung) eine s Einstiegsfrage. Diese Einstiegsfrage wird auch episodische Frage genannt, da der Kandidat darauf sehr häufig eine Geschichte erzählt, die es später zu hinterfragen gilt (z. B. „Schildern Sie bitte einen Konflikt, den Sie während Ihrer letzten Tätigkeit als Führungskraft erlebt haben.“)

- **2. Schritt**

Diese Geschichte nehmen Sie nun zum Anlass, um durch detaillierte Nachfragen auf ganz konkrete Verhaltensbeschreibungen zu kommen. Hierzu werden u. a. selbstreflektori-sche Fragen gestellt, deren Systematik wir noch erläutern werden.

Beispiel

„Frau Weber, Sie erwähnten gerade schon, dass Sie schon sehr häufig im Team gearbeitet haben. Welche typischen Teamkonflikte sind Ihnen denn aus der Erfahrung heraus bekannt?“

„Zu Thema Teamkonflikte fällt mir ein, dass im letzten halben Jahr in unserer Abteilung eine sehr schlechte Stimmung herrschte. Ich denke, der Auslöser war ein misslungenes Projekt zu Beginn des Jahres.“

„Wie hat das Team auf das Misslingen des Projektes reagiert?“

„Es gab eindeutige Schuldzuweisungen, die Kolleginnen und Kollegen haben sich gegenseitig dafür verantwortlich gemacht, dass der Auftrag geplatzt ist.“

„Welche Rolle haben Sie dabei gespielt?“

„Ich war verantwortlich für einen gewissen Teilbereich des Projekts, die Implementierung der Software vor Ort.“

Variante 2: Steigen Sie mit selbstreflektori-schen Fragen ein

- **1. Schritt**

Sie stellen eine so genannte selbstreflektori-sche Frage, die der Kandidat z. B. mit einer Definition beantworten kann. Eine solche Frage lautet etwa: „Was verstehen Sie unter Kundenorientierung?“ oder „Wie definieren Sie Leistungsmotivation?“

Definition durch
Situationsschil-
derung hinter-
fragen

- **2. Schritt**

Zu der Erklärung des Kandidaten lassen Sie sich nun Belege geben. Fordern Sie von ihm Schilderungen von Situationen, in denen er sich seiner eigenen Beschreibung gemäß verhalten hat.

Eine Frage dazu könnte lauten: „Wo zeigen Sie genau diese Form der Kundenorientierung, die Sie mir gerade beschrieben haben?“

Einstiegsfragen zu wichtigen Themenfeldern

Im Folgenden bieten wir Ihnen zu wichtigen Themenfeldern jeweils erprobte Einstiegsfragen. Diese können Sie so übernehmen – aber selbstverständlich verändern.

Einstiegsfragen zum Themenfeld: Überzeugungskraft

- Wie bereiten Sie sich auf ein Kundengespräch vor?
- Welche Strategien der Überzeugung anderer setzen Sie ein?
- Schildern Sie uns bitte eine Situation, die uns Ihre Strategien verdeutlicht, um andere zu überzeugen.

Einstiegsfragen zum Themenfeld: Einfühlungsvermögen

- Wie würden andere Personen Sie hinsichtlich Ihres Einfühlungsvermögens beschreiben?
- Wie erkennen Sie, was Ihr Gesprächspartner vorhat?
- Wie stellen Sie sich darauf ein?
- Worauf achten Sie hinsichtlich der Körpersprache Ihrer Gesprächspartner?

Einstiegsfragen zum Themenfeld: Integrationsfähigkeit

- Wie gehen Sie vor, wenn Sie einen neuen Projektmitarbeiter ins Boot holen möchten?
- Wie kann es einer Führungskraft gelingen, unterschiedliche Interessen und Charaktere in einem Team unter einen Hut zu bringen?
- Hatten Sie schon einmal die Aufgabe, eine neue Mitarbeiterin in ein Team zu integrieren?

Einstiegsfragen zum Themenfeld: Frustrationstoleranz

- Wie gehen Sie mit Misserfolgen um?
- Kennen Sie Situationen, in denen Sie Ihren Job am liebsten an den Nagel gehängt hätten?

- Was raten Sie einem Kollegen im Außendienst, wie er sich nach erfolglosen Kundenbesuchen wieder motivieren kann?
- Wie gehen Sie selbst mit solchen Situationen um?

Einstiegsfragen zum Themenfeld: Durchsetzungsvermögen

- Wann und wie haben Sie bereits eigene Vorstellungen gegen Widerstand durchgesetzt?
- Wie sehen Sie andere Menschen hinsichtlich Kooperation versus Durchsetzung?
- Wie kann man Ihrer Meinung nach auch mit geringer Durchsetzungsstärke eigene Ideen durchsetzen?
- Wie vermeiden Sie, dass Sie als dickköpfig wahrgenommen werden?
- Wie würden Sie sich persönlich in puncto Durchsetzungsstärke beschreiben?

Einstiegsfragen zum Themenfeld: Führungskompetenz

- Aufgrund welcher Überlegungen geben Sie Aufgaben an Mitarbeiter weiter?
- Wie coachen Sie Ihre Mitarbeiter?
- Wie sieht so ein Coachingprozess bei Ihnen aus?
- Wie steuern Sie Ihre Mitarbeiter?
- Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter?
- Wie fördern Sie gezielt Ihre Mitarbeiter?

Einstiegsfragen zum Themenfeld: Teamorientierung

- Welche Aufgaben bearbeiten Sie gern allein und welche lieber im Team?
- Wie stehen Sie zu Projektarbeit – was sind Vorteile, was eher Nachteile?
- Mit welchen Typen von Personen können Sie besonders gut zusammenarbeiten? Warum?
- Welche Erfahrungen haben Sie bereits mit Teamarbeit gemacht?

- Welche Rolle nehmen Sie in der Zusammenarbeit ein?
- Wie würden andere Sie im Hinblick auf Zusammenarbeit beschreiben?

Einstiegsfragen zum Themenfeld: Verhandlungsgeschick

- Schildern Sie uns bitte eine Situation, in der es Ihnen besonders gut gelungen ist, Ihre Strategie durchzusetzen!
- Welche Verhandlungsstrategien kennen Sie?
- Welcher Verhandlungsstrategie können Sie besonders gut und welcher besonders schlecht entgegen?

Einstiegsfragen zum Themenfeld: Konfliktfähigkeit

- Wie gehen Sie mit Konflikten um?
- Wie beheben Sie Konflikte im Team?
- Warum wehren sich Mitarbeiter fast immer bei der Einführung von Veränderungen oder Neuerungen?
- Wie sorgen Sie für eine möglichst konfliktfreie Zusammenarbeit?
- Wann sind Meinungsverschiedenheiten und Konflikte zielführend und wann nicht?

Einstiegsfragen zum Themenfeld: Kontaktstärke

- Wie bauen Sie in Gesprächen eine vertrauensvolle und angenehme Atmosphäre auf?
- Wie sind die Beziehungen zu Ihren Kolleginnen und Kollegen?
- Wie wollen Sie für Ihre Karriere wichtige Kontakte knüpfen und halten?
- Wie beginnen Sie mit fremden und dennoch für Sie wichtigen Personen ein Gespräch?
- Welche Freizeitinteressen haben Sie?

Einstiegsfragen zum Themenfeld: Auftreten

- Woher wissen Sie, wie Sie auf andere wirken?
- Worauf führen Sie Ihre positive Wirkung auf andere zurück?
- Welches Feedback hat man Ihnen zu Ihrem Führungsverhalten bislang gegeben?

Einstiegsfragen zum Themenfeld: Sorgfalt

- Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Arbeiten fehlerfrei sind?
- Wie schaffen Sie es in Ihrem Team, dass die Teilergebnisse immer pünktlich vorliegen?
- Wie genau kontrollieren Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Einstiegsfragen zum Themenfeld: Belastbarkeit

- Wie gelingt es Ihnen, sich nach einem anstrengenden Tag zu entspannen?
- Welche konkreten Belastungen ergeben sich in Ihrem Arbeitsalltag momentan, wie gehen Sie damit um?

Wie erwähnt fallen die Antworten auf die oben genannten Einstiegsfragen nur selten so detailliert aus, dass Sie schon daraus eine fundierte Bewertung vornehmen können. Dazu müssen Sie vertiefen, nachfragen und hinterfragen.

3.4 Vertiefende Fragen für konkrete Einschätzungen

Bis zu diesem Punkt sondiert der Interviewer noch die Sachlage, versucht Details über das Projekt oder die Rolle der Kandidatin in Erfahrung zu bringen. Durch typische W-Fragen wird das Umfeld abgeklopft. Was den Interviewer aber tatsächlich interessiert, ist das Verhalten der Kandidaten in der konkreten Situation. Dazu stellt er vertiefende Fragen:

Die Antworten müssen konkret werden

Beispiel: Vertiefende Fragen

„Frau Weber, was haben Sie aus dem Verlauf des von Ihnen gerade geschilderten Konflikts für sich persönlich gelernt? Was ist Ihr Resümee?“

„Mein Resümee ist, dass ich in Zukunft deutlich früher signalisieren werde, wenn ich mich persönlich getroffen fühle. Durch meine Zurückhaltung konnten die anderen mich überhaupt nicht einschätzen. Letztlich habe ich den anderen auch keine Chance gegeben, den Kon-“

flikt mit mir konstruktiv zu lösen."

„Was würden Sie denn einem Kollegen oder einer Kollegin raten, die in eine ähnliche Situation kommt wie Sie damals? Was sollte sie von Anfang an anders machen?"

Wichtige
Aspekte können
15 bis 20
Minuten bean-
spruchen

Vertiefung bedeutet gründliches Nachfassen

Vertiefende Fragen zielen darauf ab, das Verhalten des Bewerbers in der geschilderten Situation gründlich zu hinterfragen. Das kann, z. B. zu einem Thema wie Konfliktfähigkeit oder Führungskompetenz, durchaus 15 bis 20 Minuten dauern. In aller Regel ist diese Zeit ausreichend, denn irgendwann ist der Punkt erreicht, an dem ein Aspekt erschöpfend erörtert wurde. Natürlich lässt sich nicht alles erfragen, vor allem dann nicht, wenn ein Bewerber es nicht zulässt. Zudem gibt es eine Grenze, die zu überschreiten sich nicht schickt. Sobald Bewerber das Gefühl bekommen, dass sie verhört werden, entsteht Widerwillen.

Variante 1: Vom Allgemeinen zum Konkreten

Das folgende Beispiel gibt eine Sequenz wieder, die den Einstieg in das Thema Vertriebskompetenz illustriert und zeigt, wie von einer sehr allgemeinen Aussage des Bewerbers auf konkrete Verhaltensbereiche übergeleitet wird.

Beispiel

„Herr Maurer, Sie sind nun schon sehr lange im Außendienst tätig. Welche Methoden der Kaltakquise haben Sie bislang bevorzugt eingesetzt?"

„Nun, eigentlich alles, was es da so gibt. Mailings, Anrufe, zum Teil bin ich auch direkt zu den Leuten auf den Hof gefahren und habe die Produkte vorgeführt."

„Mit welchen Methoden waren Sie denn am erfolgreichsten?"

„Besonders gut lief es, wenn ich die Leute direkt angesprochen habe, wenn ich also direkt bei den potenziellen Kunden auf den Hof gefahren bin. Wenn die Leute das Produkt in den Händen halten, es direkt ausprobieren können, dann habe ich die besten Ansatzpunkte für ein Verkaufsgespräch."

„Wie schaffen Sie es denn, dass Sie die Leute auch direkt erreichen? Ich nehme an, dass Ihre Kunden nicht immer vor Ort waren?"

„Richtig. Sofern ich den Kunden nicht angetroffen habe oder der Kunde keine Zeit hatte, habe ich zumindest versucht, einen Termin zu bekommen oder zumindest von der Sekretärin zu erfahren, wann der Chef wieder im Hause ist. Das ist manchmal schon schwer genug. Denn die Kunden haben natürlich was anderes zu tun, als sich mit Außendienstlern zu unterhalten.“

„Was würden Sie denn einem jüngeren Kollegen raten hinsichtlich der Anbahnung von solchen direkten Kontakten?“

„In erster Linie: Dran bleiben und Frustrationstoleranz entwickeln. Man muss einfach wissen, dass nur wenige Kontakte auf Anhieb gelingen. Es erfordert eine hohe Ausdauer, ein dauerndes Sich-Kümmern, wenn aus dieser Art Akquise etwas werden soll.“

Die Einstiegsfrage eröffnet das Thema, über vertiefende Fragen wird das Gesagte konkretisiert. Es wird in diesem Ausschnitt deutlich, dass Herrn Maurer durchaus bewusst ist, mit welchen Schwierigkeiten die Kaltakquise verbunden ist.

Vertiefende
Fragen konkretisieren
das
Gesagte

Ob Herr Maurer nun für eine Vertriebsposition als geeignet betrachtet wird oder nicht, lässt sich aufgrund der kurzen Gesprächssequenz sicher nicht entscheiden. Hier wäre es wichtig zu wissen, welcher Typ Mitarbeiter exakt gesucht wird. Suchen wir einen Vertriebler für den knallharten Außendienst oder suchen wir eher den „Berater“, der zwar akquisitorisch stark, aber weniger aggressiv und aktiv an die Sache herangeht? Die Beurteilung des Bewerbers wird sich letztlich an diesen Anforderungen zu messen haben.

Variante 2: Einstieg über eine Begriffsdefinition

Man beginnt mit der Bitte, einen bestimmten Begriff, ein Konzept zu erläutern. Basierend auf dieser Erläuterung folgen dann Fragen, die Belege und konkrete Verhaltensbeschreibungen einfordern.

Beispiel

„Was verstehen Sie unter dem Begriff Kundenorientierung, Herr Kellner?“

„Soll ich Ihnen das jetzt definieren?“

„Ja, bitte.“

„Also zunächst einmal Schnelligkeit. Kundenanfragen müssen schnell beantwortet werden, das hat oberste Priorität. Dann gehört natürlich

Qualität dazu. Wenn die gelieferten Waren oder auch das ganze Drumherum nicht höchsten Ansprüchen genügt, bekommen wir gegenüber den Kunden ein Problem."

„Haben Sie diese Probleme bereits erlebt?"

„Ja natürlich. Ich kann mich gut an ein Projekt erinnern, das in enormen Zeitverzug geriet. Dem Kunden sicherten wir immer wieder Termine zu, die wir dann nicht halten konnten. Die Reaktion war, dass ..."

Wenn man vom Kandidaten eine Definition fordert, gelangt man ebenso schnell ins Thema. Wichtig ist nur, dass anschließend sofort Fragen gestellt werden, sonst bleibt die Gesprächssequenz auf einer abstrakten Ebene.

Nutzen Sie selbstreflektorische Fragen zur Vertiefung

Vor allem selbstreflektorische Fragen eignen sich gut, um Themenfelder zu vertiefen. Das sind Fragen, die sich auf persönliche Lernerfahrungen und das Selbst- und Fremdbild beziehen sowie Fragen nach der eigenen Motivation. Selbstreflektorische Fragen kommen bei jedem Themenfeld zum Einsatz, etwa wenn es um Führung, Integration und Kontaktfähigkeit geht. Sie dienen dazu, die durch Einstiegsfragen angerissenen Themenfelder zu vertiefen.

Die im Folgenden vorgestellten selbstreflektorischen Fragen sollten Sie souverän einsetzen können. Im Gegensatz zu den oben aufgeführten Einstiegsfragen ist es hier nicht möglich, diese schon im Interviewleitfaden als Gedankenstütze zu notieren. Denn die Auswahl der Fragen richtet sich sehr stark nach den Antworten der Bewerber auf die jeweiligen Einstiegsfragen.

Kategorien sind
Gedankenstützen

Die vertiefenden Fragen haben wir in einzelne Kategorien eingeteilt. Diese sind jedoch im praktischen Interviewverlauf nicht von großer Bedeutung. Die Kategorien sollen Ihnen lediglich als Gedankenstütze dienen.

Selbstreflektorische Fragen zu wichtigen Themenfeldern

Im Folgenden bieten wir Ihnen zu wichtigen Themenfeldern jeweils selbstreflektorische Fragen. Diese können Sie so übernehmen – aber selbstverständlich verändern.

Selbstreflektorische Fragen: Gesprächsanfang

- Was lerne ich aus dem, was Sie mir da erzählen?
- Was sagt mir diese Geschichte über Sie?

Selbstreflektorische Fragen: Individualität

- Wie gehen Sie in der geschilderten Situation genau vor?
- Was zeichnet Ihr Vorgehen im Gegensatz zu anderen Personen aus?
- Wie würden Sie Ihren Verhandlungsstil (oder Ihre Art, Konflikte zu lösen, oder Ihren Kommunikationsstil) charakterisieren? Was ist Ihre ganz persönliche Herangehensweise?
- Beschreibung der persönlichen Lernerfolge
- Was haben Sie aus dem berichteten Vorfall gelernt?
- Was hat sich in den letzten Jahren hier bei Ihnen verändert?
- Was gibt es, was Sie hier noch lernen können?
- Was könnten andere Menschen hier von Ihnen lernen?

Selbstreflektorische Fragen: Persönlichen Prioritäten

- Was ist zentral, wenn man ein guter ... (z. B. Verkäufer, Konfliktlöser usw.) werden möchte?
- Was ist wichtig für jemanden, der als eine gute Führungskraft gelten will?
- Worauf legen Sie besonderen Wert bei ... (z. B. Verhandlungen, Führung usw.), welche Dinge stehen absolut im Vordergrund?
- Wo setzen Sie Grenzen in Bezug auf Ihre (z. B. Einsatzbereitschaft, Flexibilität)

Selbstreflektorische Fragen: Fremdbild

- Wie würden denn Ihre Teamkollegen diesen Vorfall beschreiben?
- Was würde Ihr Chef zu diesem Vorgehen sagen?
- Was würden Ihre Mitarbeiter als einzigartig an Ihnen beschreiben?
- Wie würden Ihre Mitarbeiter Ihre ... (z. B. Konfliktfähigkeit, Führungsstil usw.) beurteilen?
- Nehmen Ihre Kollegen Sie als sehr ... (z. B. wettbewerbsorientiert, konfliktfähig usw.) wahr? Woran machen Sie das fest?

Selbstreflektorische Fragen: Motivation

- Warum machen Sie das überhaupt?
- Wodurch würde ich als Ihr Arbeitgeber erreichen, dass Sie mit voller Kraft an den Aufgaben arbeiten?
- Was müsste passieren, damit Sie alles von jetzt auf gleich hinwerfen?
- Was könnte Sie motivieren, längerfristig an einer Sache zu arbeiten?
- Was möchten Sie insgesamt beruflich erreichen?
- Woran machen Sie Ihren Erfolg fest?

Selbstreflektorische bzw. vertiefende Fragen zwingen den Bewerber, die zunächst allgemein gehaltenen und bisweilen in sehr positivem Licht geschilderten Begebenheiten zu konkretisieren und auch in ihrer Bewertung (ob positiv oder negativ) zu hinterfragen.

Wie Sie selbstreflektorische Fragen gekonnt einsetzen

Auf den folgenden Seiten bieten wir Ihnen zahlreiche Beispiele, wie selbstreflektorische Fragen zu verschiedenen Themenfeldern gekonnt eingesetzt werden können. Das Ziel dieser Beispiele ist es, dass Sie ein konkretes Bild entwickeln können, wie diese Fragen eingesetzt werden können und darüber mehr Sicherheit gewinnen, wenn Sie selbstreflektorische Fragen im Interview einsetzen.

Selbstreflektorische Fragen werden situativ eingesetzt. Für Interviewer ist es nicht wichtig, dass sie die ganze Palette an möglichen,

selbstreflektorisches Fragen immer und überall parat haben. Wichtig ist es vielmehr, aus jedem Bereich (d. h. Prioritäten, Fremdbild, Motivlage usw.) ein bis zwei Fragen präsent zu haben. In Kombination mit den Einstiegsfragen lässt sich ein Einstellungsinterview so kompetent bestreiten.

Themenfeld: Selbst- und Fremdbild erkunden

Betrachten wir ein Gesprächsbeispiel, das den Einsatz von selbstreflektorisches Fragen zum Thema Selbst- und Fremdbild zeigt:

Einsatz von selbstreflektorisches Fragen

Beispiel

„Frau Dahlmann, Sie sprachen gerade das gespannte Verhältnis zu Ihrem damaligen Chef an. Wie hätte Ihr Vorgesetzter Sie damals im Rahmen dieses Konflikts beschrieben?“

„Der war natürlich nicht gut auf mich zu sprechen. Wir haben tagelang nicht miteinander gesprochen und sind uns regelrecht ausgewichen.“

„Was hätte er über Sie gesagt, wenn wir ihn damals gefragt hätten?“

„Frau Dahlmann ist unkooperativ, widerwillig und tut nie das, was man ihr sagt!“

„Woran hat ihr Vorgesetzter diese Einschätzung festgemacht?“

„Tatsächlich war unser Verhältnis inzwischen so weit, dass ich auch wirklich nichts mehr habe machen wollen. Ich hatte überhaupt keine Lust darauf, diesem Mann auch noch zuzuarbeiten! Und das hat er sicher auch als unkooperativ wahrgenommen.“

„Wie sahen das die Kollegen, von denen Sie vorhin berichteten?“

„Die Kollegen haben versucht, separat mit uns zu sprechen und uns zu beruhigen. Aber ich bin halt ein emotionaler Mensch, so was muss raus, ich kann das nicht in mich reinfressen und ja und Amen sagen.“

„Haben Ihnen die Kollegen zu Ihrer Spontaneität schon einmal Rückmeldung gegeben?“

„Bei manchen kommt das nicht gut an. Immer gibt es jemanden, der sich schnell auf die Füße getreten fühlt, aber damit kann ich eigentlich gut leben.“

Fragen, die sich auf das Selbst- und Fremdbild richten, bieten die Möglichkeit, ein Problemfeld aus dem Blickwinkel anderer Personen zu betrachten. Würden wir in dem oben gezeigten Beispiel nur nach

Andere Perspektiven ins Spiel bringen

dem konkreten Verhältnis zur Führungskraft fragen, blieben die Interaktionen in der Abteilung womöglich verborgen. Aber auch diese geben Aufschluss über das Konfliktverhalten der Kandidatin. Wie Bewerber mit Fragen zum Selbst- und Fremdbild umgehen, sagt zudem etwas über den Faktor „Selbstreflexion“.

Beispiel

„Herr Jost, wie würden Ihre Mitarbeiter Sie bezüglich Ihres Führungsstils beschreiben?“

„Meine Mitarbeiter? Wie soll ich das denn wissen?“

„Haben Sie schon einmal Feedback von Ihren Mitarbeitern zu Ihnen als Führungsperson bekommen?“

„Nein, eigentlich nicht. Ich denke, das ist auch nicht wichtig, solange das Verhältnis zwischen uns gut ist.“

„Woher wissen Sie denn, dass das Verhältnis gut ist?“

„Na, das sehe ich doch, das merkt man schließlich an den Reaktionen der Mitarbeiter. Da brauche ich gar nicht lange forschen oder fragen. Dafür bin ich lang genug im Job.“

In diesem Fall wird schnell klar, dass es sich bei dem Interviewten nicht um eine Führungskraft handelt, die Feedback (geben und nehmen) zu ihren wesentlichen Führungsaufgaben zählt. Offensichtlich interessiert sich der Kandidat auch nicht für das Feedback anderer. Im Führungsalltag ist Herr Jost sicher ein schwieriger Partner.

Themenfeld: Persönliche Lernerfolge beschreiben

Mithilfe von Fragen können Sie im Gespräch auch den gesamten Bereich der Lernfähigkeit- und Lernbereitschaft eines Kandidaten oder einer Kandidatin erkunden.

Wie lernbereit ist der Bewerber?

Beispiel

„Herr Reuschel, was hat sich in den letzten Jahren hinsichtlich Ihrer Kontaktfähigkeit verändert?“

„Ich bin sicher offener geworden, gehe leichter auf andere zu.“

„Was ist der Grund dafür, dass es Ihnen inzwischen leichter fällt?“

„Ich habe gelernt, dass ich mit einem aktiven Zugehen auf andere nur

gewinnen kann. Früher hatte ich primär Angst, dass mich Leute komisch anschauen, wenn ich Sie – z. B. auf einer Tagung – einfach anspreche."

„Welche Erfahrungen haben Sie diesbezüglich gemacht?"

„Ich kann mich noch an meinen ersten Messestand erinnern, den ich zu betreuen hatte. Mein Chef ließ nicht locker, verlangte, dass wir Besucher ansprechen und zu uns an den Stand holen. Ob ich nun wollte oder nicht: Ich musste ja ran. Also habe ich mein Bestes gegeben. Nach den drei Tagen hatte ich wirklich mit unzähligen Leuten auf unserem Messestand gesprochen und eigentlich die Erfahrung gemacht: Es geht, wenn man nur will. Wenn man freundlich ist, wenn man höflich ist, wird man nur ganz selten brüsk abgewiegelt. Und diese Erfahrung habe ich dann wirklich in mein weiteres Berufsleben mitgenommen."

„Was möchten Sie noch hinsichtlich Ihres persönlichen Auftretens lernen? Sehen Sie da noch Verbesserungspotenzial?"

„Oh ja, ich scheine manchmal etwas trocken und ironisch zu wirken. Ich habe schon einmal die Rückmeldung bekommen, dass dies auf andere irritierend wirken kann."

Kandidaten, die von sehr vielen, eigenen Lernerfahrungen berichten (vor allem auf ihre eigene Person bezogen), sind vermutlich lernbereiter und lernwilliger als Kandidaten, die nur sehr wenige veränderte Denk- und Handlungsweisen an sich bemerken.

Themenfeld: Persönliche Prioritäten

Hier geht es darum, mehr über die Werthaltungen und Auffassungen des Kandidaten zu erfahren.

Wie Sie Wertvorstellungen erfragen können

Beispiel

„Wo sind Ihre Grenzen hinsichtlich Ihrer persönlichen Flexibilität?"

„Sicherlich dort, wo es an die Substanz der Familie geht. Hier bin ich inzwischen nicht mehr bereit, Kompromisse zu machen."

„Warum?"

„Ich habe jahrelang Wochenende um Wochenende verschenkt, habe kaum Zeit für meine Familie gehabt. Letztlich ist nicht viel geblieben von meinem Einsatz. Ich hätte meine Position sicher auch erreicht, wenn ich einen anderen Weg gegangen wäre."

Mit Fragen nach den persönlichen Prioritäten lässt sich z. B. auch im Bereich Führungskompetenz nach Werthaltungen und grundsätzlichen Auffassungen forschen, etwas über die Unternehmensphilosophie und -kultur zu erfahren.

Beispiel

„Was ist in Ihren Augen wichtig für jemanden, der als gute Führungskraft gelten will?“

„Eine gute Führungskraft muss sich zunächst über ihre Rolle klar sein. Wer z. B. bei einem Wechsel vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten nicht mitbekommt, dass er auf einmal Verantwortung trägt, der wird Probleme bekommen. Eine gute Führungskraft zeichnet sich aber gerade durch diese Verantwortung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus.“

„Warum ist dieser Begriff Verantwortung für Sie so zentral?“

„Verantwortung ist meiner Ansicht nach das, was Führungskräfte besonders von einfachen Mitarbeitern unterscheidet. Nicht dass Mitarbeiter nicht auch Verantwortung tragen, aber Führungskräfte tragen Verantwortung für sich und andere ...“

Themenfeld: Die eigene Motivation erforschen

Was treibt den Bewerber an?

Für bestimmte Tätigkeiten ist eine spezielle Motivlage notwendig. Einen Vertriebsjob wird z. B. nur derjenige mit Zufriedenheit ausführen, der sich durch variable Umsätze „steuern“ lässt, für den es wichtig ist, nach Erfolg bezahlt zu werden. Mittels vertiefender Fragen kann versucht werden, nach einer solchen (oder anderen) Einstellung bzw. Haltung zu forschen:

Beispiel

„Herr Loser, was hält Sie eigentlich in dem Vertriebsjob? Warum suchen Sie sich nicht etwas Beschaulicheres, Ruhigeres?“

„Tatsächlich habe ich darüber nachgedacht, in Zukunft mehr Sicherheit – auch hinsichtlich meines Einkommens – zu haben. Aber wenn ich ehrlich bin: Ich mag es, mit Menschen zusammenzukommen, andere überzeugen zu müssen und den Erfolg meiner Bemühungen auch spüren zu können.“

„Was muss Ihnen ein berufliches Umfeld denn geben, damit Sie sich der Tätigkeit in hohem Maße verpflichtet fühlen?“

„Ich muss vor allem die Chance haben, meinen eigenen Erfolg zu erleben. Ich weiß, dass ich es nicht ertrage, wenn meine Leistung in einem großen „Abteilungsbudget“ untergeht und ein Vorgesetzter für meine gute Performance belohnt wird. Ich selbst möchte spüren, was meine Leistung wert ist. Aus diesem Grunde bin ich, denke ich, so lange im Vertrieb.“

Kienbaum Expertentipp: Bei Unklarheiten immer fragen!

Fragen Sie im Gespräch bei unklaren Passagen immer nach!

- „Was genau meinen Sie mit ...?“
- „Wie genau machen Sie das?“
- „Wie ist das exakt abgelaufen, was Sie da erzählen?“
- „Was verstehen Sie unter ...?“

Diese Regel gilt es, völlig unabhängig von allen Frageschemata zu beherzigen.

Kienbaum Kompetenztest: Fragen stellen I

Üben Sie mit einem Kollegen oder einer Kollegin das Wechselspiel zwischen Einstiegsfragen und vertiefenden Fragen. Greifen Sie sich dazu einen Kompetenzbereich heraus, z. B. Konfliktmanagement oder Durchsetzungsvermögen. Anschließend formulieren Sie dazu zwei bis vier gewünschte Verhaltenskriterien (z. B. „weicht Konflikten nicht aus“ oder „drückt sich klar und präzise aus“) und gehen Sie dann gemäß der beschriebenen Fragetechnik vor.

Variieren Sie zwischen den Varianten A und B des Gesprächseinstiegs.

Wechseln Sie mit Ihrem Kollegen jeweils die Rollen.

Kienbaum Kompetenztest: Fragen stellen II

Üben Sie mit einem Kollegen oder einer Kollegin, wie Sie auch ausweichend antwortende Kandidaten und Kandidatinnen durch Fragen zu konkreten Verhaltensbeschreibungen bringen. Der eine Gesprächspartner wird z. B. zu einem Thema wie „Konfliktverhalten“ oder „Teamfähigkeit“ befragt und hat explizit die Aufgabe, „ausweichend“ zu antworten. Lenken Sie als Interviewer durch konsequente Frage wieder auf das Thema zurück.

Beispiel: „...Teamverhalten, ja, das ist sicher sehr wichtig. Aber ebenso

wichtig sind Ehrlichkeit und Verlässlichkeit. Hier bin ich der Meinung, dass ..."

3.5 Was tun, wenn Sie nur Standardantworten erhalten?

Aber wie verhalten Sie sich, wenn der andere mit „Büchsen-Antworten“ auf Ihre Fragen reagiert? Wenn Ihnen beispielsweise ein Bewerber vorgefertigte Antworten aus der Ratgeberliteratur serviert? Hier gibt es mehrere Lösungen:

Stellen Sie keine Standardfragen

Standardfragen
führen zu
Standardant-
worten

Eine Standardfrage wie „Nennen Sie mir bitte Ihre drei größten Stärken und Schwächen“ wird gern mit einer Standardantwort quittiert. Sofern Sie die oben von uns beschriebene Fragetechnik verwenden, dürfte es einem Bewerber aber nur schwer gelingen, vorgefertigte Antworten zu geben. Dies könnte allenfalls bei den möglicherweise bekannten episodischen Einstiegsfragen so sein. Spätestens bei der dritten oder vierten Nachfrage Ihrerseits ist die Ebene der „Einheitsantworten“ durchbrochen.

Verlangen Sie Beispiele

Nutzen Sie im Rahmen der oben vorgestellten Fragetechniken intensiv die Möglichkeit, sich Belege für das eigene Handeln geben zu lassen:

- „Wo haben Sie so etwas selbst schon erlebt?“
- „Schildern Sie mir bitte ein Beispiel aus Ihrer eigenen beruflichen Praxis“.
- „An welchem Verhalten erkennen Ihre Mitarbeiter ganz konkret, dass Ihre Grenze erreicht ist?“

Es ist äußerst unwahrscheinlich, dass Bewerber sich hinsichtlich aller Aspekte derart gut präpariert haben, dass sie Antworten auf solche Fragen parat haben.

Spiegeln Sie Ihre Eindrücke

Wenn Sie das Gefühl haben, dass der Bewerber schematisch antworten, sollten Sie das Gespräch unterbrechen.

Beispiel

„Entschuldigen Sie bitte, dass ich an dieser Stelle einmal unterbreche. Ich habe das Ziel, Sie in diesem Gespräch näher kennen zu lernen, Ihre Motivation für diesen Job zu hinterfragen und zu beurteilen, ob Sie auf diese Position passen. Momentan habe ich das Gefühl, dass Sie meine Fragen nicht zum Anlass nehmen, mir etwas über sich, über Ihr eigenes Handeln zu berichten. Stattdessen sprechen Sie oft sehr allgemein – selbst auf konkrete Nachfragen. Was ist der Grund dafür?“

Reden Sie Klartext

Vergessen Sie nicht, dass ein Bewerbungsgespräch kein Verhör ist, bei dem Sie als Führungskraft die Aufgabe haben, der „Wahrheit“ auf die Spur zu kommen. Wenn Sie sich hinsichtlich der Eignung des Kandidaten unsicher sind, haben Sie das Recht, den Kandidaten abzulehnen. Das sollten Sie auch deutlich machen:

Beispiel

„Frau Scholz, wenn es uns nicht gelingt, eine gemeinsame Gesprächsbasis zu finden, kann das hinsichtlich Ihrer Bewerbung nur zum Nachteil sein. Ich würde mich daher freuen, wenn Sie jetzt von sich, von eigenen Erfahrungen und eigenen Tätigkeiten berichten könnten.“

Kienbaum Expertentipp: Beenden Sie das Gespräch

Verhält ein solcher Appell, haben Sie keine andere Wahl, als sich für das Gespräch zu bedanken und einen anderen Bewerber oder eine andere Bewerberin vorzuziehen.

3.6 Fragen, die Sie nicht stellen sollten

Nicht viele Interviewer verfügen über professionelle Fragetechniken. Das Resultat sind aus der Not geborene Fragen, vermischt mit sub-

jektiven Theorien über das menschliche Verhalten, die sich in den vielen Jahren unserer Tätigkeit immer wieder als falsch erwiesen haben.

Die Frage nach Stärken und Schwächen

Antwort
stammt meist
aus Bewerber-
ratgeber

Beliebt ist die Frage „Welche sind Ihre fünf größten Stärken und welche Ihre fünf größten Schwächen?“ Nur selten haben wir eine Gesprächssequenz miterleben dürfen (die wir lediglich begleitet haben, denn selbst stellen wir diese Frage nicht), in der substanzielle Antworten auf diese Frage kamen. Im Gegenteil ist zu beobachten, dass Bewerber sich auf diese Frage inzwischen detailliert vorbereitet haben – mithilfe zahlreicher Ratgeber im Bereich Bewerbungsliteratur. Was soll ein vernünftiger Mensch auch auf eine solche Frage antworten? Kann ein Bewerber auf eine derartige, ohne Bezug zu einem bestimmten Kompetenzbereich gestellte Frage eine sinnvolle Antwort geben? Aufschlussreicher ist es, wenn die Stärken und Schwächen des Bewerbers durch gezielte Fragen zu den einzelnen Kompetenzbereichen ermittelt werden.

Suggestivfragen

Sozial er-
wünschte
Antworten

Suggestivfragen verleiten Bewerber dazu, dem Interviewer nach dem Munde zu reden. Als Antwort bekommen Sie vom Kandidaten genau das zu hören, was „sozial erwünscht“ ist.

Beispiel

„Sie sind sicher auch der Meinung, dass der Arbeitstag nicht schon um fünf aufhört?“

„Sie rauchen doch sicher nicht?“

Verschachtelte Fragen

Wie war die
Frage?

Häufig ist zu beobachten, dass Interviewer nach einer eigentlichen Frage noch weitere, an sich separat zu behandelnde Fragen nachschieben. Für den Bewerber ist das verwirrend.

Beispiel

„Stellen Sie sich vor, Sie sollten die Kosten in Ihrem Bereich senken, wie gehen Sie da konkret vor? Das ist ja nicht so einfach. Welche Er-

fahrungen haben Sie hier und welche Verbindungen sehen Sie zum Thema Personalabbau?"

Besser sind einfache, klar verständliche Fragen: „Wie reduzieren Sie die Kosten in einem Vertriebsbereich, wie Sie ihn momentan leiten?“

Szenarienfragen

Manchmal konstruieren Interviewer Szenarien, um die Persönlichkeit von Bewerbern zu testen und später die Reaktionen mehrerer Bewerber miteinander vergleichen zu können.

Szenarien sind hypothetisch

Doch Szenarienfragen eignen sich nicht für Bewerberinterviews, weil sie vollkommen hypothetisch sind. Es geht schließlich im Interview darum, das Anforderungsprofil zu überprüfen. Das gelingt Ihnen mit einer Szenarienfrage jedoch nur schwerlich.

Beispiel

„Stellen Sie sich vor, Sie hätten bei Ihrem damaligen Arbeitgeber nicht gekündigt. Sie säßen dort also immer noch in der Position. Der Konflikt mit dem Abteilungsleiter hätte weiter geschwelt. Irgendwann kommt dann der Abteilungsleiter zu Ihnen in den Raum, begleitet vom Vorstand und bietet Ihnen eine schnelle Bereinigung der Sache an. Inzwischen haben Sie aber vernommen, dass eine Kollegin ähnlich abgewatscht wurde wie Sie. Wie verhalten Sie sich konkret?“

Drei Regeln wie Sie kompetent Fragen stellen

1. Lesen Sie Fragen nie wörtlich ab. Ein solcher Fragestil wirkt hölzern und wenig professionell. Lesen Sie sich die Fragen vorher mehrmals durch, so dass Sie auch im Gespräch wissen, worauf es bei der jeweiligen Frage ankommt.
2. Auch wenn Ihr Interviewleitfaden die Kriterien in einer festen Reihenfolge abprüft: Bleiben Sie flexibel und passen Sie die Reihenfolge der Fragen dem Gesprächsverlauf an.
3. Schreiben Sie mit und notieren Sie die wesentlichen Aussagen. Stichworte genügen. Wenn Sie dem Bewerber ankündigen, dass Sie sich Stichworte machen, wird er auch nicht irritiert sein.

3.7 Nutzen Sie einen Interviewleitfaden

Ein strukturierter Interviewleitfaden sollte für jede Phase des Gesprächs einige Stichpunkte enthalten. Insbesondere für die zweite Phase des Interviews sollten die Themen vorstrukturiert und Einstiegsfragen zu dem jeweiligen Themenbereich hinterlegt sein.

Der Interviewleitfaden sollte die Kriterien des Anforderungsprofils enthalten, dazu einige Einstiegsfragen bieten und so genannte Verhaltensanker, anhand derer deutlich wird, wie die jeweilige Kompetenz im Verhalten des Bewerbers verankert ist. Diese Verhaltensanker sind mit einer Skalierung versehen, die Ihnen im Anschluss an das Interview die Möglichkeit einer Einschätzung bietet.

Auf der folgenden Seite stellen wir Ihnen einen Ausschnitt aus einem Interviewleitfaden vor. Dieser Ausschnitt hat das Thema Konfliktfähigkeit und enthält dazu verschiedene Einstiegsfragen. Und Sie können bestimmte Verhaltensweisen notieren und anschließend – hier in einer dreistufigen Skala – bewerten.

Muster für
einen Inter-
viewleitfaden

Merkmal: Konfliktfähigkeit			
Einstiegsfragen			
Schildern Sie uns bitte eine berufliche Konfliktsituation, in die Sie involviert waren. Wie sind Sie vorgegangen, um diesen Konflikt u. U. zu lösen?			
Wie glauben Sie, gehen/gingen die meisten Ihrer Kollegen mit Meinungsverschiedenheiten und Konflikten um?			
Wann sind Meinungsverschiedenheiten und Konflikte zielführend? Wann nicht?			
Wie sorgen Sie für eine möglichst konfliktfreie Zusammenarbeit?			
Verhaltensanker	-	Ø	+
Lässt sich auch bei persönlichen Angriffen nicht aus dem Gleichgewicht bringen			
Erkennt die Vielschichtigkeit von Konflikten, z. B. die verschiedenen Ebenen, auf denen sie angesiedelt sein können			
Verfügt über verbale Strategien, in Konfliktgesprächen Probleme zu erfragen, den Standpunkt der Gegenseite zu ermitteln			
Erkennt die unterschiedlichen Interessen von Konfliktparteien			
Trägt Konflikte aus, neigt nicht zu einer Unterdrückung von Konflikten im Sinne von „Harmonie“			

Durchschnittliche Gesamtbewertung	
--	--

Erläuterungen

Abbildung: Interviewleitfaden

Kienbaum Expertentipp: Skalierung muss praktikabel sein

Die Skalierung der Kriterien kann auf unterschiedliche Arten erfolgen. Die Varianten reichen von einer einfachen „liegt vor/liegt nicht vor“-Skalierung bis zu einer siebenstufigen Skalierung.

Wichtig ist, dass Sie als Interviewer ein praktikables Instrument einsetzen können und nicht durch eine zu komplexe und undurchsichtige Art der Bewertung verwirrt werden. Eine dreistufige Skalierung ist nicht unbedingt schlechter als eine siebenstufige.

Übernehmen Sie die Ergebnisse in ein Profil

Die Einschätzung der Kriterien bzw. die Beurteilung der Aspekte wird anhand des Interviewleitfadens vorgenommen, in aller Regel durch eine einfache Mittelwertbildung über die Einzelkriterien hinweg. Die Zusammenfassung der Dimensionen erfolgt in aller Regel im Rahmen eines Profils. Hier gibt sehr viele unterschiedliche Arten der Darstellung und Auswertung. Ein Beispiel für ein solches Profil zeigt Ihnen die Abbildung auf der nächsten Seite.

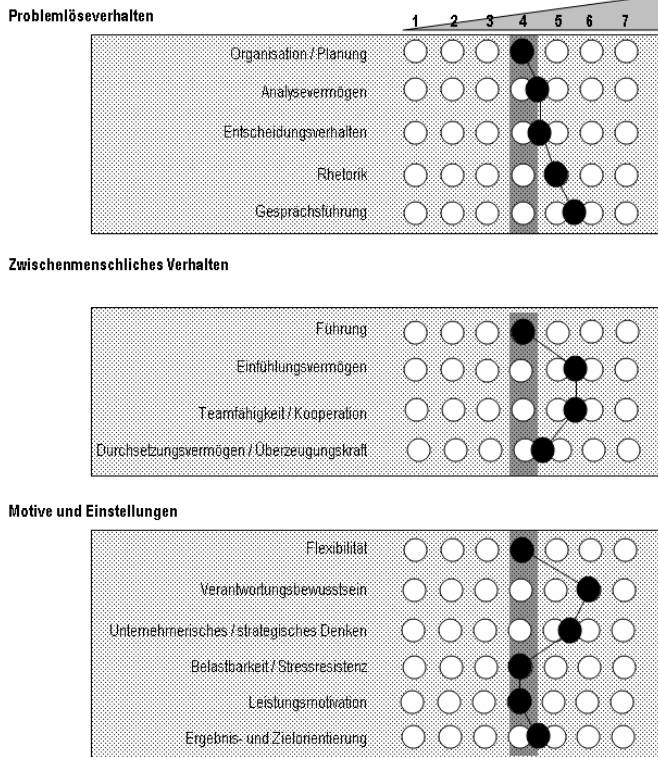


Abbildung: Profil

4 Mitarbeitergespräche konstruktiv gestalten

Beispiel: Warum Mitarbeitergespräche so wichtig sind ...

Friedrich Linz erwartet die Vertriebsassistentin Sabine Müller. Sie ist seit zwei Jahren bei der Cleanox GmbH und hat sich gut in die Firma eingelebt. Linz ist mit ihren Leistungen sehr zufrieden: Sie ist eine engagierte und ehrgeizige Mitarbeiterin. Von den Außendienstlern wird sie geschätzt. Friedrich Linz hat schon mehrfach vom Vertriebsleiter gehört, dass sich Sabine Müller unterfordert fühlt. Das Problem ist, dass es keine direkten Aufstiegsmöglichkeiten für sie gibt. Er bittet Sabine Müller zu einem Gespräch, in dem es um ihre beruflichen Pläne gehen soll. Er will auf jeden Fall vermeiden, dass diese leistungsfähige Mitarbeiterin das Unternehmen verlässt.

„Ich freue mich richtig, dass ich mit Ihnen einmal sprechen kann“, sagt Sabine Müller, als sie das Büro von Friedrich Linz betritt. „Ich wollte Sie schon seit längerem fragen, ob wir uns nicht einmal zusammensetzen könnten.“ „Dann bin ich Ihnen also zuvorgekommen“, meint Friedrich Linz schmunzelnd. „Was mich betrifft, so habe ich Sie aus zwei Gründen zu einem Gespräch gebeten: Erstens möchte ich Ihnen zu Ihrer guten Arbeit gratulieren und zweitens wollte ich Sie fragen, wie wir für Sie ein paar interessantere Aufgaben finden können.“ Sabine Müller lächelt und bedankt sich für das Lob. „Wissen Sie, ich habe das Gefühl, auf der Stelle zu treten. Ich erledige meine Aufgaben gern, aber sie sind keine Herausforderung mehr. Ich glaube, dass es Zeit wird für etwas Neues.“

„Leider gibt es momentan keinen Posten, den ich zu vergeben hätte“, bedauert Friedrich Linz. „Aber würden Sie es vielleicht schätzen, wenn Sie einen eigenen Vertriebsbereich übernehmen könnten? Was halten Sie davon? Da können Sie dann mal zeigen, was in Ihnen steckt!“ Sabine Müller findet den Vorschlag gut. „Schlafen Sie mal drüber!“, meint Friedrich Linz. Wenn Sie einverstanden sind, machen wir uns dann in den nächsten Tagen Gedanken über die Einzelheiten. Wir sollten auch besprechen, ob Sie für die neue Aufgabe die eine oder andere Fortbildung machen wollen ...“

Mitarbeitergespräche sind von zentraler Bedeutung für die Steuerung und Förderung von Mitarbeitern. Sie werden meist regelmäßig eingesetzt, um Mitarbeiterpotenziale einzuschätzen, gemeinsam Ziele zu vereinbaren, deren Erreichung zu überprüfen und Personalentwicklungsmaßnahmen zu definieren. Wir beschäftigen uns hier mit drei Formen des Mitarbeitergesprächs, mit denen Führungskräfte häufig konfrontiert sind, nämlich dem:

- Zielvereinbarungsgespräch,
- Mitarbeiterbeurteilungsgespräch,
- Mitarbeiterjahresgespräch.

4.1 Das Zielvereinbarungsgespräch

„Könntest du mir sagen, wo ich jetzt hingehen soll?“, fragte Alice. „Das hängt ganz davon ab, wo du hinwillst“, sagte die Katze. „Eigentlich ist es mir egal“, sagte Alice. „Dann ist es auch egal, wo du hingehst“, sagte die Katze. „Ich möchte nur gern irgendwo hinkommen!“, fügte Alice als Erklärung hinzu. „Ach, irgendwohin kommst du bestimmt“, sagte die Katze, „wenn du weit genug läufst.“

Aus „Alice im Wunderland“ von Lewis Carroll

Dieses Gespräch zwischen Alice und der Katze verdeutlicht die Wichtigkeit von Zielen: Wer nicht weiß, wohin er will, kann irgendetwas tun, ohne definierte Richtung – aber ist das befriedigend? Ohne konkrete Ziele bleiben Erfolgserlebnisse aus. Ziellosigkeit führt zu Unzufriedenheit, Langeweile oder langfristig sogar zu Depressionen.

Ziellosigkeit
führt zu Unzu-
friedenheit

Warum Zielvereinbarungen so wichtig sind

Wenn Mitarbeiter zu eigenverantwortlichem Handeln motiviert und zu Höchstleistungen angespornt werden sollen, sind Zielvereinbarungen unverzichtbar. Ziele geben der Arbeit und dem Leben mehr Sinn, motivieren, steigern die Leistungsfähigkeit und setzen Kraft und Energie frei.

Menschen wollen nicht nur verstehen, was sie tun; sie wollen den Sinn im eigenen Tun erkennen. Das ist nur möglich, wenn es für ihr Handeln sinnvolle Ziele gibt. Sind diese anspruchsvoll, wirken sie

herausfordernd und spornen den Ehrgeiz an. Gleichzeitig ermöglicht die Bewältigung schwieriger Aufgaben den Aufbau von Selbstvertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit und trägt bei Erfolg zur Steigerung des Selbstwertgefühls bei. Voraussetzung ist natürlich das Commitment und die Identifikation des Mitarbeiters mit dem jeweiligen Ziel.

Definition

Unter einem Zielvereinbarungsgespräch versteht man das gemeinsame Festlegen anzustrebender Ergebnisse (Resultate) für einen bestimmten Zeitraum in knapper – in der Regel schriftlicher – Form. Zielvereinbarungen entstehen im Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Meist einmal
jährlich

Die Zielvereinbarung wird in den meisten Fällen einmal jährlich vorgenommen. Am Ende jeder Periode werden die erreichten Ziele kontrolliert und neu definiert. Neben einer eindeutigen und transparenten Zieldefinition spielt das Feedback im Rahmen der Zielsetzungs- und Zielverfolgungsprozesse eine bedeutende Rolle. Es dient nicht nur der Bestätigung gewählter Handlungsstrategien zur Zielerreichung, sondern bildet die Basis für Weiterentwicklung und Veränderung. Positive Rückmeldungen wirken aber nur, wenn sie aufrichtig gemeint sind, da sonst die Glaubwürdigkeit der Führungskraft infrage gestellt wird.

Vorteile der Zielvereinbarung für die Mitarbeiter

Ziele ermöglichen konstruktive Diskussionen

- Es ergeben sich immer wieder konstruktive Diskussionen mit der Führungskraft über Ziele, Kernaufgaben, Handlungsspielräume und Verantwortlichkeiten.
- Die Ziele des Unternehmens und die Erwartungen an jeden Einzelnen werden transparent.
- Es gibt eine regelmäßige offene Rückmeldung über die Einschätzung der Mitarbeiterleistung.
- Mitarbeiter können regelmäßige Erfolgserlebnisse verbuchen, indem Teilergebnisse erreicht werden.

- Mit der Bewältigung anspruchsvoller Aufgaben wächst das Selbstbewusstsein und es kommt nach und nach zu einer Kompetenzerweiterung.
- Selbstständiges und eigenverantwortliches Handeln werden gefördert.

Neben dem Motivationsaspekt bilden Ziele die Grundlage für eine Leistungsmessung. Dem Mitarbeiter ist transparent, was von ihm im Rahmen seines Arbeitsbereichs erwartet wird. Dies gibt ihm unter anderem die Möglichkeit, kontinuierlich einen Ist-Soll-Abgleich bezüglich des Zielerreichungsgrades vorzunehmen und kurzfristig selbstständig entsprechende Maßnahmen zur Optimierung seiner Leistung einzuleiten. Die Fähigkeit zur Selbstreflexion und eigenverantwortliches Handeln werden gefördert.

Grundlage für
Leistungsmes-
sung

Kienbaum Expertentipp: Ziel in der Gesamtsicht

Verdeutlichen Sie bei Akzeptanzproblemen eines Ziels die Notwendigkeit für das Gesamtunternehmen und den Bereich, ebenso die Vorteile für den Mitarbeiter selbst und seinen Zuständigkeitsbereich.

Vorteile für die Führungskräfte

- Die standardisierte Form des Zielvereinbarungsgesprächs hilft bei der Leistungseinschätzung der Mitarbeiter.
- Es herrscht Transparenz über die Zielaufteilung in der eigenen Organisationseinheit.
- Mitarbeiter fühlen sich bei der Zielvereinbarung und Leistungseinschätzung einbezogen.
- Planvolles Handeln wird ermöglicht.
- Das Leistungs-, Termin- und Kostenbewusstsein der Mitarbeiter wird geschärft.
- Die Bezahlungsgerechtigkeit wird bei der Möglichkeit an Zielen orientierter variabler Vergütungsanteile gesteigert – Erfolg und Hochleistung zahlen sich aus.
- Die Eigeninitiative der Mitarbeiter wächst.
- Die Arbeitsbereiche stimmen sich besser untereinander ab, Zielkonflikte werden aufgedeckt.

Zielvereinba-
rungen sorgen
für Transparenz

Funktionen der Zielvereinbarung

Aus den dargestellten Vorteilen leiten sich folgende Funktionen für Zielvereinbarungen ab.

Steuerungsfunktion	Die Führungskraft kann das Handeln und Verhalten des Mitarbeiters durch einen Ist-Soll-Abgleich der Zielerreichung steuern; es besteht die Möglichkeit der frühzeitigen Intervention.
Motivationsfunktion	Ziele wirken motivierend und leistungsfördernd und geben Kraft und Energie. Die Arbeit bekommt einen Sinn und eine Richtung.
Rahmenfunktion	Handlungs- und Gestaltungsspielräume, in denen sich der Mitarbeiter bewegen kann, werden festgelegt.
Entlastungsfunktion	Zielvereinbarungen fördern die Selbststeuerung und Eigenverantwortung des Mitarbeiters. Die Führungskraft delegiert mehr und mehr und fühlt sich entlastet.
Orientierungsfunktion	Dem Mitarbeiter wird transparent, welchen Beitrag er zur Erreichung der Bereichs- und Unternehmensziele leistet.
Rückmeldefunktion	Der Mitarbeiter erhält kontinuierlich Feedback über seine Leistung und Möglichkeiten der Leistungsoptimierung.
Harmonisierungsfunktion	Es kommt zum Einklang von unternehmerischen und individuellen Zielen durch eine transparente Zielkaskadierung (s. Seite 113).

Wie ein Zielvereinbarungsprozess im Unternehmen abläuft

Beim Einsatz von Zielvereinbarungssystemen werden die Ziele einzelner Unternehmenseinheiten und Mitarbeiter systematisch erarbeitet, sodass eine einheitliche Ausrichtung auf die übergeordneten Unternehmensziele gewährleistet ist. Grundsätzlich orientieren sich Ziele an der mittel- bis langfristigen Unternehmensausrichtung. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, dass sich Mitarbeiter mit der

geforderten Leistung (in Form von Zielen) identifizieren und ein hohes Commitment zeigen. Nur dann werden die individuellen Ziele, Teamziele, Bereichsziele und letztendlich die Unternehmensziele erreicht. Dem Mitarbeiter muss die so genannte Zielkaskadierung (s. unten) transparent und bewusst sein.

Wichtig für die Akzeptanz ist das Vorgehen im Rahmen des Zielvereinbarungsgesprächs. Der Mitarbeiter sollte an der individuellen Zielfindung unbedingt beteiligt sein. Er kennt seinen Aufgabenbereich am besten und wird daher wertvolle Informationen beisteuern. Eventuell bietet es sich an, dass er gemeinsam mit Kollegen an Meetings zur Ableitung von Bereichs- und Abteilungszielen teilnimmt. Bei der gemeinsamen Zieldefinition kann der Mitarbeiter auch abschätzen, inwieweit er mit den ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen in der Lage ist, die Zielerreichung im Wesentlichen selbstständig zu beeinflussen.

Mitarbeiter muss an Zielfindung beteiligt sein

Zieldefinition durch Zielkaskadierung

Im ersten Schritt werden Ziele im Kontext der Gesamtorganisation definiert. Sie stellen die Grundlage für den weiteren Zielvereinbarungsprozess dar. Nach dem Top-down-Prinzip werden dann auf allen Ebenen der Organisation Ziele für die Unternehmenseinheiten bis hin zu den einzelnen Mitarbeiterzielen definiert, die aus den jeweils übergeordneten Zielen abgeleitet sind. Diese Zielkaskadierung verteilt die notwendigen Zielbeiträge bzw. Teilziele gemäß der Funktionen und Stellenbeschreibungen der einzelnen Mitarbeiter.

Ziele der Gesamtorganisation bilden den Ausgangspunkt

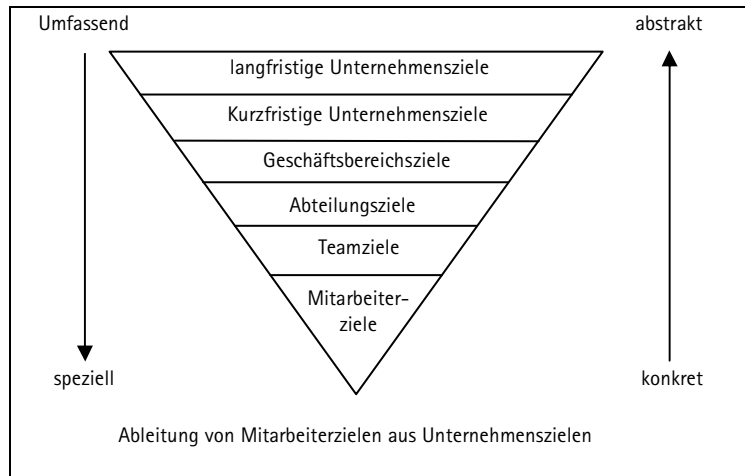


Abbildung: Zielhierarchie – Ableitung von Mitarbeiterzielen

Integrieren Sie die persönlichen Ziele des Mitarbeiters

Ohne Commitment des Arbeitnehmers geht es nicht

Wie bereits erwähnt, ist es wichtig, die Zieldefinition auf individueller Ebene gemeinsam mit dem Mitarbeiter vorzunehmen, um Akzeptanz, Commitment und Identifikation mit den Zielen zu gewährleisten. Daher werden nach dem Bottom-up-Prinzip Zielvorschläge vom Mitarbeiter erfragt, die dieser aus der Reflexion des vergangenen Arbeitsjahres und seinen persönlichen Veränderungsvorstellungen entwickelt. Zwischen den Zielen des Mitarbeiters und denen des Unternehmens sollte ein Einklang hergestellt werden.

Kienbaum Expertentipp: Ziele des Mitarbeiters

An dieser Stelle besteht ein Zusammenhang zur Kompetenz Verhandlungsgeschick. Erforschen Sie zu Beginn des Gesprächs mit Fragen die Position ihres Mitarbeiters. Schon vorab sollten Sie sich aber Ihrer persönlichen Mindestziele sehr bewusst sein. Behandeln Sie am Anfang die einfacheren Ziele und bauen Sie eine gute Stimmung auf.

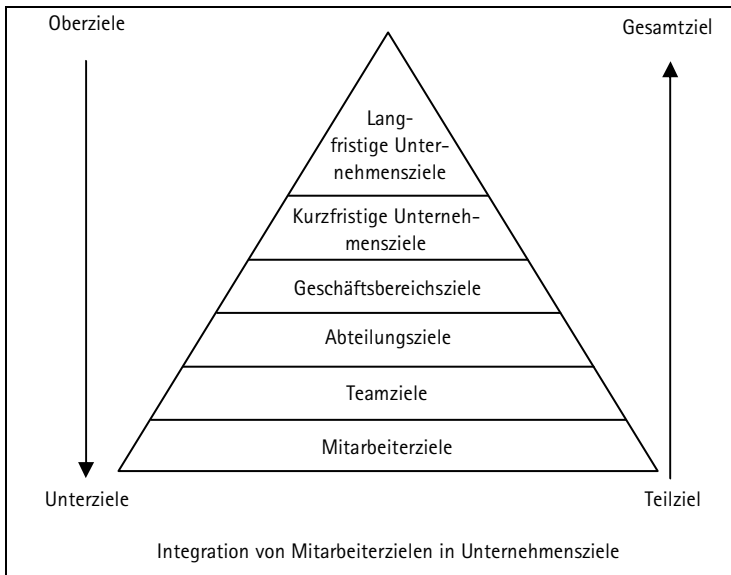


Abbildung: Zielhierarchie – Integration von Mitarbeiterzielen

Kienbaum Kompetenztest: Zielkaskadierung

Nehmen Sie für Ihren eigenen Bereich und für Ihre Mitarbeiter eine Zielkaskadierung nach dem oben beschriebenen Vorbild vor:

Unternehmensziel (z. B. Gewinnsteigerung 10 Prozent): ...

Beitrag meines Bereichs/meiner Abteilung: ...

Mein persönliches Ziel/Wertbeitrag als Führungskraft: ...

Abgeleitete Ziele für meine beiden wichtigsten Funktionsträger/Mitarbeiter (jeweils zwei Ziele): ...

Mitarbeiter 1: ...

Mitarbeiter 2: ...

Wie müssen Ziele definiert sein?

Oft werden Ziele mit Arbeitsanweisungen und Aufträgen verwechselt. Diese sind jedoch Teil der Stellenbeschreibungen.

Verwechseln Sie Ziele nicht mit Aufgaben

Beispiel: Arbeitsanweisung

Der Vorgesetzte bittet seine Sekretärin, vom Geschäftsbericht acht Kopien für die anstehende Vorstandssitzung um 14.00 Uhr zu machen.

Aufgabengebiet muss für Anweisungen bekannt sein

Hier handelt es sich um eine reine Arbeitsanweisung, die kaum Gestaltungsspielraum zulässt und keine Herausforderung für die Sekretärin darstellt. Voraussetzung für eine Arbeitsanweisung ist, dass der Vorgesetzte das Aufgabengebiet des Mitarbeiters genau kennt und abschätzen kann, inwieweit das Ergebnis mit dem vorgegebenen Weg auch erreicht werden kann.

Ziele nennen das Ergebnis, nicht den Weg

Echte Ziele dagegen beschreiben ein spezifisches Endergebnis verbunden mit einem Fertigstellungstermin. Damit erhält der Mitarbeiter die Möglichkeit, den Weg zum Ziel innerhalb festgelegter Handlungsspielräume selbst zu bestimmen.

Beispiel: Ziel

Der Vorgesetzte vereinbart mit seiner Sekretärin, dass sie auf der Basis ihrer langjährigen Erfahrungen ein Konzept zur schnellen und reibungslosen Einarbeitung neuer Sekretärinnen erarbeitet und ihm in drei Monaten präsentiert.

Ziele sollten herausfordernd sein

In diesem Beispiel dagegen ist ein klares Ziel mit einem Zeitfenster vorgegeben. Die Sekretärin bestimmt den Weg dorthin selbst, z. B. inwieweit sie andere Sekretärinnen einbindet, deren Erfahrungen erfragt, wie sie das Einarbeitungskonzept inhaltlich aufbaut usw. Damit stellt die Aufgabe für die Sekretärin eine neue Herausforderung dar. Sie weist über ihre routinierten Sekretärinnentätigkeiten hinaus und sie kann sich mit dieser Aufgabe mittelfristig durchaus bereichsübergreifend profilieren.

Kienbaum Expertentipp: Festlegung von Zwischenzielen

Ziele drücken Endergebnisse und Resultate aus – nicht aber den Weg dorthin. Dieser Weg in Form von Aufgaben oder Vorgehensweisen kann höchstens als Rahmen oder Vorschlag ergänzt werden. Das ist vor allem

bei sehr anspruchsvollen Zielen oder unterstützungsbedürftigen und weniger reifen Mitarbeitern notwendig. Bei komplexen oder langfristigen Zielen empfiehlt sich die Festlegung von Zwischenzielen und Zwischenterminen.

Die Zielerreichung muss messbar sein

„Wenn Zielsetzungen nur gute Vorsätze sind, sind sie wertlos. Sie müssen in Arbeit ausarten. Und Arbeit ist immer spezifisch, hat immer – oder sollte haben – klare, unzweideutige, messbare Ergebnisse, eine Freisetzung und eine spezifische Zuweisung der Verantwortlichkeit.“

Peter F. Drucker

Die Messbarkeit von Zielen ist eines der wichtigsten Kriterien überhaupt. Sie verschafft dem Mitarbeiter Klarheit darüber, wann er sein Ziel erreicht bzw. übererfüllt hat. Nur dann ist er in der Lage, sein Tun prioritätenorientiert auszurichten und den Grad der Zielerreichung jederzeit selbst zu überprüfen. Unsere Erfahrungen in der Praxis zeigen, dass es Führungskräften häufig schwer fällt, ihre Vorstellungen und Visionen in klar verständliche und messbare Ziele zu fassen. Ziele verlieren ihre motivierende Kraft, sobald sie zu kompliziert formuliert, vom Anforderungscharakter zu hoch oder zu niedrig aufgehängt oder hinsichtlich der Zielerreichung nicht klar messbar sind. Daher sollten im Rahmen der Konzeptionsphase eines Zielvereinbarungssystems zentrale Zielgrößen mit möglichen Messkriterien erarbeiten werden. So entsteht ein Leitfaden, ein so genannter Zielkatalog. Auf diesen können sich Führungskräfte dann bei der Zieldefinition beziehen.

Wann ist das Ziel erreicht?

Kienbaum Expertentipp: Messbarkeit von Zielen

Hinterlegen Sie jedes Ziel mit ein bis zwei Messkriterien, die eindeutige Zielwerte und ein dazu gehöriges Messinstrument aufweisen.

Qualitative und quantitative Ziele

Quantitative Ziele haben den Vorteil, dass die Messkriterien sehr leicht durch Kennzahlen und absolute Werte definierbar sind.

Quantitative Ziele sind gut definierbar

Schwieriger hingegen ist die Formulierung von Messkriterien für qualitative Ziele. Hier empfiehlt es sich, Anregungen aus einem Zielkatalog zu nutzen (falls im Unternehmen existent) oder gemeinsam mit dem Mitarbeiter Messkriterien festzulegen.

Beispiel: Qualitatives Ziel

Innovationsziel: Entwicklung eines neuen Produkts.

Das Ziel ist erreicht, wenn 80 Prozent der Kollegen im Unternehmen das Produkt hinsichtlich Funktionalität und Nutzen für sehr gut bis gut eingeschätzt haben.

Instrument zur Messung: interne schriftliche Befragung.

Die wichtigsten Zielkriterien

Was gute Ziele ausmacht

- Wählen Sie eindeutige Formulierungen („Ziel ist es, die Kosten im Bereich xy bis Ende des Jahres um zehn Prozent zu senken“). Unklare und schwammige Ausdrücke verhindern eine klare Ziel-fokussierung. Mitarbeitern reagieren unsicher („Was genau meint mein Vorgesetzter damit?“).
- Vermeiden Sie „Unverbindlichkeitswörter“ wie etwa „sollte“, „könnte“ oder „müsste“.
- Legen Sie einen Zeitrahmen fest. Üblicherweise werden Zielvereinbarungen für die Dauer eines Jahres getroffen („Der Mitarbeiter bedient das SAP-Programm nach einer Einarbeitungszeit von sechs Monaten eigenständig.“)
- Beachten Sie Schnittstellen zu anderen bereits definierten Zielen im Bereich oder in der Abteilung, um möglicherweise auftretende Überschneidungen oder sogar Zielkonflikte zu vermeiden.

Weitere Kriterien für Ziele

In der folgenden Abbildung sind weitere Zielkriterien aufgeführt, die sich durch die formelhafte Darstellung gut merken lassen:

S Specific <i>spezifisch</i>	P Positiv stated <i>positiv formuliert</i>	C Challenging <i>herausfordernd</i>
M Measurable <i>messbar</i>	U Understood <i>verstanden</i>	L Legal <i>legal</i>
A Attainable <i>erreichbar</i>	R Relevant <i>relevant</i>	E Environmental <i>umweltverträglich</i>
R Realistic <i>realistisch</i>	E Ethical <i>ethisch</i>	A Agreed <i>akzeptiert</i>
T Time phased <i>terminiert</i>		R Recorded <i>protokolliert</i>

Abbildung: Smart-Pure-Clear

Ziele dürfen nicht zu hoch und nicht zu niedrig gehängt sein. Erscheint das Ziel von Beginn an unerreichbar, wird der Mitarbeiter nur halbherzig an die Sache herangehen. Resignation und Demotivation sind mögliche Folgen. Außerdem sollen sie zwar anspruchsvoll sein, müssen aber auf die Mitarbeiterfähigkeiten und -kompetenzen, die zur Verfügung stehenden Ressourcen (Zeit, Unterstützung des Vorgesetzten etc.) und die externen Bedingungen (aktuelle Marktlage, Wettbewerber etc.) zugeschnitten sein.

Bei der Einschätzung, ob die gesetzten Ziele erreichbar sind, sollten Sie immer folgende Wirkungskette vor Augen haben:

Kompetenzen → Kernaufgaben → Ziele.

Wirkungsketten einer Zielerreichung		
Kompetenzen →	Kernaufgaben →	Ziele
• Muss- und Kann-Anforderungen • Fachliche und überfachliche Kompetenzanforderungen • Schulungsbedarf • Unterstützungsbedarf durch Führungskraft oder Kollegen	• Handlungs-/Vorgehensweisen • Aktionsplan (Wer macht was bis wann?) • Bewältigung erfolgskritischer Situationen • Pareto-Prinzip (80:20-Wirkungshebel) und Zeitbedarf	• Klares Ergebnis/Resultat • Festgelegte Handlungsspielräume • Verfügbare Unterstützung/ Ressourcen • Abschlusstermin

Fragen zur Zielerreichung

Stellen Sie sich beispielsweise folgende Fragen:

- Haben wir die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen, um eine Zielerreichung gewährleisten zu können?
- Stehen uns die notwendigen Ressourcen zur Verfügung?
- Fokussieren wir uns auf die Kernaufgaben, die von ihrer Wirkung in hohem Maße die Zielerreichung beeinflussen?
- Sind die notwendigen Verantwortungs- und Handlungsspielräume der Beteiligten eindeutig definiert, sodass innerhalb fester Grenzen eigenständig agiert werden kann?

Kienbaum Expertentipp: Dreiklang bei Zielfestlegung

Befolgen Sie den Dreiklang von Zielen, dahinter liegenden Kernaufgaben (Hebel Nr. 1) und die notwendigen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen (Hebel Nr. 2).

Warum Zielvereinbarungssysteme scheitern

Hohe Abstraktions- und Komplexitätsgrade von Zielen, Unsicherheit und mangelnde Erfahrung damit, Ziele auf eine operative Ebene herunterzubrechen, führen ebenso zum Scheitern von Zielvereinbarungssystemen wie zu geringe Kenntnisse über effektive Gesprächsführungstechniken.

Kienbaum Kompetenztest: Zielformulierung I

Welchen wesentlichen Kriterien müssen wirkungsvolle Ziele genügen? Wofür steht die Abkürzung SMART?

Kienbaum Kompetenztest: Zielformulierung II

Formulieren Sie für mehrere Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder für sich selbst für jede der genannten Kategorien mindestens ein realistisches und umsetzbares Ziel:

- Quantitative Ziele (z. B. Umsatz, Ertrag, Budget)
- Qualitative Ziele (z. B. Kundenzufriedenheit, Fehlerquote)
- Effektivitätsziele (z. B. Durchlaufzeiten, Überstunden)
- Projektziele (z. B. „Führen Sie das Projekt XY zum Ergebnis Z bis zum Zeitpunkt C“)

- Qualifizierungsziele (z. B. Programmiersprache, Fachwissen)
- Verhaltensziele (z. B. gegenüber dem Kunden, den Kollegen)
- Innovationsziele (z. B. Produktentwicklung, Marktanalyse)
- Ziele zum Teamnutzen (z. B. Entwicklung neuer Standards, Einarbeitung neuer Mitarbeiter)

Wie Sie den Erfolg des Gesprächs sicher stellen

Der Erfolg von Zielvereinbarungen steht und fällt mit der Qualität des Gesprächs zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter. Denn Führen mit Zielvereinbarungen funktioniert nur, wenn Führungskräfte gemeinsam mit ihren Mitarbeitern im bilateralen Gespräch echte Vereinbarungen treffen, statt bloße Vorgaben zu machen.

Gesprächs-
qualität ist für
Zielverein-
barung
entscheidend

Kienbaum Expertentipp: Kritik bei Zielvereinbarungen

Zeigen Sie an dieser Stelle Kritikfähigkeit. Seien Sie offen für andere Meinungen und auch für Kritik an Ihrer eigenen Person. Reagieren Sie nicht empfindlich oder verletzt, sondern argumentieren anschließend auf der Ebene von Fakten und gemeinsamen Vereinbarungen. Verwenden Sie offene Fragen, um die Sichtweise und die Hintergründe des Mitarbeiters vollständig zu verstehen.

Zielvereinbarungsgespräche sollten nicht „zwischen Tür und Angel“ geführt werden, sie erfordern Zeit für eine intensive Vor- und Nachbereitung sowie Durchführung.

Gesprächsvorbereitung durch den Vorgesetzten

Schon im Vorfeld klärt der Vorgesetzte die künftige Ausrichtung des Bereichs, die dafür geltenden Rahmenbedingungen und eventuell benötigten Ressourcen ab. Er informiert die Mitarbeiter über die übergeordneten Ziele und Vorgaben und kündigt den Termin des individuellen Zielvereinbarungsgesprächs rechtzeitig an.

Künftige Aus-
richtung früh-
zeitig klären

Kienbaum Expertentipp: Dauer Zielvereinbarungsgespräch

Rechnen Sie für „einfache“ Zielvereinbarungsgespräche mit einem Zeitbedarf von etwa 60 bis 90 Minuten. Bei komplexen Gesprächen oder Positionen kann es aber auch schon mal 90 bis 120 Minuten dauern.

Leitfragen in Form einer Checkliste sorgen in der Vorbereitungsphase dafür, dass man zu verbindlichen Absprachen gelangt und sowohl strategische als auch persönliche Belange berücksichtigt werden.

Einschätzung der Zielerreichung

- Welche Ziele hatten wir im letzten Zieldialog vereinbart?
- Welche Messgrößen hatten wir zur Überprüfung festgelegt?
- In welchem Maße wurden die Ziele erreicht, übererfüllt oder nicht erreicht?
- Was ist dem Mitarbeiter besonders gut, was weniger gut gelungen?
- Wo sehen Sie mögliche Ursachen für die Nicht-Zielerreichung (unter Beachtung der Hebel Kernaufgaben/Vorgehensweisen oder Kompetenzen)?

Vorschau auf neue Ziele

- Welche Ziele werden mir als Führungskraft durch meinen Vorgesetzten gesetzt?
- Welche Ziele möchte ich dem Mitarbeiter im Rahmen seiner Funktion (und eventuell Stellenbeschreibung) setzen?
- Sind Interessenkonflikten oder entgegengesetzten Einschätzungen zu erwarten?
- Welche Schwierigkeiten können bei der Umsetzung der neu definierten Ziele entstehen?
- Welche Personen sind beteiligt?
- Wie realistisch sind die organisatorischen Bedingungen?
- Welche Unterlagen, Informationen, Hilfsmittel müssen zur Verfügung stehen?
- Welche Kontrollen sind zu vereinbaren?
- Welche Ziele fördern den Mitarbeiter?

Vorbereitung durch den Mitarbeiter

Der Mitarbeiter dagegen analysiert vor dem Termin seine Aufgaben und Verantwortungsbereiche, macht sich über seine persönlichen Ziele Gedanken und überlegt, inwiefern die Führungskraft ihn auf seinem Weg unterstützen kann.

Auch der Mitarbeiter muss sich vorbereiten

Einschätzung der Zielerreichung

- Welche Ziele sind von mir vorrangig, welche nachrangig behandelt worden?
- Welche der Ziele habe ich meiner Meinung nach erreicht?
- Welche der Ziele habe ich meiner Meinung nach nicht erreicht?
- Was war bezüglich der verschiedenen Zielstellungen förderlich?
- Was war bezüglich der verschiedenen Zielstellungen hinderlich?
- Welche Aufgaben/Vorgehensweisen habe ich als Hebel für meine erreichten Ziele gut wahrgenommen?
- Welche Aufgaben/Vorgehensweisen habe ich als Hebel für weniger erreichte Ziele nicht so gut bewältigt?
- Welche meiner Fähigkeiten konnte ich voll, welche nur bedingt einsetzen?

Vorschau auf neue Ziele

- Für welche andere Tätigkeit/Funktion im Unternehmen glaube ich, auch oder besser geeignet zu sein?
- Welche erweiterten Aufgabenstellungen im Rahmen meiner jetzigen Tätigkeit stelle ich mir vor?
- Welche Ziele möchte ich im kommenden Vereinbarungszeitraum konkret erreichen und wie würde ich diese gewichten?
- Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit ich diese Ziele erreichen kann? Ressourcen (Arbeitsmittel, personelle Unterstützung, Zeit); Zusammenarbeit mit anderen Schnittstellen; Fortbildungen und Seminare.
- Welche Erwartungen und Vorstellungen habe ich hinsichtlich meiner beruflichen Entwicklung?

- Welche Verbesserungsvorschläge habe ich zur Zusammenarbeit mit meiner Führungskraft?
- Was halte ich darüber hinaus noch für wichtig?

Leitfaden für das Zielvereinbarungsgespräch

Wir empfehlen Ihnen für die Durchführung des Zielvereinbarungsgesprächs diesen Leitfaden einzusetzen.

Leitfaden: Zielvereinbarungsgespräch

1. Begrüßung und Aufbau einer guten Gesprächsatmosphäre

- Einstieg mit einem Thema, das den Mitarbeiter persönlich betrifft

2. Festlegung der Gesprächsziele und -inhalte

- Klären von Bedeutung und Funktion des Zielvereinbarungsgesprächs (falls noch nicht im Vorfeld geschehen)
- Inhalte darstellen und Vorgehensweise vorschlagen

3. Beurteilungsphase: gemeinsame Bilanz über Leistung und Arbeitsverhalten

- Rückblick auf gesetzte Ziele (gemeinsames Verständnis)
- Mitarbeiter: Selbsteinschätzung des Zielerreichungsgrades

Beurteilung durch die Führungskraft:

- Wertschätzung der positiven Zielerreichungen und Teilleistungen
- Zielerreichungsdefizite sachlich darstellen
- Ursachen für aufgetretene Probleme analysieren
- Veränderungsnotwendigkeiten herausarbeiten

4. Erörterung der Zielsetzungen des Unternehmens und der daraus abgeleiteten Zielsetzungen des Bereichs für die nächste Periode

- Aktuelle Unternehmensentwicklungen darstellen, Akzeptanz für die definierten Strategien und Ziele schaffen
- Raum für Rückfragen des Mitarbeiters einplanen

5. Zielvereinbarungsphase I: gemeinsame Erarbeitung von Arbeitszielen für das Folgejahr (inkl. Messkriterien, Rahmenbedingungen)

- Der Mitarbeiter beschreibt, worin er seinen Beitrag zur Erreichung der Unternehmens-/Bereichsziele sieht; anschließend stellt er die Ziele vor, die er sich setzen möchte
- Die Führungskraft nennt die Ziele, deren Erreichung sie sich wünscht
- Es wird eine gemeinsame Gewichtung und Priorisierung der Ziele vorgenommen, wobei die Unternehmenssicht nicht vernachlässigt werden darf
- Nach der Einigung über Ziele erfolgen Detailabsprachen bzgl. Definition, Zeitraum, Messkriterien

6. Zielvereinbarungsphase II: gemeinsame Erarbeitung von persönlichen Entwicklungszielen sowie möglichen Maßnahmen

- Der Mitarbeiter beschreibt, worin er seine Fähigkeiten und Kompetenzen erweitern will und welche Maßnahmen er vorschlagen würde
- Die Führungskraft benennt ihre Vorstellungen vor dem Hintergrund der definierten Arbeitsziele hinsichtlich der Entwicklung und Perspektiven des Mitarbeiters
- Es kommt zur Definition und Priorisierung individueller Entwicklungsziele
- Nach der Einigung über Ziele erfolgen Detailabsprachen (Art und Zeitraum der Fördermaßnahmen)

7. Zusammenfassung der Ergebnisse und positiver Abschluss

- Definierte Ziele und gewünschte Unterstützungsmaßnahmen werden notiert
- weitere Wünsche, Anregungen des Mitarbeiters erfragt und
- der Termin für das nächste Meilensteingespräch vereinbart, in dem ein erstes gemeinsames Feedback zur Zielerreichung vorgenommen werden kann

Kienbaum Kompetenztest: Vorbereitung Zielvereinbarung

Sie führen erstmalig ein Zielvereinbarungsgespräch mit einem Mitarbeiter, der das Verfahren nicht kennt und diesem skeptisch gegenübersteht, durch. Bereiten Sie die Phase 1 und Phase 2 dieses Zielvereinbarungsgesprächs vor. Machen Sie sich Notizen:

- Leiten Sie das Gespräch mit wohl überlegten Worten ein, um den Mitarbeiter abzuholen.
- Stellen Sie den Nutzen des Instruments Zielvereinbarung für den Mitarbeiter deutlich heraus.
- Geben Sie einen Überblick über die Gesprächsinhalte.

Nach dem Gespräch

Schriftliche
Dokumentation

Ergebnisse von Zielvereinbarungsgesprächen sollten immer schriftlich dokumentiert werden, am besten mithilfe standardisierter Formulare. Sie unterstützen die Führungskraft bei der Gesprächsführung und bilden die Grundlage für einen regelmäßigen Soll-Ist-Abgleich hinsichtlich des Zielerreichungsgrades.

Schriftliche Vereinbarung schafft Verbindlichkeit

Vereinbarungen
dienen als
Arbeitsgrund-
lage

Sobald alle Ergebnisse des Zielvereinbarungsgesprächs dokumentiert wurden, unterschreiben Führungskraft und Mitarbeiter das Dokument und jeder erhält ein Exemplar. Mit der schriftlichen Fixierung und der Unterschrift wird Verbindlichkeit geschaffen.

Die Dokumente sollten als kontinuierliche Arbeitsgrundlage eingesetzt werden und nicht einfach in der vertraulichen Wiedervorlage verschwinden.

Eventuell sind Kopien mit Entfernung von vertraulichen Feedbacks und Vereinbarungen anzufertigen. Bewährt hat sich die Aufstellung von Zielbäumen, in denen für alle Mitarbeiter die wichtigsten Arbeitsziele ihrer Kollegen dargestellt sind. So schaffen Sie Transparenz, betonen und fördern die gemeinsame gegenseitige Unterstützung und zeigen den Gesamtzusammenhang auf.

Beispiel für einen Zielvereinbarungsbogen

Zentrale Inhalte eines Zielvereinbarungsbogens	
Inhalt	erl.
Nennen Sie Aufgaben und Verantwortungsbereiche: Führen Sie Aspekte der Tätigkeit auf, die über längere Zeiträume hinweg in engem Zusammenhang mit der jeweiligen Position stehen.	
Halten Sie die Zielerreichung der vorherigen Periode fest. Schätzen Sie ein, ob und in welchem Maße die Ziele der vorherigen Periode erreicht wurden.	
Treffen Sie Zielvereinbarungen für die neue Periode: Erarbeiten Sie die Ziele gemeinsam.	

Geben Sie ein Feedback und beurteilen Sie das allgemeine Leistungsverhalten des Mitarbeiters. Mitarbeiter und Führungskräfte sollten die Möglichkeit haben, die individuellen Stärken und Entwicklungsbereiche des Einzelnen zu diskutieren.	
Planen Sie Weiterbildungsmaßnahmen, die zur Zielerreichung beitragen. Besprechen Sie den Weiterbildungsplan für das kommende Jahr und zeigen Sie dem Mitarbeiter weitere Entwicklungsperspektiven auf.	

Kontrollieren Sie die Zielerreichung

Zielvereinbarungen tragen erst dann Früchte, wenn auch die Zielerreichung konsequent verfolgt wird. Die Führungskraft ist verantwortlich für die Ergebniskontrolle. Insbesondere vor dem Hintergrund unvorhergesehener Entwicklungen am Markt oder notwendiger Umstrukturierungen im Unternehmen reicht es nicht aus, einmal im Jahr über die Zielerreichung zu sprechen. Denn dann hätten Führungskräfte nur noch die Möglichkeit, den Status quo zu erfassen, könnten aber keine intervenierenden Maßnahmen mehr einleiten. Daher empfiehlt es sich, in regelmäßigen Abständen so genannte Milestone-Gespräche zu führen.

Wie konsequent werden die Ziele verfolgt?

Kienbaum Expertentipp: Kontrolle der Zielerreichung

An dieser Stelle ist Ihre Kompetenz Konfliktfähigkeit gefragt. Vermitteln Sie insbesondere negative Ergebnisabweichungen klar und an Fakten orientiert. Benennen Sie die Ursachen auf der Handlungs- und Kompetenzebene, auch wenn Ihr Mitarbeiters anderer Meinung sein sollte. Akzeptieren Sie schnelle Entschuldigungen oder Verweise auf veränderte Umfeldbedingungen nicht, ohne sie zu hinterfragen.

Vereinbaren Sie Milestones für die Zwischenstände

Wie oft und intensiv eine Überprüfung der Zwischenergebnisse erfolgt, ist u. a. abhängig vom Reifegrad des Mitarbeiters. Je selbstständiger ein Mitarbeiter ist, um so weniger müssen Sie Milestones, also Zwischenschritte, definieren und kontrollieren. Reife Mitarbei-

Was Milestone-
Gespräche
bringen

ter zeichnen sich neben ihrer fachlichen Qualifikation durch ein hohes Maß an Selbstverantwortung und Selbstständigkeit im Arbeiten aus. Je unreifer – und damit teilweise auch unsicherer – sie jedoch sind, desto mehr ist es Aufgabe der Führungskraft, den Weg zum Ziel mit dem Mitarbeiter gemeinsam zu definieren, kontinuierlich Zielerreichungsgrade zu überprüfen und bei Abweichungen entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Mit den Milestone-Gesprächen sind folgende Zielsetzungen verbunden:

- Reflexion des derzeitigen Zielerreichungsgrades.
- Darstellung der vergangenen und Ausblick auf zukünftige Entwicklungen, die Einfluss auf die Zielerreichung haben könnten.
- Gemeinsame Problemlösung bei aufgetretenen Schwierigkeiten, gegebenenfalls Wegkorrekturen.
- Reflexion der bisherigen Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter hinsichtlich der definierten gegenseitigen Erwartungen (ist mehr oder weniger Unterstützung nötig?).

Kienbaum Expertentipp: Mitarbeiter trägt Verantwortung

Ziele sollten Sie im laufenden Jahr nur in Ausnahmefällen korrigieren. Bei veränderten internen oder externen Rahmenbedingungen sollte der Mitarbeiter ein gewisses „unternehmerisches Risiko“ tragen. Sonst besteht die Gefahr eines laufenden Nachverhandelns.

Lob bei guten
Ergebnissen

Übrigens: Erreichte Zwischenergebnisse oder gute Leistungen bieten Führungskräften gute Gelegenheit, Anerkennung zu spenden. Loben Sie Ihre Mitarbeiter ausdrücklich für gute Arbeit. Seien Sie hierbei authentisch: Halten Sie Blickkontakt, lächeln Sie, senden Sie keine versteckten Botschaften.

So meistern Sie schwierige Situationen

Zielvereinbarungsgespräche laufen trotz guter Vorbereitung nicht immer harmonisch ab – z. B., weil das Instrument als solche auf Ablehnung stößt, Leistungen unterschiedlich wahrgenommen und bewertet werden oder Schwierigkeiten bei der gemeinsamen Zielfindung auftreten. Den erfolgreichen Einsatz von Zielvereinbarungen beeinflussen aber noch auch andere Faktoren:

- die Unternehmenskultur (etwa die Ausnutzung hierarchischer Macht),
- das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter (latent schwelende Konflikte, übersteigerte Harmoniesucht) sowie
- die Genese des Zielvereinbarungssystems insgesamt (z. B. Einbeziehung der Mitarbeiter, Kopplung an variable Vergütungssysteme)

Kienbaum Expertentipp: Einfühlungsvermögen im Gespräch

Eskalationen im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen können zu totalem Rückzug und Resignation des Mitarbeiters sowie Leistungsabfall und Demotivation führen. Nutzen Sie Ihr Einfühlungsvermögen – versetzen Sie sich in die Rolle Ihres Mitarbeiters, stellen Sie offene Fragen und hören Sie konzentriert zu. Nehmen Sie Bedenken ernst, stellen Sie Vertiefungsfragen und zeigen Sie Verständnis.

So erkennen Sie Konfliktsignale

Um auftretende Konflikte konstruktiv zu lösen bzw. Eskalationen zu vermeiden, ist es notwendig, Konfliktsignale frühzeitig zu erkennen und die tiefer liegenden Interessen des Mitarbeiters herauszuarbeiten.

Eingreifen vor der Eskalation

Typische Konfliktsignale	Mögliche Ursachen
Der Mitarbeiter akzeptiert die vorgenommene Bewertung der Zielerreichung nicht.	• Unklare Definition der Messkriterien (wann ist Ziel 100prozentig erreicht?) • Eigene Unzufriedenheit mit der Leistung, gekoppelt mit Scham und Angst vor Gesichtsverlust. • Divergierendes Selbst- und Fremdbild hinsichtlich der erbrachten Leistungen.
Dem Mitarbeiter fallen keine Ziele ein.	• Der Mitarbeiter hat sich auf das Gespräch nicht vorbereitet. • Dem Mitarbeiter ist die Zielkaskadierung nicht transparent. • Der Mitarbeiter unterschätzt seine eigene Leistung und sieht sich selbst als „Low-Performer“ (Angst vor Misserfolgen).

Der Mitarbeiter ist nicht bereit, ein von der Führungskraft vorgeschlagenes Ziel in den Zielkatalog mit aufzunehmen.	• Das Ziel erscheint für den Mitarbeiter unerreichbar (aufgrund mangelnder Fähigkeiten und Fertigkeiten). • Der Mitarbeiter identifiziert sich mit dem Ziel nicht (es ist nicht greifbar für ihn, es ist nicht motivierend etc.). • Der Mitarbeiter ist noch nicht von der Wichtigkeit des Ziels überzeugt (sieht das Ziel eher als bessere „Beschäftigungstherapie“ an).
Der Mitarbeiter zeigt sich sehr wortkarg und nickt alles widerstandslos ab.	• Der Mitarbeiter hat bereits resigniert. (Die Gründe hierfür können sehr vielfältig sein.)
Das Gesprächsklima ist insgesamt negativ.	• Es gibt latente Konflikte, die in der Arbeitsbeziehung schon lange mit-schwingen.

Gesprächs-
führung bei
Konfliktsignalen

Wie Sie Ihren Mitarbeiter zurück ins Gespräch holen

Um auftretende Konflikte zu lösen, empfehlen sich folgende Vorgehensweisen in der Gesprächsführung:

Ängste nachvollziehen

Zeigen Sie Verständnis für die Situation des Mitarbeiters, seine Zweifel und Ängste.

Beispiel

„Ich kann gut nachvollziehen, dass bei der Betrachtung der derzeitigen Marktbedingungen Unsicherheiten in Bezug auf die Erreichung der Umsatzziele auftauchen.“

Wahrnehmung und Sichtweise erfragen

Stellen Sie aktiv Fragen zu Wahrnehmungen des Mitarbeiters, Alternativvorschlägen, möglichen Gründen für z. B. Motivationsverlust etc.

Beispiel

„Weshalb haben Sie denn das Gefühl, dass Ihre Arbeitsergebnisse nicht genügend gewürdigt werden?“

Nachfragen

Geben Sie dem Mitarbeiter Zeit, seine Ansichten, Meinungen und Wahrnehmungen zu äußern. Verständnisfragen der Führungskraft sind in dieser Phase gewünscht, sie sind zudem Ausdruck der Wertschätzung und des aktiven Zuhörens.

Mitarbeiter sollen sich äußern können

Beispiel

„Verstehe ich Sie richtig? Sie fühlen sich mit dem soeben besprochenen Ziel überfordert?“

Argumente sachlich darlegen

Legen Sie dem Mitarbeiter dar, wie Sie eine Sache sehen. Ihre Argumente müssen nachvollziehbar, transparent und sachlich vorgetragen werden.

Beispiel

„Ich bin überzeugt, dass Sie das Projektziel erreichen werden. Sie werden von Ihren Kollegen respektiert, bringen die notwendigen Erfahrungen auf diesem Gebiet und das geforderte Fingerspitzengefühl mit. Sobald sich im Projekt selbst Schwierigkeiten abzeichnen, unterstütze ich Sie gern.“

Lösungswege gemeinsam herausarbeiten

Arbeiten Sie Lösungswege möglichst gemeinsam heraus. Zeigen Sie auf, dass Probleme die Chance beinhalten, dazuzulernen. Bringen Sie dem Mitarbeiter Ihre Wertschätzung entgegen.

Lösungen zusammen erarbeiten

Beispiel

„Sie begegnen diesen Widerständen ja nicht zum ersten Mal und haben auch in der Vergangenheit gute Wege gefunden, die Probleme zu lösen. Welche konkrete Vorgehensweise bzw. Lösung würden Sie in diesem Fall vorschlagen?“

bleiben Sie standhaft

Setzen Sie eigene Ansichten durch (z. B., wenn ein Mitarbeiter ein für das Unternehmen wichtiges Ziel nicht in die eigene Zielvereinbarung aufnehmen will); schaffen Sie keinen Präzedenzfall.

Beispiel

„Alle Argumente sind ausgetauscht. Ich verstehe Ihren Standpunkt, aber wie in jedem anderen Unternehmen die Unternehmensziele mit der höchsten Priorität behandelt werden. Ich erwarte von Ihnen, dass Sie dieses Ziel genauso engagiert verfolgen wie Ihre persönlichen Ziele.“

Notfalls Gespräch unterbrechen

Verschieben Sie
das Gespräch

Lässt sich keine Einigung erzielen, legen Sie eine Denkpause ein und vereinbaren einen neuen Termin.

Beispiel

„Ich habe das Gefühl, dass wir an dieser Stelle zu keiner gemeinsamen Lösung finden. Vor diesem Hintergrund schlage ich vor, die Argumente erst einmal „wirken“ zu lassen und uns zu einem späteren Zeitpunkt wieder zusammenzusetzen.“

Dritte Partei hinzuziehen

Bei anhaltendem Dissens sollte der nächsthöhere Vorgesetzte als Moderator und Schlichter hinzugerufen werden. Auf Wunsch kann man einen Mitarbeiter der Personalabteilung und ein Betriebsratsmitglied einbeziehen.

Beispiel

„Da wir partout keine Einigung erzielen können, werde ich zu unserem nächsten Gespräch den Herrn Hauser (Vorgesetzter der Führungskraft) bitten.“

4.2 Mitarbeiterbeurteilungsgespräch

Systematisches und strategisches Personalmanagement gewinnen zunehmend an Bedeutung. Dabei kommt einer zukunftsorientierten Personalplanung und -entwicklung ein besonderer Stellenwert zu. Die Mitarbeiter- bzw. Leistungsbeurteilung spielt innerhalb des strategischen Personalsystems eine sehr wichtige Rolle: Ziel ist es, das vorhandene Mitarbeiterpotenzial besser auszuschöpfen und damit die Unternehmensziele zu erreichen.

Die Basis für Personalplanung und Personalentwicklung

Wozu dient eine systematische Mitarbeiterbeurteilung?

Die systematische und standardisierte Mitarbeiterbeurteilung ist ein wichtiges Führungsinstrument. Damit soll nicht nur das vergangene Leistungsverhalten des Mitarbeiters eingeschätzt werden. Es geht auch darum, das Förder- und Entwicklungspotenzial zu erheben, um notwendige Weiterbildungsmaßnahmen einzuleiten.

Definition

Die standardisierte Mitarbeiterbeurteilung ist eine objektive Stärken- und Schwächenanalyse. Aus ihr werden die individuellen Fördermaßnahmen abgeleitet.

Zudem verfolgt die Mitarbeiterbeurteilung als Instrument der Personalführung, -entwicklung, -einsatzplanung und zur Lohn- und Gehaltsfindung in der betrieblichen Praxis meist mehrere Zielsetzungen. Sie liefert zuverlässige und aussagekräftige Informationen, die eine optimale Personaleinsatzplanung und – zumindest auf unteren Mitarbeitererebenen – leistungsgerechte Vergütungs- und Anreizsysteme ermöglichen.

Die Arbeitsleistung objektivieren

Leistungen von Mitarbeitern lassen sich nicht immer an Umsatzzahlen bzw. an der Erfüllung von Sollvorgaben messen. Die berufliche Leistung ist ein Konstrukt, das durch verschiedene Kriterien nur

Gleiche Maßstäbe für alle

annähernd bestimmt werden kann. Durch eine Betrachtung und Einbeziehung mehrerer Merkmale wie

- Kenntnisse
- Fähigkeiten
- Zielerreichung
- Arbeitsergebnisse
- Verhalten

erfolgt eine Objektivierung und Quantifizierung. Die Schwierigkeit besteht nun darin, sicherzustellen, dass innerhalb der Organisation jeder Mitarbeiter mit dem für seine Positionsebene entsprechenden Maß beurteilt wird. Mit einem strukturierten Beurteilungsbogen finden die unterschiedlichen anforderungsrelevanten Dimensionen der jeweiligen Position eine adäquate Berücksichtigung bei der Leistungsbewertung.

Voraussetzung
ist ein einheitliches Beurteilungsinstrument

Ein einheitliches Beurteilungsinstrument bietet die Gewähr, dass in Verbindung mit dem Know-how der jeweiligen Führungskräfte die Qualifikation und das Leistungsniveau der Mitarbeiter unter vergleichbaren Bedingungen erhoben wird. Die Mitarbeiterbeurteilung zielt also auf die Gleichbehandlung aller Mitarbeiter im Unternehmen, in dem sie zum gleichen Zeitpunkt, nach gleichen Spielregeln, mit gleichen Beurteilungskriterien und Bewertungsskalen und -maßstäben durchgeführt wird.

Fördermaßnahmen können individuell eingeleitet werden

Stärken-
Schwächen-
Profil führt zu
Fördermaßnahmen

Die Mitarbeiterbeurteilung resultiert in einem persönlichen Stärken-Schwächen-Profil, das wiederum Grundlage für die Planung von individuellen Förder- und Weiterbildungsmaßnahmen ist. Somit ist Mitarbeiterbeurteilung eine moderne Form der Bildungsbedarfsanalyse für operative Personalentwicklungsmaßnahmen. Auch Über- als auch Unterforderungen fallen frühzeitig auf. Damit ist es möglich, entsprechende personelle Umgestaltungsmaßnahmen anhand objektiver und nachvollziehbarer Kriterien einzuleiten.

Kienbaum Expertentipp: Nachwuchsförderung

Besonders wichtig ist es, die Entwicklungsverläufe von Nachwuchskräften auf diese Weise zu beobachten. Durch die Identifikation von vor-

handenem Potenzial im Unternehmen und eine damit verbundene gezielte frühzeitige Förderung ist die Besetzung von Führungspositionen „aus den eigenen Reihen“ langfristig gewährleistet – für den Mittelstand stellt dies im Rahmen der Nachfolgeregelung ein entscheidendes Erfolgskriterium dar.

Mehr Gerechtigkeit bei der Entlohnung

Moderne Vergütungssysteme streben für alle Mitarbeiterebenen beträchtliche variable Gehaltsbestandteile an, die idealerweise auf Zielvereinbarungen beruhen – bei einfachen Tätigkeitsprofilen und immer noch in zahlreichen Tarifmodellen ist die Mitarbeiterbeurteilung Grundlage für die Zusatzvergütung. Auf der Fixgehaltsseite können Erhöhungen im Rahmen definierter Gehaltsbänder neben Positionsdauer und Ausbildungsniveau an Kompetenzeinschätzungen geknüpft werden. Somit trägt Mitarbeiterbeurteilung zur Objektivierung der Vergütungsfindung bei und vermindert Konflikte.

Objektivierung
der Vergütungs-
findung

Schwächen des Unternehmens werden offenbar

Werden unternehmensweit identische Beurteilungskriterien angewendet, können gesamtheitlich Schwächenbereiche erfasst werden. Strukturierte Beurteilungsverfahren tragen somit auch zur strategischen Personalentwicklungsplanung bei. Die Weiterbildungsmaßnahmen, die sich aus ihr ableiten lassen, sichern das Humankapital und somit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Das Problem lässt sich unter Vermeidung hoher Fluktuations- und Absentismuskosten gezielt angehen. In diesem Sinne tragen strukturierte Beurteilungsverfahren langfristig gesehen zu einer Erhöhung der Zufriedenheit und einer stärkeren Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen bei.

Unternehmen
kann Schwä-
chebereiche
identifizieren

„Erziehung“ der Vorgesetzten

Der meist jährliche Einsatz von Beurteilungsverfahren setzt voraus, dass sich der Vorgesetzte intensiv mit den Stärken und Schwächen der einzelnen Teammitglieder befasst. Die Einsetzung eines standardisierten Beurteilungsinstruments verpflichtet ihn, sich den Belangen und Anforderungen der Mitarbeiter an eine gerechte Beurteilung zu stellen – auch in Anbetracht knapper Zeitressourcen.

Mitarbeiterbe-
urteilung
zwingt zur
regelmäßigen
Beobachtung

Kienbaum Expertentipp: Keine Vermengung der Ziele

Äußerst wichtig ist, dass nicht alle Zielsetzungen gleichzeitig in einem Beurteilungssystem erfüllt werden. So sollten die Erarbeitung von Defiziten eines Mitarbeiters und die Ableitung von Förderungsmaßnahmen nicht mit Gehaltsentscheidungen verbunden sein.

Vorteile der Mitarbeiterbeurteilung

Durch strukturiert Mitarbeiterbeurteilungen entstehen auf verschiedenen Ebenen Vorteile für die Betroffenen.

Nutzen für den Mitarbeiter

Mitarbeiter
können Chan-
cen erkennen

Durch das strukturierte Beurteilungsverfahren erhalten Mitarbeiter eine detaillierte Rückmeldung über die eigene Leistung. Dank der transparenten Kriterien können sie die eigenen Stärken und Defizite realistischer einschätzen, Fördermöglichkeiten und -notwendigkeiten erkennen und potenzielle Aufstiegschancen wesentlich leichter nachvollziehen.

- Bestätigung der eigenen Leistung
- Ermutigung zu Verbesserungen
- lernen, mit Kritik umzugehen
- Sicherheit durch fortlaufende Standortbestimmung
- Objektiviertes Bild von sich selbst und Korrektur eigener Fehleinschätzungen
- Höhere Motivation durch realistischere Perspektiven für die berufliche Zukunft

Nutzen für die Führungskraft

Abgleich zwi-
schen Ist- und
Soll-Anfor-
derungen

Um abschätzen zu können, ob mit dem derzeitigen Mitarbeiterpotenzial die Erreichung der gesetzten Ziele möglich ist, braucht eine Führungskraft einen Überblick über das Vorhandensein fachlicher und überfachlicher Fähigkeiten und Kompetenzen im Team bzw. auf der Individualebene.

- Systematische und strukturierte Überprüfung von Kenntnis- und Leistungsstand der Mitarbeiter

- Überprüfung der Passung zwischen Anforderungen der Position und Ist-Profil des Mitarbeiters
- Gemeinsames Festlegen von Entwicklungszielen und Entwicklungsmaßnahmen, dadurch höhere Akzeptanz beim Mitarbeiter
- Steigerung der Leistung des Mitarbeiters durch erhöhte Motivation

Nutzen für das Unternehmen

Letztendlich ist das übergeordnete Ziel aller Personalentwicklungsbemühungen die Steigerung der Effektivität von Organisationen. So sollen die Wettbewerbsfähigkeit und das Überleben im Markt gesichert werden. Das Unternehmen erreicht also durch Mitarbeiterbeurteilungen:

Ziel ist letztlich die Steigerung der Effektivität

- mehr Transparenz bezüglich der Unternehmenssituation (Gibt es ausreichend Potenzialträger im Unternehmen?)
- Erkennen von Konflikt- und Problemfeldern
- bessere Abstimmung von Anforderungen des Arbeitsplatzes und Fähigkeiten des Mitarbeiters
- Analyse vorhandener Potenziale, beispielsweise bezüglich geplanter Veränderungen im Unternehmen

Leistungskriterien und Beurteilungsdimensionen

Beurteilungen basieren zumeist auf einem positionsspezifischen Anforderungsprofil. Darin sind die erfolgskritischen Anforderungen, d. h. die Beurteilungsdimensionen, abgebildet, mit denen eine Annäherung an das Konstrukt Leistung erreicht werden soll. Dem Mitarbeiter wird somit transparent, was man im Einzelnen von ihm erwartet.

Beurteilungsdimensionen sind die erfolgskritischen Anforderungen

Ebenen der erwarteten Leistung

Die geforderte bzw. erwartete Leistung lässt sich auf mehreren Ebenen beschreiben:

- Zum einen können ergebnisorientierte Beurteilungen vorgenommen werden, die sich ausschließlich an quantifizierbaren Leistungen orientieren. Dazu gehören z. B. wie Verkaufs- und Umsatzzahlen, Anzahl der Kundenreklamationen, Fehlerquoten etc.

- Als weiteres Kriterium für individuelle Leistung gelten Verhaltensmaße. Den Kernbereich der Leistungsbeurteilung bildet hier die Einschätzung des Verhaltens, das der Mitarbeiter in seiner Arbeit an den Tag legt. Mit der Beobachtung und Beurteilung des Arbeitsverhaltens können mögliche Ursachen gefunden werden, warum Leistungen erbracht wurden – oder auch nicht.
- Oft erfolgen auch eigenschaftsorientierte Beurteilungen, dabei geht es z. B. um Aufgeschlossenheit, Gewissenhaftigkeit, Belastbarkeit. Eigenschaftsbezogene Beurteilungen lassen sich vor allem in so genannten Assessment-Centern oder Potenzialanalysen vornehmen. Sie kommen zum Einsatz, wenn eine prognostische Aussage hinsichtlich des Wechsels in eine andere Position (z. B. Führungskräftenachwuchsplanung) gewünscht ist, d. h. das Leistungspotenzial (Eigenschaften, Fähigkeiten, Kenntnisse etc.) des Mitarbeiters eingeschätzt werden soll. Der Vorteil dieser Beurteilungsebene liegt im hohen Generalisierungsgrad über verschiedene Positionen hinweg und der dadurch möglichen Vergleichbarkeit.

Kienbaum Expertentipp: Potenzialfaktoren

Die wichtigsten Potenzialfaktoren mit Vorhersagekraft für beruflichen Erfolg als Führungskraft sind für Nachwuchskräfte:

- Führungs- und Beeinflussungsmotivation
- Analysevermögen und intellektuelle Kompetenz
- Leistungsmotivation
- Flexibilität im Kommunikationsverhalten.

Zielsetzung bestimmt Beurteilungsebene

Welche dieser Beurteilungsebenen generell vorzuziehen oder abzulehnen ist, hängt von der konkreten Zielsetzung und dem Zweck der Leistungsbeurteilung ab. In der Praxis wird meist eine Kombination der unterschiedlichen Leistungskriterien vorgenommen, um ein verlässliches Bild der Gesamtleistung zu erzielen.

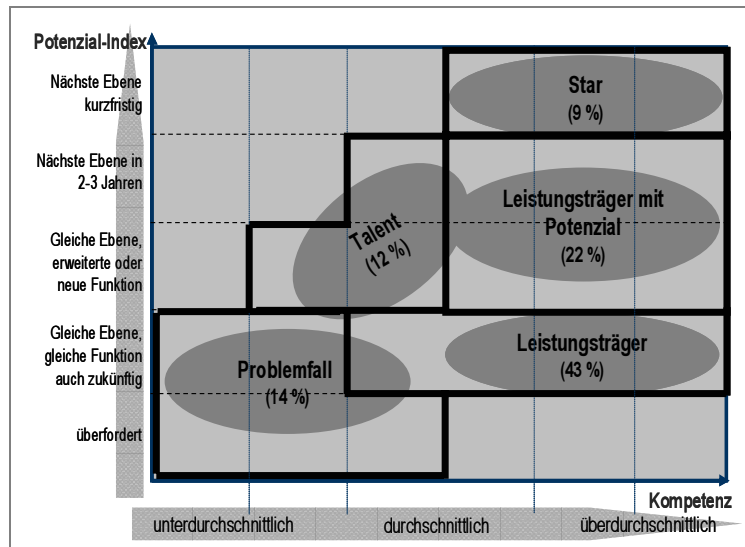
Zweck der Leistungsbeurteilung legt Beurteilungsebene fest

Vorteile und Nachteile von Beurteilungsebenen	
Vorteile	Nachteile
Ergebnisorientiert	
Hoher Zusammenhang mit dem Konstrukt Leistung. Mitarbeiter hat individuellen Verhaltensspielraum, um Ziel zu erreichen (bestimmt den Weg dorthin selbst).	Drohende Überbewertung der Hardfacts (z. B. verkaufen um jeden Preis). Beeinflussbarkeit der Zielerreichung liegt nicht immer 100prozentig beim Mitarbeiter (z. B. schlechte wirtschaftliche Rahmenbedingungen).
Verhaltensorientiert	
Ursachenorientiertes Feedback. Bietet Möglichkeit der direkten Verhaltenssteuerung. Ist Grundlage gezielter Personalentwicklung (Beratung und Coaching; Ableitung von Verhaltenstrainings).	Hohe Anfälligkeit für Beurteilungstendenzen (s. Seite 145) Mögliche Rekonstruktion von Eigenschaftsurteilen auf Verhaltensweisen (z. B. „arbeitet zuverlässig“ – Zuverlässigkeit). Vorgabe eines „Idealverhaltens“ (Vorwurf des geringen Handlungsspielraums).
Eigenschaftsorientiert	
Einstufung des Potenzials für längerfristige Personalplanung. Hohe Vergleichbarkeit über verschiedene Positionen hinweg.	Hohe Anfälligkeit für Beurteilungstendenzen. Mangelnde Relevanz der Eigenschaften für das Leistungskonstrukt. Mangelnde begriffliche Eindeutigkeit.

Welche Aussagekraft Potenzialeinschätzungen haben

Der Begriff Potenzial beschreibt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Mitarbeiter, z. B. eine Nachwuchskraft auch in weitergehenden Verantwortungsstufen und Positionsebenen oder komplexeren Aufgabenstellungen erfolgreich ist. Potenzialeinschätzungen sind Schlussfolgerungen, sie leiten sich aus heutiger Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft sowie aus grundlegenden Verhaltens- und Eigenschaftseinschätzungen ab. Daraus ergeben sich wertvolle Betrachtungen zur Positionierung des Einzelnen im Bereich und zur Strukturierung aller Mitarbeitergruppen eines Bereichs oder gar eines Unternehmens.

Potenzialeinschätzungen sind Schlussfolgerungen



Performance-Potenzial-Portfolio

Auswahl der Beurteilungsdimension anhand von Job-families

Welche Beurteilungsdimensionen, also welche fachlichen und überfachlichen Anforderungen, die im Mitarbeiterbeurteilungsgespräch reflektiert werden, tatsächlich zur Anwendung kommen, lässt sich auf unterschiedlichen Wegen festlegen. Die einzelnen Stellenbeschreibungen und die Ableitung der an die Position gestellten Anforderungen zu analysieren, ist sehr arbeits- und zeitaufwendig. Zudem weisen einzelne Arbeitsplätze einen zunehmenden Grad an Spezialisierung auf, daher können die individuellen Beurteilungen nicht oder nur schlecht verglichen werden.

Job-families reduzieren die Komplexität des Unternehmens

In der betrieblichen Praxis kommen meist generelle Kriterienkataloge mit unterschiedlicher Gewichtung hinsichtlich definierter Berufsgruppen (so genannte „Job-families“) zum Einsatz. Sie haben den Vorteil, ein einfaches und übersichtliches Beurteilungsverfahren zu bieten. Job-families kombinieren Funktionen und Verantwortungsebenen, reduzieren beispielsweise in mittelständischen Unternehmen alle Mitarbeiter auf sechs bis zehn derartiger Job-Familien. Auf

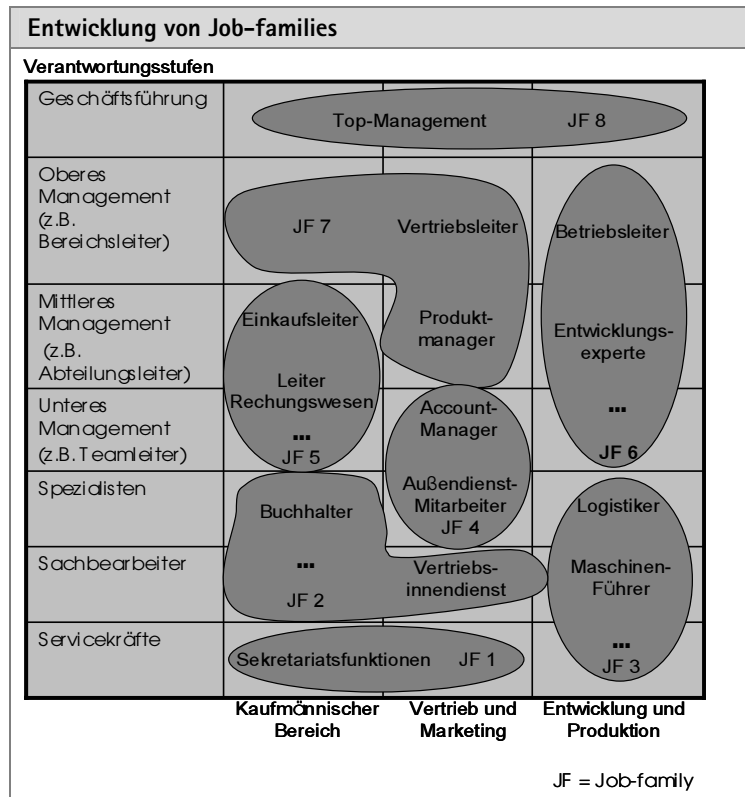
der Ebene von Großunternehmen sollten 20 bis 30 Job-Familien zur Abbildung der gesamten Mitarbeiterstruktur ausreichen.

Kienbaum Expertentipp: Job-family

Konzentrieren Sie sich bei der Entwicklung von Anforderungsprofilen bewusst auf einige wenige, übergreifende Job-Familien. Ständige Umstrukturierungen und Veränderungen bzw. Erweiterungen von Aufgabenfeldern erfordern sonst bei einer großen Anzahl definierter Job-families einen hohen Pflegeaufwand, der nicht mehr praktikabel ist.

Sinnvoll ist es, durch vorbereitende Einzelinterviews und nachfolgende Workshops die wesentlichen fachlichen und überfachlichen Anforderungskriterien insgesamt herauszuarbeiten. Um derartige Kompetenzmodelle praktikabel zu gestalten, empfiehlt sich die Beschränkung auf zwölf bis 20 überfachliche Kompetenzdimensionen, für die pro Job-family unterschiedliche Soll-Werte vergeben werden können. Hinzu kommen fachbezogene Kompetenzdimensionen im Hinblick auf Ausbildung, Erfahrungsbreite und -tiefe, Wissensaktualität sowie fachliche Flexibilität (Potenzial für weitere Tätigkeiten). Eine frühzeitige Einbeziehung und Mitbestimmung von Mitarbeitern sichert die spätere Akzeptanz derartiger Anforderungsprofile innerhalb eines Beurteilungssystems.

Beschränkung
auf wenige Job-
families ist
sinnvoll



Kienbaum Expertentipp

Es hat sich nicht bewährt, über alle Verantwortungsstufen im Unternehmen einen identischen Beurteilungsmaßstab anzuwenden. Sinnvoller ist die Anwendung identischer Schwierigkeitsmaßstäbe etwa für die Ebenen Mitarbeiter und Spezialisten, Führungsnachwuchs und mittleres Management, oberes und oberstes Management.

Verhaltensnahe Beschreibung der Beurteilungskriterien

Die verhaltensnahe Beschreibung stellt eine einheitliche Interpretation der Beurteilungskriterien durch die Führungskraft und den Mitarbeiter sicher.

Kriterium	Verhaltensnahe Beschreibung
Zielvereinbarung/ Kontrolle	• erarbeitet Ziele gemeinsam mit Mitarbeiter/in. • kontrolliert und diskutiert die Erreichung vorgegebener Ziele mit seinen Mitarbeitern. • arbeitet konkrete Aktionspläne mit klaren Messkriterien aus.
Mitarbeitermotivation	• interessiert sich für die persönlichen Belange der Mitarbeiter. • baut interne Konkurrenz und Bereichsegoismen ab. • unterstützt und bestätigt die Mitarbeiter in deren Fähigkeiten und Kompetenzen.
Feedback/ Coaching	• führt Feedbackgespräche sensibel, beschreibt Veränderungsnotwendigkeiten verhaltensnah. • fordert Feedback zur eigenen Person und setzt dieses im Verhalten um. • nimmt glaubhaft die Rolle eines Coach ein.
Konfliktmanagement	• zieht bei anhaltenden Misserfolgen personelle Konsequenzen. • führt konfliktäre Gespräche (Zielabweichungen/unterschiedliche Einschätzungen) sachlich und zielorientiert. • übernimmt Verantwortung für eigene Fehler, gesteht diese ein.

Der Prozess der Beurteilung

Eine systematische Beurteilung erfolgt in drei Stufen:

- exakte Beobachtung von Arbeitsleistung und Verhalten
- kontinuierliche Beschreibung des Verhaltens
- Bewertung des Verhaltens anhand von Bewertungsmaßstäben

1. Stufe: Beobachten

Zuverlässige Beobachtung bedeutet nicht, zufällig hinzusehen oder hinzuhören, sondern planmäßig zu beobachten, was der Mitarbeiter in erfolgskritischen Situationen sagt und tut.

Sie sollten daher regelmäßig während des gesamten Beurteilungszeitraums Ihre Mitarbeiter beobachten, um genügend Informationen für die Bewertung zu sammeln und gleichzeitig Beurteilungsfehlern, wie z. B. dem so genannten Recency-Effekt (s. Seite 147) entgegen zu wirken.

Die Beobachtung muss sich auf möglichst viele Beispiele in einem ausreichend langen Zeitraum stützen. Wichtig ist, die einzelnen

Beobachtung
über den ge-
samten Beurtei-
lungszeitraum

Eindrücke zu sammeln und immer wieder zu vergleichen. Bereits in dieser Phase sollten Vorurteile kritisch reflektiert werden.

2. Stufe: Beschreiben

Bewertung wird durch genaue Beschreibung nachvollziehbar

Erst eine genaue Beschreibung von beobachtetem Verhalten kann eine Bewertung stützen und nachvollziehbar machen. Formulieren Sie Ihre Beschreibungen so, dass diese einem bestimmten Beurteilungskriterium zuzuschreiben sind und auch nach einem längeren zeitlichen Abstand verstanden werden.

Beispiel: Beschreibung	
Zeitpunkt/Rahmen	Beobachtetes Verhalten
12. 02. 2006, Teammeeting	Herr Schuster bekundet seine Meinung zum Projekt „Einführung SAP“ nachdrücklich und selbstsicher. Unmissverständlich appelliert er an das Engagement seiner Teamkollegen.
Beurteilungskriterium	
Durchsetzungsvermögen	

3. Stufe: Bewerten

In dieser Phase gilt es, die gesammelten Beobachtungen und Beschreibungen in eine endgültige Bewertung einfließen zu lassen. Um Beurteilungs- und Interpretationsfehler zu vermeiden, sollte der Beurteilungsbogen bzw. ein separates Handbuch die Erläuterung des zugrunde liegenden Bewertungsmaßstabes enthalten, z. B. 6er-Skala:

Bewertungsmaßstäbe

Erläuterung der Bewertungsmaßstäbe	
1	Kompetenz ist nicht bzw. kaum vorhanden („klare Schwäche“)
2	Kompetenz ist erkennbar, jedoch noch nicht ausreichend ausgeprägt („Lernfeld“)
3	Kompetenz ist vorhanden („mit Einschränkungen“)
4	Kompetenz ist gut ausgeprägt („grüner Bereich“ bzw. „gelebte Praxis“)
5	Kompetenz ist sehr gut ausgeprägt („variantenreiche Praxis“ bzw. „Vorbild“)
6	Kompetenz ist herausragend ausgeprägt („absolut professionell“ bzw. „Treiber“)

Kienbaum Kompetenztest: Beurteilungsprozess

Beobachten Sie in einem der nächsten Meetings einen wichtigen Teilnehmer und bearbeiten Sie dabei das nachfolgende Beobachtungs- und Bewertungsschema:

	Inhaltliche Aussagen	Verhalten
Einzelne Beobachtungen		
Zusammenfassende Beschreibungen		
Bewertung auf Anforderungsdimensionen: • Überzeugungskraft • Kooperation • Lösungsorientierung		

Wie Sie Beurteilungsfehler vermeiden

Die Qualität eines Beurteilungssystems und die Leistungsbewertung hängen stark vom Beurteilenden ab. Jeder Mensch hat eine andere Wahrnehmung, eine andere Sicht der Dinge. Nur wer sich selbstkritisch hinterfragt, beugt Beurteilungsfehlern vor.

Die häufigsten Beurteilungsfehler	
1. Beurteilungstendenzen	Mildetendenz Strengtendenz Tendenz zur Mitte
2. Wahrnehmungsfehler	Implizite Persönlichkeitstheorien Halo-Effekt Sympathie-Effekt Stereotype
3. Effekte durch die Reihenfolge der Beobachtung	Primacy- und Recency-Effekt Verschiebung des Bezugsrahmens
4. Sonstige zufällige Effekte	Stimmungs-Effekt Umgebungseffekt

Negative Beurteilungen werden vermieden

Mildetendenz

Die Führungskraft schätzt den Mitarbeiter eher wohlwollend ein und vermeidet negative Urteile. Mögliche Gründe dafür könnten sein, dass die Führungskraft einen bereits gewonnenen positiven Eindruck nicht gefährden möchte oder sie einen relativ niedrigen Leistungsstandard zugrunde legt. (z. B. aus einem ausgeprägten Harmoniebedürfnis heraus)

Strengetendenz

Der Mitarbeiter wird eher kritisch gesehen. Ursache kann ein negativer Eindruck der Führungskraft vom Mitarbeiter sein oder ein sehr hoher Leistungsstandard.

Häufige Ursache: Unsicherheit

Tendenz zur Mitte

Die Führungskraft tendiert dazu, den Mitarbeiter auf einem mittleren Niveau zu beurteilen und damit Extremurteile zu vermeiden. Dies zeigt sich häufig dann, wenn die Führungskraft sich hinsichtlich ihrer Einschätzung des Mitarbeiters unsicher ist oder ihre Einschätzung im Mitarbeiterbeurteilungsgespräch nicht begründen möchte.

Implizite Persönlichkeitstheorien

Viele glauben, den Charakter einer Person an bestimmten Merkmalen festmachen zu können. Solche „Theorien“ über die Persönlichkeit unserer Mitmenschen prägt die Wahrnehmung stark. Sinn dieser Theorien ist eine schnelle Einschätzung unbekannter Personen (z. B. bei neuen Mitarbeitern).

Beispiel

„Gut gekleidete Menschen sind intelligenter als schlecht gekleidete.“;
„Menschen mit einem schwachen Händedruck sind weniger durchsetzungsstark.“

Wenn der erste Eindruck nachwirkt

Der erste Eindruck wird stark durch implizite Persönlichkeitstheorien beeinflusst und hat häufig großen Einfluss auf die Wahrnehmung und das weitere Verhalten der Führungskraft.

Halo-Effekt

Auch als Überstrahlungseffekt bekannt, zeigt sich dieser Effekt, wenn aus der Präsenz einer Eigenschaft auf die Kopräsenz einer anderen Eigenschaft geschlossen wird.

Beispiel

„Wer lügt, der stiehlt!“

Der Gesamteindruck, den die Führungskraft von einem Mitarbeiter gewonnen hat, entscheidet darüber, welche Eigenschaften er dem Mitarbeiter zuschreibt. Ist der gefühlsmäßige Gesamteindruck eher positiv, tendiert sie dazu, dem Mitarbeiter auch andere gute Eigenschaften zuzuschreiben.

Sympathieeffekt

Der Grad der gegenseitigen Sympathie beeinflusst ebenfalls die Beurteilung. Personen, die besonders sympathisch wirken, werden insgesamt positiver beurteilt – insbesondere, wenn der Mitarbeiter in bestimmten Verhaltensbereichen der Führungskraft ähnelt oder diese an eine ihr sympathische Person erinnert wird.

Sympathie
sollte keine
Rolle spielen

Besiegen Sie den Sympathieeffekt – indem Sie sich ganz zu Anfang über Grade von Sympathie und Antipathie bewusst werden und dieses auch festhalten – um Ihre Beobachtungen dann immer wieder daran zu spiegeln, dass eben keine „rosa oder rote Brille“ aufgesetzt wurde.

Stereotype

Stereotype beziehen sich auf bestimmte Gruppen von Menschen. Professoren sagt man Zerstretheit nach und Buchhaltern Gewissenhaftigkeit und Verschlossenheit.

Primacy- und Recency-Effekt

Häufig bleiben eher die Eigenschaften, Stärken und Schwächen im Gedächtnis, die zu Beginn bzw. am Ende des Beurteilungszeitraums beobachtet werden.

- Erste Informationen haben einen unverhältnismäßig starken Einfluss auf den Gesamteindruck. Alle nachfolgenden Informationen werden diesem Eindruck angepasst – nach dem Motto: „Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance!“ Dieser Effekt wird Primacy-Effekt genannt.
- Kürzlich aufgetretene Verhaltensweisen hingegen sind stärker im Gedächtnis und verzerren nachträglich die Beurteilung – der Recency-Effekt tritt ein. Das kontinuierliche Sammeln einer Vielzahl von Einzelbeobachtungen hilft, diesem Effekt vorzu-beugen.

Verschiebung des Bezugsrahmens

Bezugsrahmen
muss feststehen

Die Einschätzung, ob ein Mitarbeiter gute Leistung erbringt, erfolgt immer innerhalb eines bestimmten Bezugsrahmens. Dieser enthält z. B. die Einschätzung darüber, wie die Qualität der vergangenen beruflichen Leistungen bzw. das vorjährige Ergebnis der Mitarbeiterbeurteilung war. Zudem spielt auch ein Vergleich zwischen den einzelnen Mitarbeitern eine große Rolle. Es besteht z. B. die Gefahr, dass die Beurteilung eines Mitarbeiters stark von den Kompetenzen der anderen Kollegen abhängig gemacht wird.

Stimmungseffekt

Auch die situative Stimmung der Führungskraft beeinflusst die Beurteilung. Gute Stimmung führt zu einer eher positiven – schlechte Stimmung zu einer eher negativen Beurteilung.

Umgebungseffekt

Die Umgebung, innerhalb derer das Mitarbeiterbeurteilungsgespräch geführt wird, beeinflusst die Führungskraft (aber auch den Mitarbeiter).

Beispiel

Ein dunkler, trister Raum oder eine starke Geräuschkulisse wirken sich negativ auf die Atmosphäre aus und verschlechtern die Stimmung des Beurteilenden. Es kann zu einem Stimmungseffekt kommen.

Wie Sie Beurteilungsfehlern vorbeugen

- Nehmen Sie bei der Vorbereitung des Beurteilungsgesprächs zuerst eine spontane Bewertung vor und hinterfragen Sie diese möglichst nach ein bis zwei Tagen noch einmal kritisch. Beurteilungsfehler müssen nicht sein
- Nutzen Sie strukturierte Beurteilungsformulare mit verhaltensnah beschriebenen Beobachtungsmerkmalen, damit verkleinert sich der Spielraum für Interpretationen und Spekulationen.
- Mehrere Beobachter sehen mehr als ein einzelner! Fragen Sie auch einmal andere Personen nach deren Einschätzung, z. B. Kollegen des zu Beurteilenden oder andere Vorgesetzte. Wichtig dabei ist, dass dies nicht hinter dem Rücken des zu Beurteilenden geschieht.
- Fertigen Sie kontinuierliche Aufzeichnungen an, um sich nicht auf einzelne situative Eindrücke zu verlassen. Konzipieren Sie einen Zusatzbogen, auf dem über ein Jahr hinweg Eintragungen getätigt werden können. Er verhindert, dass nur die Eindrücke der letzten vier oder sechs Wochen in die Beurteilung eingehen. Geben Sie bei Bedarf bereits unterjährig dem Mitarbeiter Rückmeldung, damit er die Möglichkeit erhält, sein Verhalten zu korrigieren. Geben Sie unterjährig Feedback
- Oft ist die Ausprägung eines Merkmals situationsabhängig. Beobachten Sie Ihre Mitarbeiter bezüglich dieses Merkmals in verschiedenen Situationen, um situationsübergreifende Urteile fällen zu können.
- Verabschieden Sie sich von Idealprofilen. Es geht darum, die Anforderungen für die Position im Blick zu behalten und festzustellen, ob der Mitarbeiter sie erfüllt. Den idealen Mitarbeiter gibt es nicht
- Werden Sie misstrauisch sich selbst gegenüber, wenn Sie besonders gute oder besonders schlechte Beurteilungen vergeben haben.
- Stellen Sie Stereotypen infrage.
- Decken Sie Wahrnehmungsverzerrungen auf. Bitten Sie den Mitarbeiter, seinen Beurteilungsbogen für sich selbst auszufüllen. Besprechen Sie Differenzen zwischen seiner und Ihrer Beurteilung.

Kienbaum Expertentipp: Beurteilungstendenzen

Machen Sie sich kontinuierlich die wesentlichen Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen bewusst. Schon das hilft, ihnen nicht nachzugeben. Reflektieren Sie, welche Beurteilungsfehler auf Basis Ihrer eigenen Persönlichkeitsstruktur und Erfahrungen am stärksten wirken und entwickeln Sie konkrete Handlungsempfehlungen (Beispiel: Lege nicht alle Werte in die Mitte, sondern nutze die Breite der Beurteilungsskala aus).

Kienbaum Kompetenztest: Beurteilungsvermögen

Nehmen Sie nochmal die Beurteilung zur Hand, die Sie in der letzten Übung (s. Seite 145) erstellt haben. Überprüfen Sie sie nochmals auf folgende Punkte hin:

- Basiert die Beurteilung auf konkreten Verhaltensbeobachtungen?
- Werden beobachtete Details sinnvoll zusammengefasst?
- Umfasst die Stärken/Schwächen-Einschätzung verschiedene Aspekte der zu beurteilenden Person?
- Erfolgt die Begründung der Bewertung differenziert?
- Werden Optimierungsbereiche sachlich und konkret formuliert und der Mitarbeiter dadurch nicht persönlich angegriffen.

So ist ein Mitarbeiterbeurteilungsgespräch aufgebaut

Den zentralen Teil der Mitarbeiterbeurteilung bildet das Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Es ist die Voraussetzung dafür, dass das Mitarbeiterbeurteilungssystem und die vorgenommenen Bewertungen akzeptiert werden.

Beide Seiten sollten sich vorbereiten

In der Regel findet dieses Gespräch einmal jährlich statt und dauert etwa ein bis zwei Stunden. Für die Terminierung und das Führen des Mitarbeiterbeurteilungsgesprächs sind Sie als Führungskraft verantwortlich. Schicken Sie dem Mitarbeiter frühzeitig eine Einladung zum Gesprächstermin. So hat er die Möglichkeit, sich intensiv vorzubereiten hinsichtlich

- der Selbsteinschätzung bezogen auf die Beurteilungskriterien und das eigene Leistungsverhalten,
- seiner eigenen Vorstellungen über notwendige Weiterbildungsmaßnahmen und angestrebte Karriereperspektiven,
- seiner Erwartungen an das Führungsverhalten des Vorgesetzten,
- gegebenenfalls der Einschätzung des Leistungsverhaltens des Vorgesetzten.

Hilfreich ist folgender Leitfaden, in dem die zentralen Fragen im Vorfeld aufgeführt sind:

Checkliste

- Wo sehe ich meine persönlichen Stärken? Was ist mir besonders gut gelungen?
- Wo sehe ich bei mir selbst noch Verbesserungsmöglichkeiten aufgrund von identifizierten Wissens- und Kenntnisdefiziten?
- Wie würde ich mich hinsichtlich der im Beurteilungsbogen definierten Dimensionen einschätzen?
- Durch welche Maßnahmen will ich im kommenden Jahr entwickelt bzw. gefördert werden? Welche Unterstützung erwarte bzw. wünsche ich mir dabei von meinem Vorgesetzten?
- Welche Entwicklungs- und Karriereperspektiven sehe ich für mich? Welche Aktivitäten möchte ich mittel- oder langfristig ausbauen, weil sie mir interessant erscheinen?
- Welche Beobachtungen habe ich in der vergangenen Periode bezüglich der Zusammenarbeit mit meiner Führungskraft gemacht? Welche Wünsche und Erwartungen an meine Führungskraft lassen sich daraus ableiten?

Zu einer guten Gesprächsvorbereitung gehört, dass die Ziele klar sind und die Gesprächstaktik die wesentlichen Gesprächsphasen berücksichtigt. Als Führungskraft sollten Sie für die Vorbereitung auf das Gespräch mindestens genauso viel Zeit einplanen wie für die eigentliche Durchführung. Sammeln Sie alle wichtigen Unterlagen und Aufzeichnungen zusammen, nehmen Sie spätestens jetzt die Bewertung bezogen auf die Beurteilungskriterien vor und überlegen Sie sich einen „roten Faden“. Stellen Sie sich folgende Fragen:

Vorbereitung
braucht ebenso
viel Zeit wie
Durchführung

Checkliste
Vorbereitende Fragen
• Was ist dem Mitarbeiter in der vergangenen Periode besonders gut gelungen? Wo sehe ich Verbesserungsmöglichkeiten? • Welche besonderen Stärken und Fähigkeiten schreibe ich aufgrund meiner Wahrnehmung dem Mitarbeiter zu? (zunächst Gesamtsicht, anschließend reflektiert auf vordefinierte Dimensionen) • Wo sehe ich Defizite hinsichtlich der Beurteilungsdimensionen? • Gibt es darüber hinaus gehende Wissens- und Könnensdefizite, die den Mitarbeiter bei der Erfüllung seiner Aufgaben beeinträchtigen? (Eventuell hat sich auch das Aufgabenspektrum des Mitarbeiters geändert bzw. erweitert.) • Durch welche Maßnahmen im kommenden Jahr soll der Mitarbeiter entwickelt bzw. gefördert werden? Wie kann ich den Mitarbeiter in seiner Entwicklung unterstützen und begleiten (Coaching, neue Aufgabengebiete, um erworbene Qualifikationen anwenden zu können etc.)? • Welche Entwicklungs- und Karriereperspektiven kann ich dem Mitarbeiter auf-zeigen? • Welche Beobachtungen habe ich in der vergangenen Periode bezüglich der Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter gemacht? Welche Wünsche und Erwartungen an den Mitarbeiter lassen sich daraus ableiten?
Organisation
• Welche Gesprächsunterlagen benötige ich? • Klärung: Einladung und Termin, Ort, Sitzordnung • Welche möglichen Störquellen müssen ausgeschaltet werden?
Ziele
• Was sind meine Gesprächsziele? • Welche Gesprächsziele hat der Mitarbeiter?
Durchführung
• Welche Einleitung wähle ich für das Gespräch? (Ziel: positive Gesprächsatmosphäre aufbauen) • Wie sieht der „rote Faden“ für das Gespräch aus? (Darstellung eige-

ner Wahrnehmungen, Argumentation der Bewertungen, Formulierung wünschenswerter zukünftiger Verhaltensweisen etc.)

- Welche Kommunikationstechniken setze ich bewusst ein? (Z. B. um Reaktanz/Widerstand beim Gegenüber zu vermeiden): Ich-Botschaften, Fragetechniken, Argumentationstechniken, Aktives Zuhören usw.
- Mit welchen negativen Reaktionen bzw. Gegenargumenten muss ich rechnen? Wie sieht meine Gesprächsstrategie zur Entkräftung der Gegenargumente aus?
- Wie muss der Gesprächsabschluss aussehen, damit die Basis für eine weitere gute und konstruktive Zusammenarbeit geschaffen ist?

Leitfaden für den Gesprächsablauf

Auch bei der Durchführung des Mitarbeiterbeurteilungsgesprächs empfiehlt es sich, einem Leitfaden zu folgen:

Leitfaden: Mitarbeiterbeurteilungsgespräch
1. Begrüßung und Aufbau einer guten Gesprächsatmosphäre
• Einstieg mit einem Thema, das den Mitarbeiter persönlich betrifft.
2. Festlegung der Gesprächsziele und -inhalte
• Klären von Zielsetzung, Inhalten und Vorgehensweise.
3. Gemeinsame Bilanz über Leistung und Arbeitsverhalten
3.1 Selbstbeurteilung des Mitarbeiters
• Geben Sie dem Mitarbeiter Gelegenheit zu erläutern, wie er sich selbst beurteilt. • Hören Sie dabei aktiv zu und machen Sie gegebenenfalls Notizen. • Unterbrechen Sie nur, wenn dies notwendig ist, um weitere Infos zu erhalten.

3.2 Vorgesetztereinschätzung
• Einleitung: Erläutern Sie die eigene Sichtweise. • Ergänzen Sie die Selbstbeurteilung des Mitarbeiters, bestätigen und ggf. korrigieren Sie. • Begründen Sie die Beurteilung anhand von Daten und Fakten. • Argumente sollten auf grundlegenden Verhaltensweisen des Mitarbeiters basieren. • Positive Aspekte sollten im Rahmen des Feedbacks zuerst genannt werden. • Nennen Sie konkrete Beispiele für Ihre Einschätzungen.
3.3 Raum für Reaktionen
• Absicht: Geben Sie dem Mitarbeiter die Möglichkeit, Gefühle (Freude, Unzufriedenheit, Ärger, Enttäuschung) zu zeigen. • Versuchen Sie die in den Emotionen verborgenen Motive und Bedürfnisse des Mitarbeiters zu erkennen.
3.4 Aktuelle Probleme der/des Mitarbeiters am Arbeitsplatz
• Suchen Sie gemeinsam nach Ursachen für Probleme/Schwächen • Entwickeln Sie gemeinsam Lösungsmöglichkeiten • Gestalten Sie die zukünftige Zusammenarbeit
4. Erörterung von beruflichen Perspektiven und Entwicklungsmaßnahmen.
• Qualifizierung durch Weiterbildungsmaßnahmen; • Arbeitsplatzbezogene Vorbereitung und Förderung für neue Aufgaben (Training on the job); • Erörterung der Perspektiven für die berufliche Entwicklung; • Diskussion und Vereinbarung von Arbeits- und Entwicklungszielen.

5. Zusammenfassung der Ergebnisse und positiver Abschluss

- Im Idealfall wurde die Übereinstimmung bezüglich der Leistungseinschätzung des Mitarbeiters erreicht.
- Dem Mitarbeiter werden Hilfestellung und Unterstützung zugesichert, er wird motiviert.
- Es werden Maßnahmen zur Überprüfung der Entwicklung des Mitarbeiters angekündigt.

Möglich sind auch freie Beurteilungen

In der bisherigen Darstellung der Mitarbeiterbeurteilung sind wir auf formalisierte Verfahren, die bereichsübergreifend bzw. unternehmensweit ihre Anwendung finden, eingegangen. Neben der instrumentalisierten Mitarbeiterbeurteilung gibt es natürlich auch die freie Eindrucksschilderung in Form von regelmäßigen Feedbackgesprächen. Hier entscheidet der Beurteiler selbst über die Wahl seiner Beurteilungskriterien und die damit verbundenen Bewertungsmaßstäbe. Bei der Anwendung dieser „freien Beurteilung“ ist die Führungskraft nicht an Formulare gebunden.

Schaffen Sie eine angenehme Gesprächsatmosphäre

Einen Punkt dürfen wir nicht vergessen, wenn es um die Gestaltung erfolgreicher Mitarbeitergespräche geht: die Stimmung. Nach dem Motto „Der Ton macht die Musik“ ist eine positive und freundliche Atmosphäre, die von gegenseitiger Wertschätzung und Anerkennung geprägt ist, unverzichtbar.

Natürlich ist es die Aufgabe der Führungskraft, klar und deutlich die Stärken und Leistungserfolge des Mitarbeiters und auch optimierungswürdige Aspekte seines Arbeitsverhaltens benennen. Aber der sollte auch genügend Raum bekommen, seine persönliche Sichtweise über Leistungs- und Verhaltensaspekte, Ziele sowie über Wünsche und Erwartungen an den Vorgesetzten darzulegen.

Voraussetzung
ist gegenseitige
Wertschätzung

Kienbaum Expertentipp: Mitarbeiterbeurteilung

An dieser Stelle liegt ein klarer Bezug zu den Kompetenzen Einfühlungsvermögen und Kritikfähigkeit vor – beschränken Sie ihren Ge-

sprächsanteil bei aller Unterschiedlichkeit in den einzelnen Phasen insgesamt auf 50 Prozent.

Hören Sie aufmerksam zu, stellen Sie Vertiefungsfragen zur Selbsteinschätzung und zum Selbstbild des Mitarbeiters. Diese aufnehmende Gesprächshaltung gilt insbesondere für die ersten Phasen des Beurteilungsgesprächs. Seien Sie dann aber auch klar in der Beschreibung von Arbeitssituationen, in denen Schwächen aufgetreten sind.

Zeigen Sie Kritikfähigkeit, wenn es um die Begründung Ihrer schwächeren Einschätzungen geht. Betonen Sie allerdings neben aller möglichst resultats- und verhaltensnahen Kritik den Nutzen und die Chancen einer Kompetenzverbesserung. Verändern Sie Ihre Beurteilung nur in Ausnahmefällen – sonst werden die Folgegespräche zu einem Aushandeln verbesserter Werte.

Die ersten
Minuten sind
entscheidend

In der Regel entscheiden die ersten drei bis vier Minuten darüber, welche Stimmung im Gespräch herrscht und wie es verläuft. Wenn Sie merken, dass die Atmosphäre schlecht ist, besprechen Sie gemeinsam die Gründe und vereinbaren bei nicht auszuräumenden Problemen einen Folgetermin. Arbeiten Sie in der Zwischenzeit an den atmosphärischen Störungen.

Nach dem Beurteilungsgespräch

Die Ergebnisse des Gesprächs halten Sie schriftlich fest. Die anschließende Unterzeichnung durch beide Gesprächspartner dient ausschließlich der Dokumentation. Der Mitarbeiter bestätigt seine Kenntnisnahme, das bedeutet aber nicht, dass er mit der Einschätzung seines Vorgesetzten einverstanden ist. Seine Einwände kann er unter „Ergänzungen des Mitarbeiters zum Gespräch“ festhalten. Beide Gesprächspartner erhalten jeweils eine Kopie, das Original wird in der Personalakte abgelegt.

Inhalte eines Beurteilungsbogens

Raum zur qualitativen Darstellung wichtiger positiver Leistungen des Mitarbeiters im Bewertungszeitraum	
qualitative Darstellung der Ziele, die im Beurteilungszeitraum nicht erfüllt wurden	
wichtige äußere Rahmenbedingungen, auf die der Mitarbeiter keinen	

Einfluss hatte, die aber seine Leistung beeinflusst haben	
Fort- und Rückschritte gegenüber der letzten Beurteilung	
Platz für die Stellungnahme des Mitarbeiters	
Raum für abgeleitete Maßnahmen mit terminlicher Fixierung und Kontrolle	

Natürlich kann man auch einen Teil einfügen, in dem der Mitarbeiter seinen Vorgesetzten beurteilt. Aus psychologischen Gründen sollte eine solche Vorgesetztenbeurteilung jedoch am Ende des Mitarbeiterbeurteilungsgesprächs erfolgen. Sie ist im Übrigen ein nützliches Instrument, um Vorgesetzten gezielte Rückmeldung bezüglich ihres Führungsverhaltens zu geben und daraus entsprechende Maßnahmen für die weitere Zusammenarbeit abzuleiten.

Vorgesetztenbeurteilung erst nach dem Mitarbeiterbeurteilungsgespräch

Kienbaum Expertentipp: Vorgesetztenbeurteilung

Hier liegt ein klarer Bezug zur Kompetenzdimension Kritikfähigkeit vor – hören Sie konzentriert und aufmunternd zu, machen Sie sich an wichtigen Stellen Notizen. Lassen Sie den Mitarbeiter ausreden. Seien Sie offen für Kritik und Verbesserungsvorschläge – stellen Sie sich konstruktiv in Frage und probieren Sie neue Verhaltensweisen aus.

Ermutigen Sie die Mitarbeiter ausdrücklich zu positivem und negativem Feedback zu Stärken und zu Verbesserungsfeldern Ihres Arbeits- und Managementverhaltens sowie zu ihrer berufsbezogenen Person. Bestärken Sie in der Anfangsphase, fragen Sie konstruktiv nach Verdeutlichungen und Arbeitsbeispielen. Vermeiden Sie in jedem Falle Rechtfertigungen und Begründungen. Im Feedbackgespräch für Sie gehören mindestens 60 Prozent der Redeanteile Ihrem Feedback-Geber.

Beobachten Sie in der Folgezeit das Verhalten und die Leistung des Mitarbeiters: Wie motiviert geht er an seine Arbeit? Setzt er die im Mitarbeiterbeurteilungsgespräch definierten Optimierungsbereiche um? Insbesondere, wenn im Feedback stark auf das individuelle Verhalten am Arbeitsplatz und der Umgang mit Kollegen kritisch reflektiert wurde, sollten vereinbarte Verhaltensänderungen beim Mitarbeiter zeitnah erfolgen. Ist dies nicht der Fall, vereinbaren Sie bald ein neues Gespräch, um die Ursachen zu ergründen.

Was verändert sich in der Folgezeit?

Kienbaum Expertentipp: Beurteilen lernen

Wie Mitarbeiterbeurteilungsgespräche professionell geführt werden, können Sie in Schulungen lernen. In den Trainings sollten die Führungskräfte sowohl mit der Philosophie als auch mit der Handhabung des Beurteilungssystems vertraut gemacht werden. Häufig wird ein Gespräch simuliert und auf Video aufgezeichnet, um ein gezieltes Feedback zu ermöglichen.

Setzen Sie Personalentwicklungsmaßnahmen um

Vereinbaren Sie
einen Entwick-
lungsplan

Die Mitarbeiterbeurteilung dient nicht nur zur Reflexion der bisherigen Performance des Mitarbeiters. Aus ihr werden auch persönliche Entwicklungsziele und künftige Karriereperspektiven abgeleitet. Vor diesem Hintergrund sollten die Ergebnisse in einen individuellen Entwicklungsplan münden, der berufliche Fortbildungsmöglichkeiten aufzeigt und in die qualitative Personalplanung eingeht. Inhalte der Entwicklungsplanung sind:

- Verantwortlichkeiten der jetzigen Position
- Wünsche und Zielsetzungen für die nächsten zwei bis drei Jahre
- Kenntnisse
- Eigenschaften
- und insbesondere notwendige Fördermaßnahmen, um das individuelle Potenzial zu steigern.

Darüber hinaus sollten die Qualifizierungsmaßnahmen der letzten fünf Jahre ihre Beachtung finden, um gegebenenfalls zielgerichtet daran anknüpfen zu können.

Moderne Qualifizierungsinstrumente**„distant learning“
(Selbststeuerung)**

- Literatur
- Lehrbriefe
- Computer based training (CBT)
- Business-TV
- Multimedia

„classic“

- Fachseminare
- Verhaltenstrainings
- Kongresse
- Managementkurse
- Ausbildungsabschlüsse

„on the job“	„innovativ“
• Einarbeitungsprogramme • Foren für den Erfahrungsaustausch • Projektlernen • Auslandseinsätze • Job-Rotation • Job-Enrichment	• Trainings mit Theaterelementen oder Story-Telling • Blended-Learning-Konzepte (digitale Lernformen) • Geschäftsprozess-Workshops • Unternehmensrotation

Kienbaum Kompetenztest: Vorbereitung Beurteilungsgespräch

Erstellen Sie für einen Ihrer wichtigen Mitarbeiter eine vollständige Vorbereitung für ein Mitarbeiterbeurteilungsgespräch:

Überlegen Sie sich die Soll-Anforderungen an die Position des Mitarbeiters (falls diese nicht existiert) und erstellen Sie ein beispielhaftes Anforderungsprofil.

Fertigen Sie eine Einschätzung des Mitarbeiters auf dem von Ihnen definierten Anforderungsprofil an. Legen Sie dabei die dargestellte 6er-Bewertungsskala zugrunde.

Beantworten Sie die vorbereitenden Fragen (siehe Checkliste Seite 135).

Machen Sie Aktionsvorschläge mit Fokus auf Personalentwicklungsempfehlungen.

Welchen Sinn Transfergespräche haben

Ein zentrales Instrument zur Transfersicherung ist das Mitarbeitergespräch zur Vor- und Nachbereitung von Seminaren, das in der Regel der Vorgesetzte selbst durchführt. Ziel ist, den Erfolg von Entwicklungsmaßnahmen zu gewährleisten.

Erfolg der
Maßnahmen
sicherstellen

Kienbaum Expertentipp: Unterstützung geben

Unterstützen Sie den Mitarbeiter bei der Umsetzung seiner vereinbarten Kompetenzentwicklung auf der fachlichen Ebene und der Verhaltens-ebene. Leiten Sie Fördermaßnahmen ein, führen Sie hierzu ein Vorbereitungs- und ein Transfergespräch. Geben Sie dem Mitarbeiter im täglichen Arbeitsprozess Feedback zu erfolgreichen Verbesserungen und zu Stagnation. Und: Seien Sie ihm in wichtigen Arbeitssituationen ein positives Beispiel.

In der Praxis ist oft zu beobachten, dass Mitarbeiter entweder aus Retentionsgründen heraus zu Seminaren geschickt werden, also um die Bindung an das Unternehmen zu stärken, oder die Seminarinhalte wenig Bezug zum tatsächlichen Arbeitsbereich des Mitarbeiters und damit kaum Praxisnähe aufweisen. Daher sollten Sie im ersten Schritt gemeinsam mit dem Mitarbeiter den wirklichen Bedarf einschätzen. Im Idealfall setzen Sie sich bis zu einer Woche vor dem Seminar zusammen, um die mit der Weiterbildungsmaßnahme verbundenen Ziele genau abzustecken.

Vorbereitungsgespräch für Seminar

- Welche Bedeutung hat die Weiterbildungsmaßnahme insgesamt für den Mitarbeiter?
- Welche Zielsetzung verbindet der Mitarbeiter, welche die Führungskraft mit dem Seminar?
- Wie sollen die Seminarinhalte die Positionsziele oder dahinter liegende Kernaufgaben im positiven Sinne beeinflussen? Was sind die wichtigen Verbesserungshebel auf den Ebenen Fachwissen und Erfahrungen, Verhaltenskompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften?
- Welche Erwartungen hat der Mitarbeiter an Verlauf und Inhalt des Seminars? Welchen Nutzen verspricht er sich davon?
- In welchen Arbeitsbereichen oder bei welchen Aufgaben möchte der Mitarbeiter das neu erlernte Wissen umsetzen?
- Welche Widerstände sieht der Mitarbeiter, die ihn an der erfolgreichen Umsetzung des Gelernten hindern könnten?

Mit diesem Gespräch wird nicht nur das Seminar in einen ganzheitlichen Personalentwicklungsprozess eingebettet. Sie schaffen auch Verbindlichkeiten, was den gewünschten Lernerfolg betrifft.

Führen Sie ein Nachbereitungsgespräch

Sobald der Mitarbeiter vom Seminar zurückkommt, ist ein weiterer Gesprächstermin angebracht. Damit soll die Nachhaltigkeit der Trainingsinhalte verstärkt und die gewonnenen Erkenntnisse in eine kontinuierliche Personalentwicklung eingebunden werden.

Umsetzung der
Seminarinhalte
in den Alltag

Transfergespräch

- Gesamteindruck und Highlights der Veranstaltung.
 - Wie ist das Seminar insgesamt gelaufen?
 - Was hat dem Mitarbeiter besonders gut gefallen; was weniger gut?
- Inwieweit wurden die im Vorgespräch definierten Lernziele erreicht?
 - Welche Gründe gibt es, wenn einige Lernziele nicht erreicht wurden?
- Umsetzungsrelevanz einzelner Trainingsinhalte:
 - Welche Kernaufgaben müssen zukünftig mit besserer Qualität bewältigt werden?
 - Welche konkreten Verhaltenskompetenzen sind zu zeigen?
 - Und am Ende des Geschäftsjahres die Frage – wurden die mit der Kompetenzentwicklung verbundenen Positionsziele besser erreicht als im Vorjahr?
- Gibt es Seminarinhalte, die für das gesamte Team von Bedeutung und Nutzen wären?
 - Wenn ja, welche Möglichkeiten gibt es, das neue Wissen weiterzugeben (z. B. im Rahmen eines Meetings)?
- Welche Erwartungen hat der Mitarbeiter an seine Führungskraft hinsichtlich weiterer Unterstützung und Begleitung „on the job“?

Mit konsequent durchgeführten Transfergesprächen werden Schwerpunkte in der Weiterbildung des Mitarbeiters festgelegt, die Nachhaltigkeit der Entwicklungsmaßnahmen gesichert, Inhalte bei Bedarf erneuert und gegebenenfalls überarbeitet.

4.3 Das Mitarbeiterjahresgespräch

Das Mitarbeiterjahresgespräch wird in vielen Unternehmen praktiziert. Die Leistungsbeurteilung des Mitarbeiters erfolgt auf der Basis der Performance und des Zielerreichungsgrades der vergangenen Periode. Liegen Leistungsdefizite vor, werden entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen ins Auge gefasst. Bei der Definition neuer Ziele für die nächste Periode ist die bisherige Leistungsbeurteilung zu berücksichtigen.

Kombination
aus Zielverein-
barung und
Mitarbeiterbe-
urteilung

Definition

Das Mitarbeiterjahresgespräch vereint die zentralen Führungsinstrumente Leistungsbeurteilung, Mitarbeiterentwicklung und -förderung sowie Zielvereinbarung in einem einzigen Gespräch.

Der Ablauf eines Mitarbeiterjahresgesprächs

Das Mitarbeiterjahresgespräch stellt im Ablauf einen Mix aus Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung dar. Vor diesem Hintergrund werden wir den Ablauf nur grob skizzieren, da beide Gespräche im Vorfeld bereits ausführlich beschrieben wurden. Vom zeitlichen Aufwand her gesehen ist natürlich beim Mitarbeiterjahresgespräch viel mehr Zeit einzuplanen für Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung, als wenn man die Gespräche getrennt voneinander führen würde.

Die Vorbereitung auf das Gespräch

Aspekte der
Gesprächsvor-
bereitung

Bei der Gesprächsvorbereitung sind zwei Aspekte zu berücksichtigen.

- Zum einen sollte sich der Vorgesetzte auf die Leistungseinschätzung des Mitarbeiters vorbereiten, indem er sich die Ereignisse des letzten Jahres in Erinnerung ruft. Damit stellt er sicher, dass nicht nur die Beobachtungen der letzten Wochen zur Bewertung hinzugezogen werden. Die Einschätzung der Kompetenzen erfolgt anhand bereits definierter und vereinbarter Anforderungen.
- Zum anderen sollte sich die Führungskraft – wie bei Zielvereinbarungsgesprächen – auf die Einschätzung des Zielerreichungsgrades der vergangenen Periode und auf die Zielfestlegung für die neue Periode vorbereiten.

Vorbereitung Mitarbeiterjahresgespräch

- Was wurde im letzten Mitarbeiterjahresgespräch an Zielen und Entwicklungsmaßnahmen vereinbart? Wie gelang die Umsetzung?
- Wie schätzen Sie insgesamt die Leistung des Mitarbeiters ein? Wo liegen seine eindeutigen Stärken, wo seine Defizite?
- Welche auffälligen Veränderungen können Sie im Vergleich zum letzten Mitarbeiterjahresgespräch feststellen?

- Gibt es neue Aufgaben, die Sie dem Mitarbeiter übertragen, oder eine neue Funktion, auf die Sie den Mitarbeiter vorbereiten wollen?
- Welche neuen Entwicklungsziele ergeben sich aus den oben genannten Überlegungen? Welche konkreten Entwicklungsmaßnahmen lassen sich daraus ableiten?
- Inwieweit wurden die bisherigen Entwicklungsziele erreicht? Welche Entwicklungsmaßnahmen (Trainings/Seminare) wurden bereits durchgeführt?

Im Gespräch selbst

Für den Gesprächsablauf gilt wie bei allen anderen Mitarbeitergesprächen: Sorgen Sie für ungestörte Räumlichkeiten, nehmen Sie sich Zeit für das Gespräch (keine direkten Anschlusstermine), seien Sie gut vorbereitet, gehen Sie entspannt in das Gespräch gehen und hören Sie aktiv zu.

Gute Vorbereitung ist Pflicht

Leitfaden: Mitarbeiterjahresgespräch
1. Begrüßung und Aufbau einer guten Gesprächsatmosphäre
Eröffnen Sie das Gespräch und stellen Sie die Gesprächsziele und -inhalte vor. Legen Sie den vorgesehenen Zeitrahmen für das Gespräch fest.
2. Gemeinsame Bilanz über Leistung (Zielerreichung) und Arbeitsverhalten der vergangenen Periode
Besprechen Sie mit dem Mitarbeiter, inwiefern die Vereinbarungen, die im letzten Mitarbeiterjahresgespräch getroffen wurden, umgesetzt worden sind: • Klären von Zielsetzung, Inhalten und Vorgehensweise. • Wurden die vereinbarten Ziele erreicht? Wenn nicht, welche Faktoren haben den Mitarbeiter daran gehindert? Welche Gründe gab es dafür? • Konnten die Soll-Anforderungen (Leistung und Verhalten) erreicht werden? Wenn nicht, was könnten die Ursachen sein? • Waren die Entwicklungsmaßnahmen erfolgreich? Konnte das Gelernte in die Praxis umgesetzt werden? Wenn nicht, woran lag es? Auch im Mitarbeiterjahresgespräch sollte der Mitarbeiter Gelegenheit haben, sich bezüglich der definierten Anforderungen selbst einzuschätzen. Anschließend teilt die Führungskraft ihre Beobachtungen mit und nimmt eine Einschätzung hinsichtlich der definierten Anforderungen vor. Anschließend sollten übereinstimmende und abweichende Auffassungen gemeinsam herausgearbeitet werden. Uneinigkeiten bleiben bestehen und werden im Beurteilungsbogen dokumentiert. • Besprechen Sie mit Ihrem Mitarbeiter detailliert nur die prägnanten Stärken und Schwächen (jeweils drei). • Diskutieren Sie mit Ihrem Mitarbeiter vor allem auffällige Abweichungen zwischen Fremd- und Selbsteinschätzung.

3. Leistung und Arbeitsverhalten für das Folgejahr

In diesem Schritt werden Ziele für das Folgejahr vereinbart. Man bespricht die Entwicklungs- und Karrierevorstellungen des Mitarbeiters und leitet geeignete Maßnahmen ab.

- Welche Ziele sollen mit dem Mitarbeiter vereinbart werden (wie sehen die Messkriterien aus? Inwieweit sind die Ziele an ein variables Vergütungssystem gekoppelt?)
- Welche beruflichen Zielvorstellungen hat der Mitarbeiter? Möchte er neue Aufgaben/Funktionen wahrnehmen? Für welche Tätigkeiten halten Sie (als Führungskraft) ihn geeignet?
- Welche Anforderungen sollen künftig erfüllt werden (Erwartungen der Führungskraft an Performance/Verhalten des Mitarbeiters)?
- Welche Maßnahmen unterstützen den Mitarbeiter, die Ziele zu erreichen und die Anforderungen zu erfüllen? Welche Lernziele sind mit den Maßnahmen verbunden?

4. Feedback zu Führung und Zusammenarbeit

Weiterhin sollten die gemeinsame Zusammenarbeit, die Kommunikation sowie die Unterstützung durch den Vorgesetzten reflektiert werden.

- Wie ist insgesamt die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Führungskraft einzuschätzen?
- Inwieweit entspricht das Führungsverhalten den Erwartungen des Mitarbeiters?
- Inwieweit konnte die Führungskraft die Unterstützung gewährleisten, die der Mitarbeiter im vergangenen Mitarbeiterjahresgespräch als Erwartung formuliert hat?

5. Zusammenfassung der Ergebnisse und positiver Abschluss

Der Mitarbeiter sollte immer die Möglichkeit haben, zur Leistungseinschätzung, zur Zieldefinition, zum Gesprächsverlauf oder zu Aspekten seiner Tätigkeit Stellung zu nehmen und diese schriftlich festzuhalten. Im Anschluss an die oben erwähnten Gesprächsinhalte ist der Beurteilungsbogen zum Mitarbeiterjahresgespräch auszufüllen und von beiden Seiten zu unterschreiben. Durch Datum und Unterschrift entsteht Verbindlichkeit. Sowohl der Führungskraft als auch dem Mitarbeiter wird versichert, dass der Gesprächsinhalt mit der schriftlichen Dokumentation übereinstimmt.

Im Anschluss an das Gespräch

Wo liegen Verbesserungsmöglichkeiten?

Reflektieren Sie den Gesprächsverlauf und ermitteln Sie mögliche Verbesserungspotenziale:

- Was hatten Sie sich als Gesprächsziel gesetzt? Wurde das Ziel erreicht?
- Was ist Ihnen besonders gut im Gespräch gelungen?

- Was ist Ihnen weniger gut gelungen?
- Worauf müssen Sie Ihrer Meinung nach das nächste Mal besser vorbereitet sein?

In der ersten Zeit nach dem Gespräch sollten Leistung und Verhalten des Mitarbeiters beobachtet und vereinbarte Milestone-Gespräche geführt werden.

Kienbaum Kompetenztest: Mitarbeiterjahresgespräch

Bereiten Sie sich systematisch auf ein kombiniertes Mitarbeiterjahresgespräch mit einem Ihrer zentralen Mitarbeiter vor. Benutzen Sie hierbei die wichtigsten vorgeschlagenen Checklisten und diskutieren Sie die von Ihnen erarbeiteten Inhalte mit einem Kollegen oder Personalexperten.

5 Alltägliche, aber anspruchsvolle Gesprächssituationen

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns mit bestimmten Situationen, die der Führungskraft ein besonders gutes Gespür für den anderen sowie viel Geschick in der Gesprächsführung abverlangen.

Wir haben zum einen das Thema Delegation ausgewählt, weil sich hier oft viele Probleme ergeben, deren Ursachen in falsche Kommunikation liegen. Zum anderen behandeln wir beim Feedbackgespräch zwei spezielle Arten des Feedbacks, nämlich das Gespräch, in dem der Mitarbeiter gelobt wird, und das Gespräch, in dem Kritik geübt wird.

Beispiel: Beobachtung im Delegationskontext

Marketingleiter Rainer Lindemann hat seit einigen Wochen einen Assistenten. Rolf Salinger soll ihn bei seiner Arbeit entlasten. Aber irgendwie klappt das nicht so recht. Rolf Salinger kommt ständig in sein Büro gelaufen, um nachzufragen, nachzuhaken, um Erlaubnis für die eine oder andere Sache zu bitten. Rainer Lindemann hat das Gefühl, dass Salinger ihn mehr belaste als entlaste. Dabei ist der gelernte Marketingassistent sonst ein guter Mitarbeiter. Er ist verantwortungsbewusst, kooperativ und fleißig.

Rainer Lindemann überlegt, warum er mit Rolf Salinger unzufrieden ist. Hat Salinger vielleicht Angst Fehler zu machen, wenn er eigenständig arbeiten muss? Am besten lädt er ihn einmal zu einem Gespräch ein, um das Problem zu klären.

„Ja, ich habe auch den Eindruck, dass ich Sie nicht wirklich entlaste“, erklärt Rolf Salinger, als er am nächsten Tag seinen Chef zu dem vereinbarten Gespräch aufsucht. „Aber woran liegt das denn?“ fragt Rainer Lindemann. „Sie schauen andauernd bei mir herein, um sich zu versichern, dass Sie alles richtig machen. Weshalb? Wollen Sie nicht die Verantwortung für die Ihnen gestellten Aufgaben übernehmen?“ Rolf Salinger lacht. „Das ist es ja. Wenn ich die Verantwortung hätte! Aber ich habe immer das Gefühl, dass Sie nicht wirklich die Zügel

loslassen. Sie sind oft so misstrauisch und übergeben mir die Aufgaben nie ganz."

Rainer Lindemann ist überrascht. „Sie meinen, dass ich Ihnen nicht traue?“ Rolf Salinger nickt. Sein Chef runzelt die Stirn. „Und wie macht sich das bemerkbar?“ „Sie versorgen mich beispielsweise nie mit allen Informationen, die zur Abwicklung nötig sind. Das wäre nicht weiter schlimm, wenn ich die Befugnis hätte, mir die Informationen selbstständig einzuholen. Aber das wollen Sie auch wieder nicht so recht.“

„Ich bin wirklich sehr erstaunt, Herr Salinger. Ich dachte immer, Sie scheuten die Verantwortung. Ja, da muss ich wohl an mir arbeiten. Lassen Sie uns mal im Einzelnen besprechen, wie wir das Problem in den Griff kriegen ...“

5.1 Delegieren ist keine Kunst

„Wer seiner Führungsrolle gerecht werden will, muss genug Vernunft besitzen, um die Aufgaben den richtigen Leuten zu übertragen – und genug Selbstdisziplin, um ihnen nicht ins Handwerk zu pfuschen.“

Theodore Roosevelt

Betrachten wir zunächst das in unserem Beispiel angerissene Thema Delegation. Delegation bedeutet, Fähigkeiten des Mitarbeiters zu entwickeln, indem man ihm neue herausfordernde Aufgaben anvertraut. In der Praxis wird dies aber kaum systematisch genutzt bzw. oft falsch eingesetzt. Die Ursachen liegen in Spannungen und Befindlichkeiten aufseiten der Führungskraft und der Mitarbeiter.

Delegation als
Personalent-
wicklungs-
instrument

Delegieren bedeutet Loslassen von Aufgaben

Delegation stellt hohe Anforderungen an Führungskräfte. Am schwierigsten gestaltet sich in vielen Unternehmen das „Loslassen“ von Aufgaben und Verantwortung. Führungskräfte erledigen die Aufgaben lieber gleich selbst, „damit es schneller geht und das Ergebnis gut wird“. Hauptgründe hierfür sind mangelndes Vertrauen in die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter sowie latente Angst vor Machtverlust. Oft wird auch das Denken in Zahlen, Da-

Motive für die
Ablehnung von
Delegation

Motive für
mangelnde
Delegation

ten, Fakten, also die Fokussierung auf quantitative Ergebniskennzahlen höher gewichtet als das Interesse an gezielter Mitarbeiterförderung und -entwicklung. Weitere Motive, warum Aufgaben nicht abgegeben werden, sind:

- aus der Sicht der Führungskraft:
 - Höherer Zeitaufwand, der investiert werden muss, um den Mitarbeiter in ein neues Aufgabengebiet einzuweisen;
 - Kontrollaufwand der Ergebnisse;
 - zu selbstständige Mitarbeiter, die ihre Arbeitsinhalte selbst strukturieren.
- aus Sicht des Mitarbeiters:
 - Höherer Arbeits- und damit auch Zeitaufwand;
 - Angst vor mehr Verantwortung hinsichtlich möglicher Konsequenzen;
 - Überforderung durch einen zu hohen Anforderungsgrad der Aufgabe.

Kienbaum Kompetenztest: Delegationsverhalten

Reflektieren Sie über Ihr Delegationsverhalten:

Nach welchen Kriterien geben Sie Verantwortlichkeiten an Ihre Mitarbeiter weiter?

In welchen Bereichen gibt es bei der Delegation Schwierigkeiten (bei welchen Aufgaben, welchen Mitarbeitern)?

Wo sehen Sie diesbezüglich Lösungsmöglichkeiten?

Welche Prinzipien sind Ihnen bei der Delegation von Aufgaben wichtig?

Wonach entscheiden Sie, ob Sie eine Aufgabe selbst bearbeiten oder delegieren?

Wie berücksichtigen Sie die Über- oder Unterforderung Ihrer Mitarbeiter?

In welchen Bereichen behalten Sie die Verantwortung lieber selbst?

Wo sehen Sie Vorteile, wo Probleme einer Delegation von Verantwortung?

Typische Delegationsfehler

- Führungskräfte verteilen unzusammenhängende Einzelaufgaben (einziges Ziel der Delegation: sich selbst zu entlasten). Warum Delegation scheitert
- Die Aufgabenstellungen und Aufgabenbeschreibungen sind unklar formuliert. Es treten Missverständnisse auf.
- Es werden nur Aufgaben, aber nicht die notwendigen Kompetenzen und Handlungsspielräume delegiert.
- Die Delegation erfolgt zwischen Tür und Angel.
- Die Zeit von der Übertragung der Aufgabe bis zur Erledigung ist oft zu knapp bemessen; die Terminsetzung ist unklar („schnell“, „sofort“).
- Doppeldelegation: Die gleiche Aufgabe wird an zwei Personen delegiert, ohne dass diese voneinander wissen.
- Es werden keine oder zu enge Feedback-Kontrollen definiert.

Der Schlüssel für besseres Delegieren: Vertrauen

Bringen Sie Ihren Mitarbeitern Vertrauen entgegen. Bieten Sie Hilfe-
stellung und Unterstützung an, wenn erforderlich, aber vermeiden
Sie die Kontrolle „zwischen durch“. Nur so erhöhen Sie Motivation
und Identifikation für die Aufgabe und fördern gleichzeitig Selbst-
verantwortung. Weitere Regeln für das Delegationsverhalten lassen
sich wie folgt zusammenfassen:

- Delegieren Sie herausfordernde Aufgaben. Fordern und Fördern hängen eng zusammen.
- Delegieren Sie solche Aufgaben, die für den Mitarbeiter mit dem Erwerb neuer Kompetenzen verbunden sind.
- Kündigen Sie bereits zum Zeitpunkt der Delegation Ergebniskontrollen an. Je nach Reifegrad des Mitarbeiters sollten die Kontrollabstände zeitlich variieren.
- Delegieren Sie auch solche Aufgaben, die Sie besser machen könnten, um die Mitarbeiter gezielt zu entwickeln.
- Berücksichtigen Sie die unterschiedliche Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, um Unter- oder Überforderungen zu vermeiden.

So ist ein Delegationsgespräch aufgebaut

Einer der häufigsten Fehler ist die Scheindelegation, bei der zwar Aufgaben, aber nicht die dazugehörige Verantwortung und Entscheidungsfreiheit delegiert werden. Ein strukturiertes Delegationsgespräch hilft, solche Fehler zu vermeiden.

Was ist das Ziel des Gesprächs?

Was soll erreicht werden?

Bei der Vorbereitung kommt es an, sich über das eigentliche Gesprächsziel im Klaren zu sein. Dient die Delegation eher der Entlastung der Führungskraft oder wird sie als gezieltes Mitarbeiterentwicklungsinstrument verstanden? Als Checkliste zur Vorbereitung dient die 6-W-Regel.

6-W-Regel	
Was?	• Was ist genau zu tun? • Welches Ergebnis wird angestrebt? • Welche Schwierigkeiten sind zu erwarten? • Wie will ich das Ergebnis kontrollieren?
Wer?	• Wer ist für die Aufgabe am besten geeignet? • Wer besitzt die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten?
Warum?	• Welchem Zweck dient die Aufgabe (Zielsetzung, Motivation)? • Was passiert, wenn die Aufgabe nicht oder unvollständig erledigt wird?
Wie?	• Wie soll bei der Ausführung vorgegangen werden? • Welche Vorschriften und Richtlinien sind zu beachten? • Welche Verfahren sollen angewandt werden?
Womit?	• Welche Hilfsmittel werden benötigt? • Womit muss der Mitarbeiter ausgerüstet sein?
Wann?	• Wann soll mit der Aufgabe begonnen werden, bis wann soll sie abgeschlossen sein? • Wann muss ich kontrollieren, um ggf. eingreifen zu können (Zwischentermine)?

Abbildung: 6-W-Regel

Umsetzung mittels eines Leitfadens

Leitfaden: Delegationsgespräch
1. Gesprächseinleitung
Stellen Sie das Thema und das Ziel des Gesprächs kurz dar.
• Bringen Sie dem Mitarbeiter Wertschätzung entgegen. • Stellen Sie im Gespräch fest, was der Mitarbeiter Ihrer Meinung nach für Kompetenzen aufweist. Vermitteln Sie ihm Sicherheit. • Erkundigen Sie sich gegebenenfalls nach seiner bisherigen Arbeitszufriedenheit. • Wecken Sie Interesse für die Aufgabe.
2. Vorstellung der Delegationsaufgabe
Einzelaufgaben wirken nicht besonders motivierend oder herausfordernd. Mitarbeiter brauchen einen Überblick über den Gesamtzusammenhang einzelner Aufgaben und möchten genau wissen, welchen Mehrwert sie mit der Delegationsaufgabe beisteuern können. • Beschreiben Sie die neue Aufgabe. Stellen Sie dabei Vorteile und Nutzen für den Mitarbeiter heraus. • Stellen Sie sich in Ihrer Kommunikation auf die Sprache des Mitarbeiters ein. Verwenden Sie Fachbegriffe nur, wenn unbedingt nötig. • Weisen Sie auf mögliche Probleme/Risiken hin. • Ermuntern Sie den Mitarbeiter Verständnisfragen zu stellen.
3. Erläutern der weiteren Vorgehensweise
Sobald sich der Mitarbeiter mit der Aufgabe identifiziert hat und diese neue Herausforderung übernehmen will, geht es um die ausführliche Darstellung der Details und die gemeinsame Definition der nächsten Schritte. • Holen Sie sich das Commitment für die Erledigung der Aufgabe ein. • Besprechen Sie mit dem Mitarbeiter alle notwendigen Details. Geben Sie ihm alle Informationen und Unterlagen, die er braucht. • Legen Sie die Erfolgskriterien genau fest (Menge, Qualität etc.) • Berücksichtigen Sie notwendige Kompetenzen, die dem Mitarbeiter im Rahmen der Delegationsaufgabe eingeräumt werden müssen. • Vereinbaren Sie „Meldepflicht“ bei auftretenden Problemen (z. B. zeitliche Verzögerung der Fertigstellung, externe Widerstände, fehlendes Know-how). • Bieten Sie Ihre Unterstützung an. Definieren Sie die Form der Unterstützung genau, um Rückdelegation zu vermeiden.

4. Gesprächsabschluss

Wie auch bei anderen Mitarbeitergesprächen werden alle Inhalte und getroffenen Vereinbarungen noch einmal zusammengefasst. Bei langfristig angelegten Delegationsaufgaben ist es empfehlenswert, die Gesprächsergebnisse schriftlich zu fixieren.

- Stellen Sie sicher, dass beide Seiten das gleiche Verständnis von der Aufgabe haben.
- Definieren Sie notwendige Milestones und Kontrollschleifen.
- Finden Sie einen positiven Gesprächsabschluss (Verstärkung, Motivation).

Insbesondere bei der Delegation neuer Aufgabenfelder ist es sinnvoll, während des Gesprächs nicht nur das Ziel festzulegen, sondern über mögliche Wege zum Ziel zu sprechen. Der Mitarbeiter kennt somit die Richtung und erlangt Sicherheit in seinem Tun.

Kienbaum Expertentipp: Einfühlen und überzeugen

An dieser Stelle ist der Bezug zu den Kompetenzen Einfühlungsvermögen und Überzeugungskraft besonders deutlich. Schätzen Sie den Mitarbeiter, den Sie mit der neuen Aufgabe betrauen wollen, vor dem Delegationsgespräch hinsichtlich seiner Einstellung gegenüber Veränderungen ein – begegnet er ihnen eher ängstlich oder handelt es sich um einen proaktiven Mitarbeiter, der sich gern neuen Herausforderungen stellt? Während des Gesprächs ist ebenso Ihre Überzeugungskraft gefragt, wenn es darum geht, Ihrem Mitarbeiter näher zu bringen, aus welchem Grund gerade ihm die neue Aufgabe übertragen wird. Überlegen Sie deshalb vorher, wie Sie Ihren Mitarbeiter für die Herausforderung begeistern können und an welcher Stelle Ihre Unterstützungsleistung gefragt ist.

Halten Sie die Waage zwischen Kontrolle und Vertrauen

Im Anschluss ist ein Balance-Akt gefragt: Inwieweit gibt man dem Mitarbeiter einen Vertrauensvorschuss und überlässt ihm die Steuerung der Aufgabe? Wann sollte man „ab und zu hinschauen“, um mögliche Fehlentwicklung rechtzeitig vermeiden zu können? Um diese Balance zu halten, ist es notwendig, die Kontrollschleifen bereits im Delegationsgespräch genau abzustecken und im nach hinein auch einzuhalten. Reflektieren Sie im Anschluss an den Gesprächsverlauf:

Wie erfolgreich war Ihr Delegationsgespräch?

- Wie hat der Mitarbeiter die Aufgabe aufgenommen (positiv euphorisch, zurückhaltend und abwartend oder sogar ablehnend)? Welche Gründe gibt es dafür?
- Konnte der Nutzen für den Mitarbeiter klar herausgestellt werden? Ist der Gesamtzusammenhang deutlich geworden?
- Inwieweit wurde der Delegationsauftrag klar definiert? Wurden alle notwendigen Details berücksichtigt?

Kienbaum Kompetenztest: Delegation

Bitte bereiten Sie sich auf ein Delegationsgespräch mit einem Ihrer Mitarbeiter vor. Verwenden Sie hierbei den vorgeschlagenen Leitfaden und orientieren Sie sich an der vorgestellten 6-W-Regel.

Führen Sie das Delegationsgespräch durch und nehmen Sie im Anschluss eine Selbstreflektion anhand der zuvor aufgeführten Kontrollfragen vor.

5.2 Feedback geben

Ein Freund kehrte von einer Reise heim und begab sich zu Joseph von Ägypten. Joseph fragte ihn: „Was hast du mir für ein Geschenk mitgebracht?“ Der Freund antwortete: „Was könnte ich dir für ein Geschenk bringen, das du nicht schon hast oder das du gar nicht brauchst? Da es nichts Schöneres gibt als dich, habe ich dir einen Spiegel mitgebracht, damit du jeden Augenblick dein Gesicht betrachten kannst.“

Djalal od-Din Rumi (persischer Dichter)

Jeder Mensch braucht von Zeit zu Zeit einen Spiegel, der ihm hilft, sich selbst zu erkennen. Feedback ist die Basis für Lernen und Weiterentwicklung eines jeden. Es ermöglicht:

- gegenseitige Erwartungen an Verhalten und Leistung abzuklären und damit ein besseres Verständnis füreinander zu bekommen
- eigene Wirkungsweisen auf andere in unterschiedlichen Situationen zu reflektieren
- Selbst- und Fremdwahrnehmung systematisch abzugleichen

Warum
Feedback so
wichtig ist

- Bestätigung zu erfahren und Selbstvertrauen zu gewinnen bzw. zu stärken
- Missverständnisse zu vermeiden.

Durch Feedback werden positive Verhaltensweisen gefördert und negative korrigiert.

Definition

Feedback ist die offene Rückmeldung an eine Person, wie sie auf andere wirkt. Feedback beschreibt, wie Verhalten von anderen wahrgenommen wird, nicht jedoch, wie eine Person tatsächlich ist.

Wie Feedback tatsächlich etwas bringt

Schnelles
Feedback ist
unentbehrlich

Wenn wir in diesem Kapitel über das Feedbackgespräch sprechen, ist das Beurteilen der Leistung bzw. des Verhaltens des Mitarbeiters durch die Führungskraft auf einer day-to-day-Basis gemeint. Ausführlichere Formen des Feedbacks finden sich in den zuvor dargestellten regelmäßigen Mitarbeitergesprächen, wie Leistungsbeurteilung und Potenzialeinschätzung wieder.

Kienbaum Expertentipp: Feedback als Coaching

Insbesondere wenn die Führungsaufgabe als systematisches Coaching von Mitarbeitern verstanden wird, spielt Feedback eine zentrale Rolle. Wichtig hierbei ist, dass der Führungskraft die Anforderungen an die Tätigkeit des Mitarbeiters und die damit verbundenen zielführenden Verhaltensweisen bekannt sind.

Schnelles
Feedback ist
unentbehrlich

Das situative Feedback ist für die unmittelbare Verhaltenssteuerung unentbehrlich. Entweder werden durch Anerkennung positive Verhaltensweisen verstärkt oder negative Verhaltensweisen durch Kritik korrigiert.

Nutzen für den Mitarbeiter

- Feedback schärft die Selbstwahrnehmung. Er kann sich zielorientierter und situationsspezifischer verhalten.

- Der Mitarbeiter weiß aufgrund der klaren Standortbestimmung, wohin er sich entwickeln kann bzw. findet Bestätigung der eigenen Stärken.
- Er erhält konkrete Hinweise in Bezug auf Optimierungsmöglichkeiten.
- Die Wirksamkeit und vor allem Nachhaltigkeit von Feedback ist nur dann gewährleistet, wenn eine Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vorhanden ist.

Die fünf wichtigsten Feedbackregeln

Wie bei anderen Mitarbeitergesprächen auch sollten Sie beim Feedback immer die folgenden Regeln beachten:

1. Formulieren Sie die Inhalte einfach und verständlich, d. h. auf die Sprache des Feedbacknehmers abgestimmt. Das „Verstehen“ ist Grundvoraussetzung für die Wirksamkeit des Feedbacks überhaupt.
2. Adressieren Sie das Feedback zeitnah zur beobachteten Situation. Seien Sie dabei so offen und direkt wie möglich – ohne angreifend zu wirken.
3. Beschreiben Sie das beobachtete Verhalten und werten Sie nicht, d. h. beschreiben Sie, was auf Sie wie gewirkt hat, und nicht, was der andere Ihres Erachtens für Absichten hatte.
4. Seien Sie so spezifisch und konkret wie möglich. Verwenden Sie keine Pauschalisierungen oder allgemeine Floskeln.
5. Verbinden Sie Ihre Rückmeldungen immer mit Tipps und gegebenenfalls Hilfestellungen für den Feedbacknehmer.

Schildern Sie Beobachtungen, nicht Interpretationen

Menschen neigen dazu, Verhaltensweisen, die sie an einer anderen Person wahrnehmen, zu interpretieren und zu bewerten. Oft werden Rückschlüsse auf Motive des Verhaltens und Charaktereigenschaften vorgenommen. Beim Feedback gilt es, auf der Ebene der Beobachtungen zu bleiben, um möglichen Projektionen und falschen Interpretationen vorzubeugen. Das Einhalten dieser Feedbackregel „Beschreiben, nicht bewerten“ bietet einen entscheidenden Vorteil: Der Empfänger des Feedbacks kann auch kritische Rückmeldungen akzeptieren, da er sich in seiner persönlichen Integrität nicht verletzt

Vermeiden Sie
Rückschlüsse

fühlt. Diese wiederum ist Grundvoraussetzung für eine Verhaltensänderung.

Feedback ist dann am wirksamsten, wenn es gelingt, Verhalten und Ergebnisse in ihrer Verknüpfung darzulegen. Der Mitarbeiter als Feedbacknehmer sollte verstehen, welche seiner Verhaltensweisen zu den dargestellten Resultaten geführt hat und welche Verhaltensänderungen – sofern dies ein Kritikgespräch ist – von ihm zukünftig erwartet bzw. gewünscht werden.

Zeitnahe und konstruktive Rückmeldungen sorgen für mehr Akzeptanz

Liegt das Ereignis lang zurück, ist Kritik schwer nachvollziehbar

Die Akzeptanz des Feedbacks wird dann erhöht, wenn es möglichst zeitnah zum fraglichen Verhalten geführt wird. Nur so ist das geschilderte Ereignis noch präsent und kann im Gespräch rekapituliert werden. Eine Rückmeldung zu einem Verhalten oder Ereignis, das schon sehr lange zurückliegt, ist hingegen schwer nachvollziehbar.

Die Führungskraft sollte in der Lage sein, ihre Rückmeldung auf konstruktive Weise vorzubringen. Ziel ist ja, leistungsrelevantes Verhalten des Mitarbeiters zu fördern, nicht Demotivation und ein Gefühl der Hilflosigkeit hervorzurufen. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, im Feedbackgespräch eine positive Gesprächsatmosphäre herzustellen und bei der Umsetzung der gewünschten Verhaltensänderungen Unterstützung anzubieten.

Kienbaum Expertentipp: Feedback auf Fehlverhalten

In jedem Feedbackgespräch, das Fehlverhalten zum Inhalt hat, besteht die Gefahr, dass der Mitarbeiter entweder eine Verteidigungs- und Rechtfertigungsposition einnimmt oder völlig resigniert und demotiviert die Gesprächssituation verlässt. Dies ist vor allem dann möglich, wenn der Mitarbeiter als äußerst sensibel und emotional reagierend eingeschätzt wird. In solchen Fällen kommt es dann auf jedes Wort und dessen Konnotation an. Hilfreich ist, sich einerseits über grundsätzliche Kommunikationsmechanismen im Klaren zu sein, andererseits die Feedbackinhalte in Ich-Botschaften zu formulieren.

Beispiel: Feedback richtig aufbauen

- Wahrgenommenes Verhalten beschreiben:
„Sie kommen ohne jeglich Voranmeldung und ohne anzuklopfen in mein Büro – ohne sich Gedanken darüber zu machen, was ich gerade tue.“
- Eigene Gefühle, Empfindungen und Fragen beschreiben:
„Ich habe das Gefühl, dass Sie meine konzentrierte Arbeitszeit nicht respektieren und mich als Ihren Vorgesetzten nicht ernst nehmen.“
- Konsequenzen für die praktische Arbeit beschreiben:
„Ich werde dadurch in meiner Konzentration gestört. Das bedeutet für mich eine Verzögerung von Arbeits- und Entscheidungsprozessen. Ich werde mir störungsfreie Zeiten einrichten und wünsche mir, dass Sie diese in Zukunft respektieren.“

Was Sie niemals tun sollten, wenn Sie Feedback geben

Damit Feedbackgespräche nicht in gegenseitigen Anschuldigungen enden, vermeiden Sie unbedingt Feedback ohne Anklage

- pauschale Werturteile zu fällen: „Sie sind ein Chaot. Sie sind undiszipliniert und desorganisiert.“
- Vorwürfe zu machen: „Sie verhindern, dass ich effektiv und produktiv arbeiten kann.“
- Unterstellungen vorzunehmen: „Es ist Ihnen anscheinend völlig egal, dass Sie mich in wichtigen Arbeitsprozessen unterbrechen.“

Kienbaum Kompetenztest: Vorbereitung auf Feedbackgespräch

Bereiten Sie mithilfe der vorgestellten Tipps und Regeln ein Feedbackgespräch mit einem Ihrer Mitarbeiter vor. Achten Sie hierbei insbesondere auf das notwendige Gleichgewicht zwischen negativem und positivem Feedback.

5.3 So drücken Sie Anerkennung aus

In den folgenden Seiten gehen wir auf zwei Arten von anlassabhängigen Gesprächen ein: auf Anerkennung und Kritik. In vielen Unternehmen pflegt man leider fast nur Kritikgespräche. Doch die beiden gehören zusammen, das eine wirkt nicht ohne das andere.

Nur loben ist
ebenso
schlecht, wie
nur kritisieren

Anerkennung und Kritik gehören zusammen

Empfängt jemand nur Lob und Wertschätzung, wird er mittel- bis langfristig in seiner persönlichen Entwicklung stagnieren. Zudem bewirkt Anerkennung ohne Kritik Skepsis („nobody is perfect“).

Kritik ohne Anerkennung hingegen demotiviert. Auf lange Sicht kann sich ein Arbeitsklima entwickeln, in dem der Mitarbeiter Angst hat, Fehler zu machen. Wenn doch Fehler passieren, gibt er sie nicht zu. Die Konsequenz einer ausgeprägten Angstkultur ist, dass neue Herausforderungen von Mitarbeitern eher vermieden und Leistungspotenziale nicht ausreichend genutzt werden.

Kritik und Anerkennung gehören zusammen, das eine wirkt nicht ohne das andere. Sorgen Sie daher in Ihrer Abteilung für ein harmonisches Arbeitsklima, in dem sich Lob und Kritik die Waage halten. Gehen Sie Ihren Mitarbeitern als gutes Beispiel voran und scheuen Sie sich nicht, bei Minderleistungen fachliche Kritik und im Falle guter Leistungen ehrliche Anerkennung zu äußern.

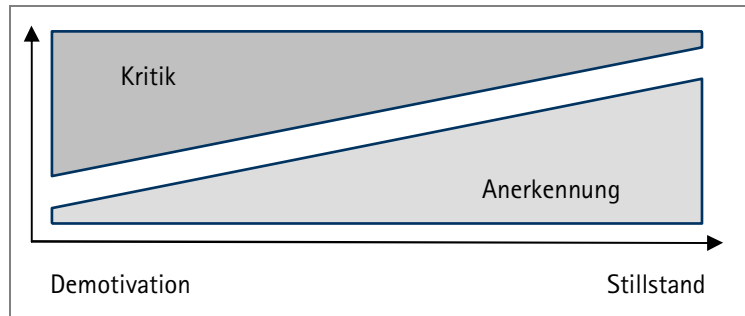


Abbildung: Anerkennung und Kritik

Lob steigert die Motivation

Anerkennung und Wertschätzung sind zentrale Motivationsfaktoren, sie steigern die Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter. Jeder Mensch hört gern ein anerkennendes Wort und möchte seine Leistung bestätigt wissen. Lob ist eines der effizientesten Führungsinstrumente, es braucht in der Regel nicht viel Zeit und muss nicht sorgfältig vorbereitet werden, aber es ist außerordentlich wirkungs-

voll. Leider wird es in der betrieblichen Praxis von Führungskräften oft vergessen – nach dem Motto „wenn ich nichts sage, ist alles in Ordnung“.

Gute Leistungen der Mitarbeiter werden gern als selbstverständlich hingenommen, während Fehler sofort kritisiert werden. Erhalten Mitarbeiter kein Lob, beginnen sie zu resignieren und reduzieren ihren Leistungsanspruch, ganz noch dem Motto: „Warum sich überhaupt anstrengen – es wird ja eh nicht bemerkt oder honoriert.“ Zu Recht erwarten sie, dass Ihre Leistung anerkannt und gewürdigt wird. Wichtig ist natürlich, dass das Lob ehrlich gemeint ist.

Nehmen Sie gute Leistungen nicht einfach so hin

Kienbaum Expertentipp: Selbstwertgefühl steigern

Lob und Anerkennung stärken das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters und erhöhen seine Leistungsfähigkeit, seine Zufriedenheit und Motivation.

Wichtige Punkte für das richtige Lob

Obwohl Anerkennung recht einfach auszusprechen ist, empfehlen wir Ihnen einige Punkte zu beachten:

- Lob sollte immer auf den Anlass bezogen sein. Verwenden Sie keine allgemein gültigen Floskeln wie z. B. „Sie sind ein Guter!“
- Es sollte zeitnah zum Ereignis erfolgen wie z. B. „Ihre Präsentation gestern vor unserer Geschäftsführung fand ich insgesamt sehr gelungen. Besonders ist mir aufgefallen, ...“
- Die Anerkennung muss realistisch formuliert werden, sodass sie authentisch und nicht geheuchelt wirkt. Sagen Sie also nicht: „Ohne Sie bin ich vollkommen verloren“
- Die erbrachte Leistung sollte nicht mit Leistungen anderer Kollegen oder Mitarbeiter verglichen werden. Schlecht sind Formulierungen wie: „Im Vergleich zum Kollegen Herrn Neid zeigen Sie viel Einsatzbereitschaft und Engagement in dem Projekt xy.“
- Anerkennung steigert die Leistung, zu viel Anerkennung jedoch nicht. Häufiges und floskelhaftes Loben wie beispielsweise „Und wieder bin ich beeindruckt, wie kreativ und ideenreich Sie sind“ ist wertlos.
- Grundlose, unverdiente Anerkennung führt zu Misstrauen und Demotivation. Ein Satz wie „Ich finde es bemerkenswert, wie

Auch Anerkennung braucht Regeln

fehlerfrei Sie meine diktierten Schriftstücke abtippen.“ kommt bei Mitarbeitern schlecht an.

- Lob sollte kein Mittel zum Zweck sein. Der Mitarbeiter spürt sofort, ob Lob manipulativ oder ehrlich gemeint ist. Sagen Sie z. B. nicht: „Ich erlebe Sie als sehr engagiert in diesem Projekt. Können Sie bitte über das Wochenende noch folgende Ausarbeitungen bzw. Dokumentationen anfertigen. Diese müssen Montag früh fertig sein.“

Die sieben Stufen der Anerkennung

Lob und Anerkennung können auf verschiedene Arten zum Ausdruck gebracht werden. Der Grad der Anerkennung hängt vom Ausmaß der Leistung ab.

1. Stufe: Kurzes Lob

Kleine Worte
mit großer
Wirkung

Diese Form des Lobs entsteht aus der Situation heraus. Der Mitarbeiter hat eine gute Leistung erbracht und die Führungskraft reagiert zeitnah darauf mit Äußerungen wie „Klasse gemacht“, „Super“ oder „Weiter so“. Es genügen einige wenige Worte, um den Mitarbeiter stark zu motivieren. Die Praxis zeigt, dass diese Form des Lobs viel zu selten ausgesprochen wird. Gute Leistungen werden offenbar als selbstverständlich betrachtet.

2. Stufe: Ausdrückliche Anerkennung

Die nächsthöhere Stufe des Lobens ist die ausdrückliche Anerkennung. Sie loben z. B. nach einem erfolgreichen Projektabschluss, der Umsetzung eines besonders guten Verbesserungsvorschlags oder nach konstant guten Leistungen über einen längeren Zeitraum hinweg. Ausdrückliche Anerkennung kann unter vier Augen im Rahmen eines Anerkennungsgesprächs erfolgen, vor dem gesamten Team innerhalb eines Meetings oder vor der gesamten Belegschaft bei einer Betriebsversammlung.

3. Stufe: Schriftliche Anerkennung

Lob in Briefform

Für die schriftliche Anerkennung sollten ähnliche Anlässe, wie unter Punkt zwei beschrieben, gegeben sein. Etwas Schriftliches hat bleibenden Wert und damit einen noch verbindlicheren Charakter.

Stellen Sie sich einen Mitarbeiter vor, wie er voller Stolz ein anerkennendes Schriftstück mit nach Hause nimmt, um es seiner Familie oder seinen Freunden zu zeigen. Auch im Rahmen der schriftlichen Anerkennung gibt es verschiedene Varianten: etwa Zwischenzeugnis bzw. -beurteilung, ein Dankeschreiben vom direkten Vorgesetzten usw. Das Schriftstück sollte entweder an die Privatadresse des Mitarbeiters geschickt oder in einem persönlichen Gespräch übergeben werden.

4. Stufe: Hinweis auf Weiterleitung „nach oben“

Eine weitere Form der Anerkennung ist die Präsentation der außerordentlichen Leistungen auf der nächsthöheren Hierarchieebene. Der Mitarbeiter wird zu einem Vier-Augen-Gespräch mit dem nächsthöheren Vorgesetzten eingeladen. Es kann sinnvoll sein, dass daran die direkte Führungskraft des Mitarbeiters teilnimmt, insbesondere dann, wenn zukünftige Karrierewünsche und -perspektiven erläutert werden.

Lob in die
höhere Ebene
übertragen

5. Stufe: Attraktivere Aufgaben

Das Übertragen attraktiverer Aufgaben stellt nicht nur eine Form der Anerkennung dar, sondern ist gleichzeitig auch Bindungsinstrument. Mitarbeiter, die über eine längere Zeitperiode sehr gute Leistungen erbracht haben, fühlen sich schnell unterfordert bzw. gelangweilt, der Erfolg ist nichts Neues mehr. Sie brauchen einen neuen „Kick“, der sie zu Höchstleistungen anspornt. Mit der Erweiterung des bisherigen Aufgabenspektrums des Mitarbeiters werden neue Herausforderungen geschaffen. Es sollten Aufgaben sein, die innerhalb des Bereiches oder Unternehmens auch von anderen als äußerst attraktiv und erstrebenswert wahrgenommen werden bzw. die eine hohe Breitenwirkung haben und zur Positionierung des Mitarbeiters innerhalb des Bereichs oder Unternehmens beitragen.

Neue Aufgabe
bedeutet neue
Herausforderung

6. Stufe: Zu wichtigen Entscheidungen hinzuziehen

Hier wird die Wertschätzung der Leistungen dadurch ausgedrückt, dass sich der Mitarbeiter an wichtigen Entscheidungsprozessen, die strategische Relevanz aufweisen, als so genannter Sparringspartner beteiligen darf.

Höchste Stufe
der Anerken-
nung: Beförde-
rung

7. Stufe: Befördern

Die Beförderung stellt die letzte Stufe der Anerkennung dar. Beförderung ist in diesem Zusammenhang auf horizontaler (Know-how-Karriere) und vertikaler Ebene (Hierarchie-Karriere) zu betrachten. Wichtig ist hierbei, dass die Anforderungen an die neue Position mit den Fähigkeiten und Potenzialen des Mitarbeiters übereinstimmen, sodass keine Überforderung und darauf folgende Resignation und Demotivation eintritt. Zudem sollte die Beförderung im Vorfeld mit den Vorstellungen und Zielen des Mitarbeiters hinsichtlich seiner eigenen Karriereplanung abgestimmt werden.

Kienbaum Expertentipp: Beförderung abstimmen

Denken Sie daran: Nicht jeder Mitarbeiter möchte – insbesondere, wenn er einen hohen fachlichen Anspruch an seine Tätigkeit stellt – Führungsverantwortung übernehmen, wenn dann eine höheres Maß an Sozialkompetenz gefordert wird.

Kienbaum Kompetenztest: Anerkennungsformen

Fertigen Sie sich eine Checkliste in Form einer Tabelle an: In den Spalten tragen Sie jeweils die sieben Stufen der Anerkennung und in den Zeilen die Namen Ihrer Mitarbeiter ein. Reflektieren Sie in einem ersten Schritt das vergangene Jahr und machen Sie eine Strichliste, welche Mitarbeiter Sie wie oft in welcher Form gelobt haben. Fragen Sie sich:

Was fällt Ihnen insgesamt auf?

Welche Formen der Anerkennung haben Sie bisher kaum in Anspruch genommen?

Gibt es Mitarbeiter, deren Leistung Sie insgesamt kaum oder sehr wenig mittels Anerkennung honorieren? Wenn ja, warum?

Notieren Sie in einem zweiten Schritt, welche Formen der Anerkennung Sie bei welchem Mitarbeiter in den nächsten sechs Monaten bewusst anwenden wollen. Überprüfen Sie Ihr Vorhaben nach Ablauf dieser Frist.

5.4 Wie Sie Kritik formulieren

Kritikgespräche sind die Basis für einen konstruktiven Umgang mit Fehlern und Fehlverhalten. Die Chance, die Kritikgespräche bieten, wird in der betrieblichen Praxis jedoch oft nicht erkannt. Viele Führungskräfte scheuen sich aus einem übertriebenen Harmoniebedürfnis, fehlendem Selbstbewusstsein oder mangelnder Konfliktbereitschaft heraus, fehlerhaftes Verhalten des Mitarbeiters anzusprechen. Andere Führungskräfte wiederum interpretieren das Wort „konstruktiv“ auf eine Weise, die zu cholerischen Anfällen und häufigen Schuldzuweisungen führt. Die Folgen: Fehler werden vertuscht, fehlerhafte Verhaltensweisen schleichen sich ein und Mitarbeiter stagnieren in ihrer Entwicklung.

Schlechtes
Kritikverhalten
hat gravierende
Folgen

Kienbaum Expertentipp: Soft Skills für effektive Kritik

Besonders wichtig sind hierbei die Kompetenzen Einfühlungsvermögen, aber auch Kritik- und Konfliktfähigkeit.

- Versetzen Sie sich in die Rolle Ihres Mitarbeiters und formulieren Sie Ihre Kritik so, dass Sie seinem Naturell entspricht (Beispielüberlegungen: Handelt es sich um einen sensiblen Mitarbeiter, der schnell eine Verteidigungshaltung einnimmt, oder geht es um jemanden, der eher aggressiv auf Kritik reagiert?).
- Achten Sie bei der Gesprächsführung auf solche „Eigenheiten“ Ihres Gegenübers, äußern Sie die Kritikpunkte allerdings dennoch klar und unmissverständlich.
- Zeigen Sie Konfliktfähigkeit, wenn das Verhalten Ihres Mitarbeiters trotz mehrfach geübter Kritik unverändert bleibt und ziehen Sie bei dauerhafter Minderleistung entsprechende Konsequenzen.

Kritik üben, ohne zu verletzen

Inwieweit Führungskräfte Fehler als Lernchance oder als zu verhin- derndes Übel betrachten, ist letztendlich auch eine Frage der Unter- nehmenskultur. In jedem Fall ist Kritikvermeidung bzw. destruktive Kritik verantwortungslos. Dem Mitarbeiter wird nicht nur die Chance genommen, fehlerhaftes Verhalten zu korrigieren, sondern auch die Möglichkeit, an Fehlern zu wachsen und sich weiterzuent- wickeln.

Fehler als
Chance ver-
stehen

Definition

Kritikgespräche zielen auf ein verändertes Verhalten des Mitarbeiters. Sie sind notwendig, wenn sich Fehler häufen oder wiederholen sowie wenn Fehler schwer wiegend sind.

Häufige Probleme bei Kritikgesprächen

Nachfolgend sind die häufigsten Probleme aufgeführt, die entstehen, wenn Kritikgespräche vermieden werden.

Ursache der Vermeidung	Konsequenz der Vermeidung
Harmoniesucht	Das Gespräch wird auf die lange Bank geschoben
Thema erscheint peinlich	Das Gespräch wird zu weich oder zu hart geführt
Mitleid mit dem Mitarbeiter	Das Gespräch führt zu Wortklauberei
Angst vor emotionalen Reaktionen	Dem Mitarbeiter wird der Ernst der Lage nicht klar
Angst, nicht mehr gemocht zu werden	Dem Mitarbeiter wird nicht klar, was zu ändern ist
Nicht verletzen wollen	Das Gespräch bleibt ohne Konsequenzen

Kritik tut immer weh

Niemand lässt sich gern kritisieren

Kritik zu hören nagt am Selbstwertgefühl. Niemand ist gern bereit, über seine Fehler und Schwachstellen aufgeklärt zu werden. Die Gründe hierfür sind recht vielfältig:

- Scham über Fehler
- Scham, „erwischt“ worden zu sein
- Scham, nicht so gut wie die nicht Kritisierten zu sein
- Angst vor „Gesichtsverlust“
- Angst, unbeliebt zu sein
- Angst, es auch in Zukunft nicht besser zu können („Versagensangst“)
- Wut auf sich selbst
- Wut auf den Kritisierenden

Aus diesen Gründen reagieren Kritisierte allzu oft mit Verteidigung und der Rechtfertigung des Verhaltens. Wenn Mitarbeiter mit Einwänden konfrontiert werden, verlangen sie klare und eindeutige Beweise, suchen nach anderen Schuldigen, machen äußere Rahmenbedingungen dafür verantwortlich oder fühlen sich insgesamt ungerecht behandelt.

Mögliche
Reaktionen
Ihres Gegen-
übers

Mögliche Reaktionen auf Kritik	
Rechtfertigung	„Das wusste ich nicht ...“ „Das habe ich gemacht, weil ...“
Gegenangriffe	„Sie haben doch selbst ...“
Lob erbitten	„Aber xy habe ich doch gut gemacht.“
Übertreibungen	„Schon hundert Mal habe ich Ihnen gesagt ...“
Beleidigungen	„Sie sind eine Niete.“
Anklagen	„Sie haben das falsch gemacht!“
Verallgemeinerungen	„Nie tun Sie ...“ „Immer machen Sie ...“
Klein machen	Weinen
Schuld weiterschieben	„Ich war das nicht.“
Etikettierungen	„Das ist typisch für Sie.“
Interpretationen	„Das machen Sie doch nur, weil ...“
Andeutungen	„Das passiert Ihnen ja auch nicht zum ersten Mal.“
Alte Geschichten	„Sie haben letztes Jahr auch schon ...“
Ironie	„Das haben Sie ja wieder großartig hingekriegt.“
Sarkasmus	„Wenn das so weitergeht, können wir Ihre Kooperationsbereitschaft abschreiben.“
Drohungen	„Wenn Sie nicht ..., dann ...“
Referenzen	„XY hat auch gesagt, dass Sie ...“
Kalt stellen	„Ja, ist gut.“ „Das ist mir egal.“ Zynisches Grinsen

Kritik darf nicht vernichten

Kritik muss offen, konkret und konstruktiv, also vom Standpunkt der Hilfe, nicht vom Standpunkt der Bekämpfung aus, vorgetragen werden. Die Führungskraft muss das Fehlverhalten zeitnah ansprechen und für den Mitarbeiter klar nachvollziehbar machen. Im Gespräch sollten gemeinsam Lösungen für das Problem erarbeitet und entsprechende

Der Schlüssel zu
konstruktiver
Kritik

Folgemaßnahmen, z. B. Unterstützung seitens der Führungskraft oder Kontrollschleifen, abgeleitet werden. Damit Ihre Kritik nicht verletzend wirkt, sollten Sie sich an folgenden Regeln orientieren:

- Geben Sie Gerüchten keine Chance, sammeln Sie Fakten.
- Adressieren Sie die Kritik immer direkt an die betroffene Person, niemals an Dritte. Führen Sie das Kritikgespräch unter vier Augen.
- Finden Sie einen positiven Gesprächseinstieg. Beginnen Sie das Gespräch nicht mit emotionalen Angriffen.
- Benennen Sie das Fehlverhalten sachlich, klar und unverschleiert.
- Kritisieren Sie niemals Dinge, die nicht veränderbar sind (z. B. Persönlichkeitseigenschaften).
- Beanstanden Sie nur Verhaltensweisen, die im direkten Zusammenhang mit der Arbeit stehen.
- Erfragen Sie den Standpunkt bzw. die Sichtweise des Mitarbeiters. Hören Sie aktiv zu.
- Ziehen Sie keine Vergleiche zu anderen Kollegen und Mitarbeitern. Kommen Sie nicht auf Fehlverhalten oder „Schuld“ anderer zu sprechen.
- Beziehen Sie klar Stellung zu Ihren Erwartungen an das zukünftige Verhalten des Mitarbeiters. Lassen Sie sich nicht auf theoretischen Grundsatzdiskussionen über „richtig oder falsch“ ein.
- Weisen Sie auf Ihre nächsten Schritte hin (Kontrolle der Verhaltensänderung) und beenden Sie das Gespräch positiv.

Zusammenhang
mit Arbeit muss
gegeben sein

Wie wird die
Verhaltensän-
derung kontrol-
liert?

Kienbaum Kompetenztest: Formulierung von Kritik

Formulieren Sie für die nachfolgenden Kritikpunkte die Kritik in unterschiedlichen Varianten:

Verharmlosend, entschuldigend (Das ist an sich nur eine kleine Sache ...)

Im Vorfeld rechtfertigend (... Sie haben das sicher nicht so gemeint ...)

Konfrontativ, Du-Botschaft (... Sie haben schon wieder ...)

Klar, eindeutig, dennoch höflich

Themen:

... andauerndes Zu-spät-Kommen

- ... schlechte Kleidung beim Kundentermin
- ... Unhöflichkeit gegenüber Kollegen anderer Abteilungen
- ... Alkohol am Arbeitsplatz
- ... Verzögerung eines Termins
- ... Rechtschreibfehler in einer Vorlage
- ... Patzigkeit am Telefon
- ... wiederholtes Ignorieren einer Anordnung

Günstig ist es, wenn Sie diese Übung mit einem Kollegen oder einer Kollegin durchführen und diese die Instruktion hat, ganz „natürlich“ auf die Kritik zu reagieren. Reflektieren Sie darüber hinaus: Welche Form der Kritik ist Ihnen eher geläufig? Womit fühlen Sie sich eher wohl?

Kritikgespräche brauchen eine gründliche Vorbereitung

Um möglichen Reaktionen des Mitarbeiters angemessen entgegen zu können, müssen Sie sich für Kritikgespräche ausreichend präparieren. Wichtig ist, sich in die emotionale Lage des Mitarbeiters hineinzuversetzen.

Bereiten Sie
sich gut vor

- Hat der Mitarbeiter den Fehler bereits selbst erkannt?
- Empfindet der Mitarbeiter Scham oder Ärger über sich selbst?
- Wie reagiert er generell auf Kritik?
- Fühlt sich der Mitarbeiter sehr schnell angegriffen?

Zudem sollte sich die Führungskraft vor dem Gespräch den Anlass der Kritik genau vor Augen führen. Sind die Informationen unvollständig, kann es zu unberechtigter Kritik kommen. Folgende Fragen sollten im Vorfeld geklärt werden:

Was war der
Anlass?

Fragen vor dem Kritikgespräch

- Welche Hauptzielsetzung wird mit dem Kritikgespräch verfolgt?
- Was genau ist wann passiert?
- Welches Verhalten des Mitarbeiters hat zu dieser Situation geführt? Welchen Anteil hat der Mitarbeiter an der Situation insgesamt?
- Gibt es weitere Faktoren, die zu dieser Situation geführt haben (unvollständige Informationen, vernachlässigte Führung, Fehlverhalten anderer etc.)
- Gab es ähnliche Vorfälle in der Vergangenheit? Wenn ja, welche Gründe wurden damals eruiert und welche Maßnahmen wurden ergriffen?

Gesprächsver-
lauf ist von
verschiedenen
Faktoren ab-
hängig

Gesprächsablauf

Es gibt keinen idealtypischen Ablauf eines Kritikgesprächs, durch den negative Reaktionen verhindert werden können. Wie das Gespräch verläuft und ausgeht, ist immer vom Inhalt der Kritik und der Relevanz für den Tätigkeitsbereich, vom Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sowie von den Persönlichkeiten der Gesprächspartner abhängig.

Kienbaum Expertentipp: Verhaltensänderung einfordern

Geben Sie Ihrem Mitarbeiter unmissverständlich zu verstehen, welche Verhaltensänderungen Sie erwarten.

Ziel des Kritikgesprächs ist es, mögliche Gründe für das Fehlverhalten aufzudecken, Lösungsansätze gemeinsam zu diskutieren und sich dann auf das weitere Vorgehen zu einigen.

Leitfaden Kritikgespräch

1. Positiver Gesprächseinstieg

Mit einem positiven Gesprächseinstieg wird eine Atmosphäre geschaffen, die es dem Mitarbeiter erlaubt, sich zu öffnen und Kritik anzunehmen.

- Gehen Sie niemals in ein Gespräch, wenn Sie selbst noch emotional erregt sind.
- Suchen Sie nicht krampfhaft nach einem positiven Einstieg (das wirkt aufgesetzt und nicht ehrlich).
- Machen Sie dem Mitarbeiter deutlich, dass Sie nicht seine gesamte Person oder Leistung infrage stellen, sondern nur ein bestimmtes, auf eine konkrete Situation bezogenes Verhalten kritisieren.

2. Fehlverhalten wertfrei nennen

Beschreiben Sie den konkreten Sachverhalt, um den es im Gespräch geht, möglichst exakt und ohne Wertung. Machen Sie dabei deutlich, dass es sich um Ihre eigene Wahrnehmung handelt. Beschreiben Sie weiterhin, welche Auswirkungen der Sachverhalt auf das Arbeitsergebnis oder auf andere Personen hat. Dadurch geben Sie dem Mitarbeiter die Möglichkeit, sich in die Sachlage hineinzusetzen und mögliche Konsequenzen nachzuvollziehen.

- Nennen Sie die Dinge klar und deutlich beim Namen. Der Mitarbeiter soll merken, dass es Ihnen ernst ist.
- Sprechen Sie den Mitarbeiter auf der emotionalen Ebene an. Verbergen Sie Ihre Gefühle nicht (Ich-Botschaften).
- Fragen Sie nach, ob der Mitarbeiter die Sachlage bzw. Ihre Gefühle nachvollziehen kann.
- Bleiben Sie beim Thema. Lassen Sie sich nicht vom Mitarbeiter ablenken.

3. Stellungnahme des Mitarbeiters

Geben Sie nun dem Mitarbeiter die Möglichkeit, sich zum Sachverhalt zu äußern. Voraussetzung für eine gemeinsame Problemlösung ist, dass beide Seiten ihre Sichtweise schildern.

- Fragen Sie nach Gründen für das Fehlverhalten.
- Hören Sie geduldig zu.
- Bringen Sie Verständnis für die Situation des Mitarbeiters auf. (Aber Vorsicht: Lassen Sie sich nicht auf vorgeschobene Rechtfertigungen ein.)
- Versuchen Sie nicht, private Probleme des Mitarbeiters zu Ihren Problemen zu machen bzw. diese lösen zu wollen.

4. Gemeinsame Lösungsfindung

Nur wenn Sie die Sichtweisen ausgetauscht und alle Informationen berücksichtigt haben, können Sie das Problem wirksam angehen. Ermutigen Sie den Mitarbeiter, selbst Lösungen vorzuschlagen. Damit schaffen Sie Akzeptanz und Verbindlichkeit. Falls der Mitarbeiter keine Ideen zur Lösungsfindung beisteuern will oder kann, formulieren Sie klar und deutlich, was Sie in Zukunft von ihm erwarten.

- Überlegen Sie gemeinsam, was zu tun ist, um die Fehler künftig zu vermeiden.
- Machen Sie nicht zu viele Vorgaben. Eine Selbstverpflichtung Ihres Mitarbeiters ist motivierender als äußerer Zwang.
- Prüfen Sie, inwieweit Sie Unterstützung bei der Umsetzung der Vereinbarungen leisten können.
- Verlangen Sie nichts Unmögliches! Vereinbaren Sie lieber kleine Schritte.
- Halten Sie die getroffenen Vereinbarungen schriftlich fest.
- Kündigen Sie Kontrollen des zukünftigen Verhaltens an.

5. Positiver Gesprächsabschluss

In dieser Gesprächsphase sollten Sie die Gesprächsergebnisse zusammenfassen und Ihre Erwartungen nochmals deutlich zum Ausdruck bringen. Erläutern Sie zudem, welchen Nutzen, Vorteil oder Erfolg der Mitarbeiter hat, wenn das vereinbarte Ergebnis erreicht wird. Je deutlicher es Ihnen gelingt, diesen Nutzen herauszuarbeiten, desto motivierter wird der Mitarbeiter sein, sein Verhalten zu ändern.

- Machen Sie dem Mitarbeiter deutlich, welche Vorteile eine Verhaltensänderung bzw. die Umsetzung der erarbeiteten Ergebnisse hat.
- Bedanken Sie sich für das konstruktive Gespräch (sofern es so verlaufen ist).
- Vereinbaren Sie einen Termin für ein Folgegespräch.

Bereiten Sie das Gespräch nach

Um nachhaltig Verhaltensänderungen herbeizuführen und den Erfolg zu kontrollieren, sollte nach ca. vier Wochen ein zweites Gespräch geführt werden. Darin klären Sie, inwieweit Probleme in Angriff genommen und Vereinbarungen umgesetzt wurden.

Die sieben Stufen der Kritik

Eskalationsstufen bei Kritik

Genau wie beim Anerkennungsgespräch lassen sich beim Kritikgespräch verschiedene Eskalationsstufen definieren. Je weniger bereit ein Mitarbeiter zu Verhaltensänderungen ist, desto stärkere Sanktionen hat er zu erwarten. Gleiches gilt bei konstant niedrigem Leistungsniveau. Eine Führungskraft sollte sich nicht scheuen, die aufgelisteten Eskalationsstufen anzuwenden, wenn es nötig ist. Um dem Führungsauftrag der Steuerung gerecht zu werden, müssen Führungskräfte bei anhaltenden Leistungsabweichungen entsprechende Maßnahmen einleiten, um Konsequenz in der Führung zu zeigen.

1. Stufe: Kritikgespräch

Hiermit ist das erste Gespräch mit dem Mitarbeiter aufgrund beobachteten Fehlverhaltens gemeint. Die Durchführung war Gegenstand des letzten Abschnitts.

2. Stufe: An Ziele und Vereinbarungen erinnern

Wie erwähnt sollte sich die Führungskraft ca. vier Wochen nach dem ersten Kritikgespräch wieder mit dem Mitarbeiter zusammensetzen. Es erfolgt ein Soll-Ist-Abgleich hinsichtlich der Umsetzung

Wenn keine Veränderung eingetreten ist

der im ersten Gespräch getroffenen Vereinbarungen. Weiterhin werden Ursachen eruiert, sollte es wieder zu den gleichen Fehlern gekommen sein.

- Waren die Ziele im letzten Gespräch eindeutig formuliert?
- Haben sich äußere Rahmenbedingungen geändert?
- War die Unterstützung der Führungskraft angemessen?

3. Stufe: Korrektorgespräch und schriftliche Vereinbarungen

Bei anhaltenden kleineren Verfehlungen wird ein weiteres so genanntes Korrektorgespräch mit dem Mitarbeiter geführt. Bisherige Vereinbarungen werden erneut rekapituliert.

Führen Sie ein
Korrekturge-
spräch

- Welche Bemühungen wurden seit dem letzten Gespräch vom Mitarbeiter unternommen, um eine Optimierung zu erreichen?
- Was hindert den Mitarbeiter daran, die Vereinbarungen umzusetzen?
- Gibt es tiefer liegende Gründe für das Fehlverhalten, die bisher noch nicht thematisiert wurden?

Neue Vereinbarungen werden in einem entsprechenden Formular schriftlich festgehalten und von beiden Seiten unterschrieben.

4. Stufe: Disziplinalgespräch und 1. Abmahnung

Anlass für diese Stufe der Kritik ist entweder eine schwere Verfehlung des Mitarbeiters oder seine bisher anhaltende Änderungsresistenz trotz bereits mehrerer geführter Gespräche und offerierter Unterstützung. Wichtig hierbei ist, dass dem Mitarbeiter der Ernst der Lage bewusst gemacht wird. Es steht ihm frei, ein Betriebsratsmitglied zu dem Gespräch hinzuzuziehen. Die Führungskraft sollte sich vor diesem Gespräch mit ihrem nächsthöheren Vorgesetzten abstimmen.

Den Ernst der
Lage verdeut-
lichen

- Lassen Sie als Führungskraft keinen Zweifel daran: Die Entscheidung zur Abmahnung ist gefallen und kann nicht mehr revidiert werden.
- Machen Sie die Konsequenzen deutlich, wenn der Mitarbeiter in Zukunft sein Verhalten nicht nachhaltig ändert.
- Überlegen Sie, was unternommen werden kann, damit es nicht noch einmal zu einer solchen Situation kommt.

Eine mögliche
Lösung des
Problems: eine
neue Aufgabe

5. Stufe: Aufgabenveränderung

Vor der zweiten Abmahnung kann dieser Zwischenschritt eingeleitet werden. Eine Aufgabenänderung kann aus zwei Gründen initiiert werden:

- Der Mitarbeiter ist mit seiner Aufgabe überfordert. Er will sich ändern, kann es aber aufgrund mangelnder Fähigkeiten und Kompetenzen nicht.
- Das Risiko für einen Schaden aufgrund weiterer Verfehlungen ist zu hoch. Der Mitarbeiter sollte einen anderen Aufgabenbereich übertragen bekommen, bei dem die Konsequenzen seiner Arbeit abgeschätzt und Risiken insgesamt minimal gehalten werden.

6. Stufe: Schriftliche Abmahnung, 6-Augen-Gespräch

Dieses Gespräch ist wegen möglicher rechtlicher Konsequenzen von besonderer Bedeutung. Es erfordert eine sehr gründliche Vorbereitung und Recherche des vorliegenden Sachverhalts einschließlich eindeutiger Beweise. Die Führungskraft sollte wiederum Rücksprache mit dem nächsthöheren Vorgesetzten halten und die Personalabteilung mit einbinden (mit Blick auf arbeitsrechtliche Folgen). Dieses Gespräch sollte mindestens unter sechs Augen geführt werden zur eigenen Absicherung durch Zeugen. Empfehlenswert ist die Anwesenheit eines Mitarbeiters der Personalabteilung.

7. Stufe: Kündigung

Die Kündigung ist die letzte Eskalationsstufe im Rahmen des Kritikgesprächs. Gründe hierfür können sein:

- mangelnde Arbeitsleistung trotz mehrmaliger Ermahnung,
- die Aufgabenänderungen, bzw. Versetzung hat nicht den gewünschten Erfolg gebracht,
- die Arbeitsleistung hinkt den Zielen trotz aktiver Fördermaßnahmen nach.

Beziehen Sie
den Betriebsrat
ein

Der Betriebsrat sollte unbedingt beteiligt werden. Im Gespräch selbst werden alle bisherigen Fakten aufgezählt und die Kündigung mit klarer Begründung ausgesprochen.

- Lassen Sie keine weitere Rechtfertigung des Mitarbeiters zu.

- Klären Sie alle Formalitäten (Austrittstermin, Dienstzeugnisse, Referenzen).
- Erörtern Sie die nächsten Schritte und Ihre Erwartungen an den Mitarbeiter bis zum Austrittstermin.

Die Reihenfolge dieser Eskalationsstufen muss nicht in jedem Fall so konsequent eingehalten werden. Es gibt durchaus Situationen, wo die Kündigung direkt ausgesprochen wird (z. B. aufgrund strafrechtlich zu verfolgender Aktivitäten) oder auf eine erfolglos gebliebene Abmahnung folgt. Dem Mitarbeiter sollte die Gelegenheit gegeben werden, seine Sichtweise darzustellen. Gleichzeitig sollte man sich nicht in endlosen Diskussionen oder Rechtfertigungen verstricken, sondern klar und deutlich die Konsequenzen aufzeigen.

Eskalationsstufen müssen nicht immer eingehalten werden

Was tun bei sehr schwierigen Kritikgesprächen

Kritikgespräche laufen in den meisten Fällen nicht idealtypisch ab. Entweder es gelingt der Führungskraft nicht, das Fehlverhalten klar und eindeutig zu benennen – aus Angst vor der Zerstörung eines harmonischen Arbeitsklimas – oder der Mitarbeiter zeigt sich äußerst uneinsichtig und rutscht in eine Verteidigungsposition ab. Besonders im letzteren Fall drohen Gespräche zu eskalieren. Vor diesem Hintergrund möchten wir Ihnen abschließend folgende Hinweise mit auf den Weg geben:

- Versuchen Sie ein Gespräch in ruhige Bahnen zu lenken.
- Treten Sie dabei kompetent auf, ohne eigene Machtbefugnisse zu demonstrieren.
- Wenn ein Gespräch zu eskalieren droht, legen Sie eine Pause ein.
- Wenn Killerphrasen das Gespräch „zu töten“ drohen, machen Sie den Gesprächspartner darauf aufmerksam und lenken Sie das Gespräch in konstruktive Bahnen zurück.
- Unterbinden Sie Versuche des Mitarbeiters, das Gespräch auf bestimmte Bahnen zu lenken. Das Problem soll von verschiedenen Seiten beleuchtet werden.
- Emotionale Ausbrüche mit Fassung zu tragen, ist nicht immer einfach. Fahnden Sie nach der Ursache, wenn Sie die Quelle kennen, können Sie besser damit umgehen.

Kompetent erscheinen, ohne Macht auszuspielen

Kienbaum Kompetenztest: Kritikgespräch I

Diese Übung können Sie mit einem Kollegen oder einer Kollegin gemeinsam durchführen. Versuchen Sie die Kommunikationsregeln aus dem Kapitel „Gesprächstechniken für Ihren Führungsalltag“ und die in diesem Kapitel genannten Hinweise umzusetzen.

Situation

Stellen Sie sich bitte folgende Situation vor: Sie waren mit einem Ihrer Mitarbeiter zu einem externen Termin (Informationsveranstaltung für Kunden). Seine äußere Erscheinung ließ zu wünschen übrig: zerzauste Haare, schlecht gebundene Krawatte, ungeputzte Schuhe und offene Schnürsenkel am linken Schuh.

Gegenüber den Teilnehmern benahm er sich z. T. unhöflich: Er wies Kritik rundweg zurück und beschuldigte die Gesprächspartner, an allen Problemen selbst Schuld zu sein.

Aufgabe

Ihre Aufgabe als Vorgesetzter ist es nun, mit diesem Mitarbeiter/dieser Mitarbeiterin ein Kritikgespräch zu führen.

Kienbaum Kompetenztest: Kritikgespräch II

In diesem Test können Sie üben, in der Rolle einer Führungskraft ein Kritikgespräch zu führen. Wenn Sie wollen, können Sie für diesen Test einen Kollegen oder eine Kollegin hinzuziehen, die diesen Test ebenfalls durchführt.

Die Zielsetzung der Übung besteht darin, gegenüber einem Mitarbeiter genauso motivierend wie ergebnisorientiert aus Ihrer Sicht bestehende Probleme zu lösen. Bitte versetzen Sie sich nun in folgende Situation.

Situation

Ihre Position: Sie sind Herr Müller, seit einem Monat Filialleiter des Autohauses Späth und haben die besten Referenzen.

Hintergrundinformation: Der Sitz Ihrer Firma liegt in einer kleinen Stadt. Vor kurzem hat sich im Ort ein hochmodernes Autohaus – die Firma OstCar GmbH – angesiedelt, die Ihnen Konkurrenz macht und Ihre Mitarbeiter mit attraktiven Angeboten abwirbt, sodass die Geschäftsleitung bereits nervös reagiert, wenn es zu Fluktuationen kommt.

Aktuelle Situation: Kurz vor 16.00 Uhr gehen Sie noch einmal durch die einzelnen Abteilungen. Dort müssen Sie feststellen, dass Herr Becker,

einer Ihrer besten Mitarbeiter, neun Kollegen, darunter auch zwei Kollegen aus einer anderen Filiale, zu einem Glas Sekt eingeladen hat, obwohl Alkoholenuss in der Firma streng verboten ist. Vor allem wegen der Mitarbeiter aus der anderen Filiale, deren Leiter Ihnen persönlich wenig gewogen ist, befürchten Sie, dass die Feier sich herumsprechen wird. Am nächsten Tag bestellen Sie Herrn Becker zu sich in Ihr Büro.

Aufgabe

Bitte bereiten Sie sich in 15 Minuten auf das Gespräch vor. Notieren Sie sich Ihre Vorgehensweise auf einem Blatt Papier. Wenn eine Kollegin oder ein Kollege diesen Test mit Ihnen durchgeführt hat, können Sie sich gegenseitig Ihre Vorgehensweise vorstellen und anschließend dazu ein Feedback geben. Denken Sie dabei an die Feedbackregeln!

6 Konflikte professionell moderieren

Warum
Konflikte so
gefährlich sind

Führungskräfte haben häufig mit Konflikten zu tun, entweder weil sie zwischen Mitarbeitern vermitteln, oder weil sie selbst in Streitigkeiten involviert sind. In beiden Fällen versucht man, die Probleme in einem Konfliktgespräch zu lösen. Warum sind Konflikte am Arbeitsplatz eigentlich so hinderlich? Was macht sie so gefährlich?

- Konflikte stören: Sie unterbrechen den Handlungsablauf und führen dazu, dass Menschen sich nicht mehr auf ihre Aufgaben konzentrieren können.
- Konflikte sind gefühlsbeladen: Sie führen zu Angespanntheit, Gereiztheit, Angst. Das rationale Denken wird abgeschaltet, vernünftiges Vorgehen wird unmöglich.
- Konflikte eskalieren: Die Intensität des Konflikts wächst stetig, der Kreis der einbezogenen Personen vergrößert sich, die Auseinandersetzungen nehmen an Intensität zu.
- Konflikte erzeugen Lösungsdruck: Auseinandersetzungen müssen bewältigt werden, damit sich Menschen voll und ganz ihren Aufgaben widmen können. Es ist, als ob der innere „Druck“ steigt und zu einer vollkommenen Ablenkung und Handlungs- lähmung führt.

Konflikte
möglichst
vermeiden

Man sollte nicht vorschnell den Begriff „Konflikt“ verwenden. Wirkliche Konflikte erkennt man an der Handlungs- lähmung, der Eskalation und der persönlichen Involviertheit. Im schlimmsten Fall sind ganze Abteilungen wie gelähmt. Die gute Nachricht ist: Konflikte lassen sich vermeiden. Für Führungskräfte kommt es im Sinne eines produktiven Abteilungs- oder Gruppenklimas darauf an, Konflikte zwischen Mitarbeitern möglichst zu vermeiden bzw. auf deren Lösung hinzuarbeiten. Sie hinzunehmen ist inakzeptabel. Umfangreiche Studien zeigen sehr deutlich die negativen wirtschaftlichen Folgen von demotivierten und unproduktiven Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Führungskräfte sollten Konflikte also zügig angehen:

Beispiel: Konfliktgespräch einberufen

In Herrn Bachmanns Abteilung pflegen zwei Mitarbeiter einen Dauerstreit. Er hat ein Gespräch anberaumt, um gemeinsam mit den Mitarbeitern die Sache zu bereinigen. Er beginnt das Gespräch ganz offen, befragt die Mitarbeiter nach den Problemen, versucht sie einzubeziehen und für eine Lösung zu öffnen.

Nicht immer gelingt es einer Führungskraft gleich, dem Konflikt auf den Grund zu gehen:

Beispiel: Herunterspielen durch die Mitarbeiter

Seltsamerweise ist in dem Gespräch keinerlei Konflikt dingfest zu machen. Sicher, die Mitarbeiter mögen sich nicht. – wie sie auch zugeben. Aber so dramatisch, wie Herr Bachmann es schildert, sei die Lage nun wirklich nicht: „Wir sind ja schließlich zivilisierte Menschen, Herr Bachmann!“

Herr Bachmann beißt offensichtlich bei seinen Mitarbeitern auf Granit. Die Mitarbeiter leugnen den Konflikt zwar nicht, machen aber deutlich, dass Herr Bachmann „mal nicht so übertreiben solle“. Für diesen ist dies überraschend, denn er hat das Gefühl, dass die Mitarbeiter eigentlich auch eine Lösung wollen.

Lösung ist nicht immer erwünscht

6.1 Was macht die Konfliktlösung so schwierig?

Um zu verstehen, welche Ursache das Verhalten der beiden Mitarbeiter haben kann, müssen wir uns näher mit Konflikten beschäftigen. Ein wichtiger Punkt ist zunächst die Unterscheidung zwischen heißen und kalten Konflikten.

Wichtige Unterscheidung: heiße und kalte Konflikte

Woran Sie einen heißen Konflikt erkennen

Heiße Konflikte zeichnen sich durch folgende Charakteristika aus:

- Sie werden offensiv und öffentlich ausgetragen. Die Beteiligten sind derart von ihrer Sache überzeugt, dass sie versuchen, die Gegenseite in offenen Auseinandersetzungen zu überzeugen.

- Eigene Motive werden mit zunehmender Konfliktintensität immer weniger hinterfragt.
- Es besteht dennoch der Wille, sich aktiv mit der anderen Seite auseinander zu setzen, sich direkt zu konfrontieren und dem offenen Konflikt nicht aus dem Weg zu gehen.

Kienbaum Expertentipp

Ein heißer Konflikt ist deutlich zu erkennen, die Parteien gehen aufeinander los, werden emotional, z. T. auch irrational. Auch für Außenstehende ist der Konflikt offensichtlich. Für eine Konfliktlösung ist ein derartiger Konflikt eher günstig, denn er kann aktiv angegangen werden.

Woran Sie einen kalten Konflikt erkennen

Schwieriger wird es, wenn ein so genannter kalter Konflikt vorliegt. Kalte Konflikte zeichnen sich durch folgende Charakteristika aus:

- Sie sind durch ein destruktives Vorgehen gekennzeichnet. Die Konfliktparteien sind frustriert und desillusioniert.
- Ziel ist es, die Gegenpartei nachhaltig zu schädigen und zu blockieren.
- Direkte Angriffe werden vermieden, d. h. nicht die direkte Konfrontation, sondern die Sabotage herrscht vor.
- Es existiert eine tiefe Aversion gegenüber den anderen.

Bei kalten Konflikten herrscht Sabotage vor

Ein kalter Konflikt ist nicht so leicht zu erkennen, zumindest nicht an einer offen ausgetragenen und lautstarken Fehde. Das macht ihn der Konfliktlösung auch weniger zugänglich. Im Extremfall leugnen beide Konfliktparteien, dass sie überhaupt eine Auseinandersetzung haben. Auch wenn eine Führungskraft den Konflikt erkennt, ist eine Lösung schwierig. Ein offenes, partnerschaftliches Gespräch ist hier oft nicht zweckdienlich. Dies ist offensichtlich auch bei den Mitarbeitern von Herrn Bachmann der Fall. Die Mitarbeiter sind einer Konfliktlösung, wie sie Herr Bachmann vorschlägt, nicht offen gegenüber. Der Konflikt hat sich in dieser kalten Form institutionalisiert und gehört zum Alltag mit dazu. Herr Bachmann ist hier in nur eine Art Unruhefaktor.

Wie Sie Konflikte lösen

Konflikte lösen heißt, die „trennende Spannung“ aufzuheben oder ganz allgemein gesprochen: Die Luft raus zu lassen. Diese Spannung kann sachlich, aber auch persönlich begründet sein. Für die Führungskraft bedeutet dies in jedem Fall, ein gemeinsames Vorgehen zu vereinbaren, das den Interessen beider Konfliktparteien gerecht wird. Die Konfliktlösung liegt also in einer Vereinbarung – insofern analog zu einer Verhandlung.

Kienbaum Expertentipp: Konsens

Fassen Sie den Begriff Vereinbarung an dieser Stelle nicht zu eng. Sie wird sich nicht nur auf gemeinsame Vorgehensweisen beziehen. Auch gemeinsame Sichtweisen sind damit gemeint. Die Lösung ist dann erreicht, wenn zwischen den Parteien Konsens hinsichtlich der Sicht oder der Vorgehensweise erreicht ist.

Darüber hinaus lässt sich ein Konflikt entscheiden – die Führungskraft sagt, was zu passieren hat – oder regeln – der Konflikt besteht weiterhin, die Konfliktparteien arrangieren sich aber mit dem Konflikt. Die letzten beiden Fälle sind im beruflichen Umfeld nicht immer zu vermeiden. Den größten Erfolg verspricht aber der Konsens, d. h. die tatsächliche Lösung des Konflikts.

Konfliktlösung heißt im Idealfall: Konsens herstellen.

Mechanismen, die der Konfliktlösung im Weg stehen

Meist merkt man sehr schnell, dass die Streitenden Parteien nicht einfach durch bloße Moderation und das Aufzeigen von Fakten zu einer Lösung zu führen sind. Woran liegt das? Es gibt Mechanismen, die einer Konfliktlösung prinzipiell im Weg stehen. Diese Mechanismen haben weniger mit Kommunikation, sondern mit der Wahrnehmung zu tun, mit der Art, wie Konflikte das Bild von der Gegenpartei verändern bzw. verzerren.

Welches Bild besteht von der anderen Seite?

Mechanismus 1: Schwarz-Weiß-Denken

In Konflikten neigen Parteien zu einer sehr extremen Beurteilung, einer verzerrten Wahrnehmung. Es gibt nur noch Schwarz oder

Weiß, die Grautöne werden herausgefiltert. Und da aufgrund dieser sehr verengten Sicht die Schlechtigkeit der anderen Partei feststeht (anderes wird nicht mehr gesehen), ist ein rein destruktives Verhalten also legitim. Aufgabe in einem Konfliktgespräch ist es also, die „Grautöne“ im Dialog wieder hervorzuholen.

Mechanismus 2: Projektion

Eigene Schwächen sieht man nicht mehr

Eigene Schwächen und eigene Anteile am Konflikt werden ausgeblendet. Stattdessen lastet man sie der anderen Partei an („Der hat doch angefangen, der hat doch sabotiert, nicht ich!“). Mit heftigen Reaktionen soll das dadurch entstehende, schlechte Gefühl kompensiert werden. Das Konfliktgespräch muss nun also dazu dienen, den Blick wieder auf die Verantwortung beider Parteien zu lenken.

Mechanismus 3: Ausweitung des Schlachtfeldes

Themen, die ursprünglich mit dem Konflikt nichts zu tun hatten, werden einbezogen. Die Wahrnehmung und Beurteilung des ursprünglichen Sachverhalts (d. h. der tatsächliche Konfliktgrund) treten in den Hintergrund. Ein Moderator sollte also versuchen, den Konfliktgegenstand wieder zu fokussieren, einzugrenzen.

Mechanismus 4: Rückzug

Teilnehmer an einem Konflikt ziehen sich zurück

Eine weitere Folge ist ein reduziertes Einfühlungsvermögen und eine erhöhte Verwundbarkeit. Die Konfliktparteien begeben sich in eine Art innere Isolation. Personen, die andere Ansichten vertreten, werden nicht gehört.

Mechanismus 5: Konfliktlösung ist nicht immer gewünscht

Ein Außenstehender gewinnt in einem klassischen Konflikt den Eindruck, dass die Konfliktparteien irrational vorgehen, eine völlig weltferne Wahrnehmung von der Sachlage haben. Sofern ein Konflikt so weit eskaliert ist, dass bei den Konfliktparteien bereits derartige „Verzerrungen“ zu beobachten sind, bedarf es zumeist einer heftigen Intervention von außen, um den Kreislauf zu durchbrechen. Im ungünstigen Fall wird die Intervention nicht als Hilfe wahrgenommen, sondern als Bedrohung. Es kann sogar soweit kommen, dass die eigentlichen Konfliktparteien eine Art „taktische Allianz“ formen und sich gegen den Störenfried zusammenschließen.

ßen. Diese Effekte gilt es im Dialog auszuräumen, was geduldiges Argumentieren und Fragen erfordert.

6.2 Was tun, wenn Sie selbst am Konflikt beteiligt sind?

Sofern die Führungskraft selbst in den Konflikt involviert ist, ist sie nicht mehr unparteiisch, nicht mehr neutral. Je nach persönlicher Betroffenheit wird die Konfliktmoderation schwierig oder leicht. Die Führungskraft hat natürlich die Möglichkeit, hinsichtlich inhaltlicher Aspekte autoritär zu entscheiden. Unter den Begriff Konfliktbewältigung fällt ein solches Verhalten allerdings nicht. Das bedeutet: Auch im Fall, dass sie selbst beteiligt ist, hat die Führungskraft das Gespräch zu suchen.

Moderator und
Konfliktbeteilig-
ter – schwierige
Doppelrolle

Kienbaum Expertentipp: Konfliktlösung

Konfliktvermeidung ist an dieser Stelle höchst unprofessionell. Im Gegenteil: Sorgen Sie dafür, dass es recht schnell zu einem Gespräch kommt. Das übergeordnete Ziel dieses Gesprächs ist natürlich die Konfliktlösung. Teilziele bestehen darin, die Sichtweise des Mitarbeiters kennen zu lernen und ihm die eigene darzulegen. Es handelt sich also um eine klassische Reflexionsphase. Darauf aufbauend werden Lösungen erarbeitet bzw. ein zukünftiges Miteinander verabredet.

Eine gute Vorbereitung auf das Gespräch kann hier natürlich sehr nützlich sein. Die Vorbereitung seitens der Führungskraft sollte folgende Punkte umfassen:

- Sammlung von Hypothesen zu möglichen Konfliktursachen aufseiten des Mitarbeiters (d. h., die Führungskraft versetzt sich in die Lage des Mitarbeiters),
- realistische Einschätzung der eigenen Involviertheit, der „wahren“ Konfliktursachen und der einer Lösung entgegenstehenden Aspekte,
- Sammlung positiver Aspekte: Rückmeldungen, Lob, Anerkennung, alles, was geeignet ist, das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters zu steigern und so den Konflikt zu entschärfen,

Emotionen
stören bei der
Lösungssuche

- Ausloten potenzieller Lösungsmöglichkeiten,
- darauf aufbauend: Entwerfen einer Gesprächsstruktur incl. Ziele.

Führen Sie Konfliktgespräche nie „aus dem Bauch heraus“ und ohne Vorbereitung. Die eigene Involviertheit, die eigene Emotionalität bilden ein großes Gefahrenpotenzial, das durch ein strukturiertes und selbstreflektiertes Vorgehen und eine gute Vorbereitung zumindest entschärft wird.

Gesprächsaufbau und Durchführung

Wie sollte die Führungskraft ein Konfliktgespräch aufbauen?

Grundlegende Gesprächsdramaturgie
Einleitung, positives Klima schaffen
• Dank aussprechen für das Kommen. Es sollte eine recht formale Einleitung gewählt werden.
Themenklärung, Klarheit schaffen
• Das Konfliktthema wird kurz umrissen, die Zielsetzungen werden dargelegt bzw. erfragt und festgehalten.
Bearbeitungsphase
• Zunächst stellt der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin ihre Sicht der Dinge dar. Der Vorgesetzte unterstützt die Schilderungen durch zielgerichtete, offene Fragen. • Im Anschluss stellt der Vorgesetzte seine Sicht der Dinge dar. Hier verwendet er vornehmlich Ich-Botschaften. • Darauf aufbauend werden erste Themenfelder untergliedert und Lösungen erörtert. Die Themenbearbeitung gleicht einem normalen, inhaltlich motivierten Vorgehen, wie es sonst auch üblich ist. • Besondere Kommunikationstechniken sind an dieser Stelle nicht vonnöten.
Abschluss, Verbindlichkeit
• Sofern ein gemeinsames Vorgehen resultiert, wird dies verbindlich abgesprochen und festgehalten.

Die Dramaturgie entspricht den Ausführungen im Kapitel „In 4 Schritten zu erfolgreichen Gesprächen“ (s. Seite 19). Nach einer Einleitung folgt eine Phase, in der Klarheit hinsichtlich der Themen – hier, der Konfliktthemen – geschaffen wird. Einen großen Teil nimmt die Bearbeitung der Themen ein – im genannten Kapitel

Argumentationsphase genannt. Es folgt eine Gesprächssequenz, in der Verbindlichkeit geschaffen wird, wie sie am Ende fast jedes Gesprächs stehen sollte.

1. Schritt: Einleitung, positives Klima schaffen

Aufgrund des spannungsgeladenen Anlasses ist es besser, auf einen Small Talk zu verzichten. Stattdessen sollte eine sehr formale Einleitung gewählt werden. Bedanken Sie sich bei dem Mitarbeiter dafür, dass er sich an der Konfliktlösung beteiligt.

Verzichten Sie
auf Small Talk

Beispiel: Einleitung eines Konfliktgesprächs

„Vielen Dank Herr Koch, dass Sie gekommen sind. Ich möchte mich auch jetzt schon bedanken für Ihre Bereitschaft, gemeinsam die Differenzen auszuräumen. Mir ist es sehr wichtig, dass wir heute eine für uns beide tragbare Lösung finden.“

Äußerst ungünstig ist es, den Mitarbeiter mit Vorwürfen zu konfrontieren, ihm die Schuld für den Konflikt zu geben oder den Anschein zu erwecken, dass die „Last“ der Konfliktlösung allein bei ihm liegt:

Vermeiden Sie
Vorwürfe

Beispiel: Schuldzuweisung

„Vielen Dank Herr Koch, dass Sie sich herbemüht haben. Ich weiß, dass Sie selbst ein solches Gespräch skeptisch betrachten, aber ich denke, ich kann auch von Ihnen eine gewisse Bereitschaft zur Mitarbeit verlangen. Denn Sie haben ja einen nicht unerheblichen Anteil an den Differenzen.“

Mag sein, dass der Mitarbeiter einen „nicht unerheblichen“ Anteil an den Differenzen hat. Trotzdem sollte die Einleitung so neutral wie möglich formuliert werden. Die Führungskraft hat die schwierige Aufgabe, trotz eigener Involviertheit das Gespräch „moderieren“ zu müssen. Sie befindet sich damit in einer Doppelrolle: Einerseits ist sie Moderator, andererseits Konfliktbeteiligter.

2. Schritt: Themen klären, Klarheit schaffen

Was ist Ziel des
Konfliktge-
sprächs?

Auch in der zweiten Phase des Gesprächs sollte die Führungskraft ihre Neutralität wahren. Es geht nun um Klarheit hinsichtlich des Konfliktthemas, hinsichtlich der Zielsetzung der Führungskraft und um die Zielsetzung des Mitarbeiters. Am Beginn stehen eine möglichst neutrale Beschreibung des Konfliktgegenstands und ein Perspektivabgleich:

Beispiel: Themen klären

„Herr Koch, wir sprachen am Mittwoch über die zukünftige Aufbauorganisation Ihres Bereichs. Dabei gerieten wir heftig aneinander und tauschten – von beiden Seiten sehr emotional – Argumente für das Für und Wider der diskutierten Lösungen aus. Wir sind zu keiner Einigung gekommen. Ich war im Anschluss an das Gespräch sehr ärgerlich über den Verlauf. Wie ging es Ihnen?“

Setzen Sie Ich-
Botschaften ein

Die Führungskraft nutzt in diesem Beispiel die einfache Technik der Ich-Botschaft, gekoppelt mit einer offenen Frage, um einen Austausch über den Konfliktgegenstand zu initiieren. Der Vorteil von Ich-Botschaften liegt im Fehlen des typischen Vorwurfs. Aus dem Bauch heraus würde man hier sicher anders formulieren:

Beispiel: Vorwurf

„Herr Koch, wir sprachen am Mittwoch über die zukünftige Aufbauorganisation Ihres Bereiches. Dabei gerieten Sie heftig mit mir aneinander und wurden sehr emotional. Sie sind zu keiner Einigung mit mir gekommen. Ich war im Anschluss an das Gespräch sehr ärgerlich über den Verlauf und vor allem über Sie! Was fällt Ihnen denn ein, so...“

Eine solche Gesprächssequenz wird sofort Widerstand hervorrufen, denn die Verantwortung für den Verlauf des Gesprächs wird eindeutig dem Mitarbeiter zugeschoben (Du-Botschaften). Gesprächstechnisch ist dieses Vorgehen natürlich ungünstig. Für diese Phase sind daher Ich-Botschaften, gekoppelt mit offenen Fragen das Mittel der Wahl. Ähnlich sollte die Klärung der Zielsetzung vonstatten gehen:

Beispiel: Klärung der Zielsetzung

„Ich möchte in diesem Gespräch gern Lösungen mit Ihnen erörtern. Es mag sein, dass wir heute noch zu keiner Lösung kommen, dann können wir unser Gespräch vertagen. Was stellen Sie sich für dieses Gespräch vor, Herr Koch? Was sind Ihre Ziele?“

Das Gesprächsziel muss nicht immer Lösung bedeuten. Manchmal ist es auch schon ausreichend, eine Abkühlung der Gemüter anzustreben, was dann zu Beginn des Gesprächs auch so kommuniziert werden kann. Wichtig ist, dass Konsens hinsichtlich der Ziele zum Ende dieser Phase besteht, sonst kann es unschöne Überraschungen geben:

Abkühlung der
Gemüter kann
Gesprächsziel
sein

Beispiel: Ungleiche Gesprächsziele

„... ich freue mich, dass wir das so festhalten können.“
Mitarbeiter Herr Koch: „Ich bin doch sehr enttäuscht, ich habe eigentlich gehofft, dass Sie mir im Laufe des Gesprächs etwas mehr zu Ihren Beweggründen sagen, meine Abteilung zu zerschlagen – auch wenn ich die Entscheidung sachlich akzeptieren muss.“

Es lässt sich in einem Konfliktgespräch nie ausschließen, dass im Laufe des Gesprächs bisher unausgesprochene Dinge auf den Tisch kommen. Das ist sicher auch der Charakter von Konfliktgesprächen. Eine intensive und einfühlsame Fragephase kann solche Aspekte zumindest im Vorfeld versuchen zu berücksichtigen.

3. Schritt: Themen bearbeiten

In der dritten Phase werden die Themen bearbeitet bzw. besprochen. Zwei kommunikative Grundregeln lauten hier:

- Offene Fragen stellen und sich in die Perspektive des anderen hinein fühlen wollen;
- Ich-Botschaften verwenden.

Mit offenen
Fragen zum
Kern der Ausei-
nandersetzung

Trotz (oder gerade wegen) eigener Involviertheit sollten diese Regeln beherzigt werden. Diese dritte Phase beginnt in aller Regel mit der an den Mitarbeiter gerichtete Bitte, das Konfliktthema zunächst aus seiner Sicht darzustellen. Der Vorgesetzte vertieft das Thema durch offene Fragen nach:

- einer etwaigen Vorgeschichte des Konflikts,
- aktuellen Konsequenzen, Auswirkungen,
- nach dem persönlichen Umgang mit dem Konflikt (emotionale Auswirkungen),
- Lösungsmöglichkeiten.

Dieser Teil wird strukturiert durch die offenen Fragen der Führungskraft. Dienlich können hier auch die Fragentypen sein, die im Kapitel „Erfolgreiche Einstellungsgespräche führen“ (s. Seite 64) in ganzer Breite behandelt werden. Die Gestaltung der Phase richtet sich allerdings sehr stark nach dem tatsächlichen Konfliktgegenstand und nach der Frage, ob es sich um eher persönliche oder sachliche Konflikte handelt. Wichtig ist es dennoch für die Führungskraft, einen Einblick in die Sicht des Gegenübers zu bekommen. Ein wichtiges kommunikatives Mittel ist hier auch das aktive Zuhören und Spiegeln:

Beispiel: Spiegeln

- „Sie sind der Auffassung, dass die Änderung der Abteilungsstruktur zu einer massiven Demotivation der Kollegen und Kolleginnen führen würde?“
- „... verstehe ich Sie richtig, dass meine Äußerung für Sie überraschend kam?“
- „... Sie bringen zum Ausdruck, dass mein Beharren auf dieser Lösung Ihre Autorität als Abteilungsleiter angreift. Sehe ich das richtig?“

Mitarbeiter soll
Perspektive
wechseln
können

An die ausführliche, durch Fragen seitens des Vorgesetzten geleitete Darstellung aus der Sicht des Mitarbeiters schließt sich die Darstellung des Konfliktgegenstands aus Sicht der Führungskraft an. Diese Phase soll dem Mitarbeiter eine Perspektivenübernahme ermöglichen – ähnlich der Perspektivenübernahme, die der Vorgesetzte durch die intensiven, offenen Fragen an den Mitarbeiter gerichtet bei sich selbst herbeiführt. Die Darstellung sollte neutral, in Form von Ich-Botschaften und sachlichen Schilderungen erfolgen.

Nach der ausführlichen Darstellung des Konfliktthemas aus Sicht beider Parteien kann erst jetzt über Lösungen gesprochen werden,

sofern dies schon ein vereinbartes Gesprächsziel ist. Hier kann sich die Führungskraft zur Lösungsfindung fragen:

- was gemeinsame Interessen sind,
- was das eigentlich „Trennende“ ist,
- wer an einer Lösungsfindung beteiligt werden könnte.

Lösungen werden im Dialog entwickelt und im Idealfall in der letzten Phase festgehalten. Hier stehen kommunikative Techniken wie Argumentation und Einwandbehandlung im Vordergrund. Letztlich muss die Führungskraft überzeugen.

Lösungen
entstehen im
Dialog

4. Schritt: Verbindlichkeit schaffen

Wenn die Kontrahenten einen Konsens errungen haben, war das Gespräch erfolgreich. Aber auch, wenn keine endgültige Lösung zustande kam, sollte seitens der Führungskraft betont werden, dass sie das Gespräch und auch das noch unvollkommene Ergebnis als wichtig ansieht:

Beispiel: Positiver Gesprächsabschluss

„Herr Koch, es ist schön, dass wir heute darüber sprechen konnten. Leider haben wir noch keine befriedigende Lösung gefunden, was wir aber ganz sicher noch werden. Der Gedankenaustausch war an dieser Stelle schon sehr wichtig und hat uns einen ganzen Schritt nach vorn gebracht. Ich möchte Ihnen hierfür danken. Wir sollten jetzt noch unser gemeinsames Vorgehen abstimmen. Was halten Sie davon, wenn ...“

Verbindlichkeit – gern auch in Form eines Protokolls – sollte auf jeden Fall am Ende eines solchen Gesprächs stehen. Lösungen sollten fixiert und mit Zeitplänen hinterlegt werden, sofern es sich nicht auf Vereinbarungen z. B. hinsichtlich des persönlichen Umgangs bezieht.

Am Ende muss
Verbindlichkeit
geschaffen
werden

6.3 Wie Sie die Konflikte von Anderen schlichten

Die nachfolgenden Ausführungen zielen auf eine Gesprächsstruktur, die eine Lösung oder zumindest eine Regelung ermöglichen soll. Wird der Konflikt dennoch „entschieden“ (was manchmal notwendig ist), ist es wichtig, dass dies zumindest in einem angemessenen Ton bzw. Rahmen erfolgt. Es ist übrigens davon abzuraten, drastische Entscheidungen mit Härte zu verkünden. Falls Sie als Führungskraft einen Konflikt zwischen Mitarbeitern schlichten sollen, beachten Sie folgende Regeln:

Regel 1: Machen Sie das Aufrechterhalten des Konflikts unattraktiv

Dies ist sicher die wichtigste Regel im Zusammenhang mit einer Konfliktlösung. Es ist erstaunlich, aber weder Mitarbeiter noch extern moderierte Gruppen befreien sich gern von einem Konflikt. Die Annahme, der Konflikt stelle den „unangenehmen“ Zustand und der Friede den „angenehmen“ Zustand dar, ist falsch. Denn dann würden Menschen von sich aus auf eine Konfliktlösung hinarbeiten – die Erfahrung lehrt jedoch ganz anderes.

Konflikte
verschwinden
nicht von allein.

Oft werden Konflikte geradezu kultiviert. Führungskräfte sollten also versuchen, die Aufrechterhaltung des Konflikts unattraktiver und die Beendigung des Konfliktes attraktiver zu gestalten. Sofern es sich um Mitarbeiter handelt, wäre folgendes Szenario denkbar:

Beispiel: Konflikt unattraktiv machen

Herr Bachmann bittet Herrn Flaskamp und Frau Poll zu sich. Er eröffnet das Gespräch mit: „Frau Poll, Herr Flaskamp, ich möchte Ihnen zu Beginn Folgendes mitteilen. Sie beide sind Mitarbeiter, die ich sehr schätze. Trotzdem kann ich es nicht länger akzeptieren, dass Sie – ohne bereits jetzt einen von Ihnen explizit verantwortlich zu machen – das Arbeitsklima so belasten. Ich sage Ihnen ganz deutlich: Wenn wir heute und in den folgenden Treffen nicht eine nachhaltige Wirkung erzielen, sehe ich mich gezwungen, einen von Ihnen beiden oder sogar Sie beide zu versetzen.“

Erhöhen Sie subjektiven Kosten

Eine derartige Drohung ist sicher nicht die eleganteste Art der Konfliktlösung. Ganz sicher erfüllt sie aber den Zweck, die subjektiven Kosten für die Aufrechterhaltung des Konflikts höher erscheinen zu lassen als die subjektiven Kosten für die Beilegung des Konflikts. Im Bedarfsfall sollten sich Führungskräfte möglichst weniger drastische, aber ähnlich wirkungsvolle Methoden einfallen lassen. Von vornherein aussichtslos ist es, sich lediglich als neutralen Moderator anzudienen in der Hoffnung, allein dies würde den Konflikt lösen.

Was kann der Konflikt kosten?

Druck zur Konfliktlösung muss spürbar sein

Ein Moderator kann zwar Konfliktursachen herausarbeiten helfen und das Verständnis für die jeweilige Gegenpartei wecken. Der Erfolg ist aber einzig und allein davon abhängig, ob die Konfliktparteien sich dann auch aus dem Konflikt lösen „wollen“ bzw. hier überhaupt Druck verspüren. Ist das nicht der Fall, ist der Moderator zwar nicht machtlos, aber dennoch in seiner Handlungsfähigkeit stark eingeschränkt.

Bauen Sie Druck auf

Kienbaum Expertentipp

Dies ist auch das grundlegende Problem bei der Moderation externer Konflikte, also bei Personengruppen, bei denen man keinen Zugriff. Sofern man hier die subjektiven Kosten nicht in der Form erhöhen kann, sollte ein Moderator ein anderweitiges Mandat haben, z. B. von den Vorgesetzten der Konfliktparteien. Hat er dies nicht, sind die Erfolgsaussichten deutlich geringer.

Regel 2: Legen Sie den Konflikt offen

Ein Moderator muss es schaffen, die einzelnen Facetten des Konflikts im Verlauf der Moderation für alle Beteiligten sichtbar zu machen, sie herauszuarbeiten. Das gilt sowohl für die Sachprobleme als auch für die emotionalen Verstimmungen.

Dies ist besonders wichtig in so genannten kalten Konflikten, die von den Parteien nicht offen ausgetragen und z. T. sogar geleugnet werden. Ein kalter Konflikt muss schonungslos durch Fakten belegt werden, sonst hat eine Führungskraft als Moderator nichts, an dem

Alles Unausgesprochene „muss auf den Tisch“!

angesetzt werden kann. Hier sind für den Moderator Fragetechniken und Recherche im Vorfeld das Mittel der Wahl.

Beispiel: Konflikt offen legen

Herr Bachmann hat sich für das Gespräch gut präpariert. Seine Sekretärin hatte ihm einige Vorgänge zusammengestellt, die die Reibungsverluste aufgrund des Konflikts innerhalb der Abteilung verdeutlichten: „Ich habe hier den Vorgang X und den Vorgang Y. Ich möchte Sie beide bitten, sich diese Unterlagen kurz anzuschauen. Welche Meinung haben Sie dazu?“

Und weiter: „Welchen Anteil spielt dabei das schlechte Verhältnis zu Frau Poll, Herr Flaskamp?“

„Wie hätten Sie diese Reaktion verhindern können, Frau Poll?“

„Welche Alternativen gäbe es zu Ihrem Verhalten?“

„Wie, denken Sie, sehen die anderen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Abteilung diese Probleme?“

Was steckt
hinter dem
Konflikt

Selbstreflektorische Fragen helfen

Die Fragen, die zur Aufdeckung des Konflikts dienen sollen, orientieren sich wiederum an den Modellen, die wir in den Kapiteln „Die wichtigsten Grundlagen für ein Gespräch kennen lernen“ (s. Seite 18) und „Gesprächstechniken für Ihren Führungsalltag“ (s. Seite 32) besprochen haben. Empfehlenswert sind offene, selbstreflektorische Fragen, die das Ziel haben, das Problem von möglichst vielen Seiten zu beleuchten. Bezogen auf die Kommunikationstechniken bedeutet Regel Nr. 2 vor allem, in zielstrebigem und hartnäckiger Weise offene Fragen zu stellen. Auf Wertungen und Stellungnahmen kann im Rahmen einer solchen Fragetechnik bis zu einem bestimmten Punkt völlig verzichtet werden.

Regel 3: Bleiben Sie neutral in den Inhalten, aber parteiisch im Prozess

Konfliktmoderation heißt nicht, den Konflikt lediglich als eine wenig Einfluss nehmende Randfigur zu begleiten. Es bedeutet, aktiv zu steuern, einzugreifen und Gespräche auf eine Lösung hin auszurichten.

Beispiel: Gesprächssteuerung

Herr Bachmann greift in die Diskussion ein: „Ich muss Sie an dieser Stelle unterbrechen! Entschuldigen Sie, aber der Diskussionsverlauf ist jetzt in keiner Weise zielführend. Ich möchte Sie bitten, noch einmal auf die Lösungen zu sprechen zu kommen, die Sie gerade nannten.“

Konfliktmoderation bedeutet häufig ein autoritäres Steuern und Eingreifen. Allerdings nur hinsichtlich des Prozesses und niemals hinsichtlich der Inhalte! Sofern die Konfliktparteien den Eindruck gewinnen, dass sich der Moderator inhaltlich einer Partei zuneigt, schwindet die Neutralität und damit die Möglichkeit, zu moderieren d. h. zu schlichten. Der Konfliktmoderator gibt lediglich die Spielregeln vor und setzt die Arbeitsmethodik durch. Inhaltliche Stellungnahmen kommen nur von den Konfliktparteien.

Steuern Sie die Prozesse, nicht die Inhalte

Leitfaden**1. Einleitung**

- Erklären Sie die Zusammenkunft und die Rolle des Moderators.
- Legen Sie die Spielregeln fest (u. a. Feedbackregeln, ausreden lassen, zuhören, keine Vorwürfe).

2. Themen klären, Klarheit schaffen

- Ähnlich wie in einem individuellen Konfliktgespräch gilt es auch hier Klarheit zu schaffen hinsichtlich der Erwartungen.
- Auch der Konfliktgegenstand, also das tatsächliche Problem, sollte von beiden Seiten definiert werden.
- Der Moderator oder die Moderatorin fasst – im Einverständnis mit den Konfliktparteien – die Aussagen jeweils zusammen, z. B. in Form einer Visualisierung.

3. Bearbeitungsphase

In dieser Phase stellen die Konfliktparteien jeweils ihre Sicht der Probleme, der Abläufe, der Fakten dar. Durch offene Fragen steuern Sie gezielt die Darstellung beider Konfliktparteien. Es werden einzelne Themenfelder benannt, daraus bei Bedarf Teilthemen herauskristallisiert.

- Sie legen eine Bearbeitungsreihenfolge fest.
- Systematisch werden die Themen besprochen.
- Darauf aufbauend loten Sie Schritt für Schritt Lösungen aus.
- Der Moderator sorgt vor allem dafür, dass die Spielregeln (ausreden lassen, keine Beleidigungen, den Prozess nicht behindern usw.) eingehalten werden.

Diese Phase ähnelt einer ganz klassischen, inhaltlich orientierten Moderation (Themen benennen, Themen zergliedern, Themen bearbeiten).

4. Abschluss, Verbindlichkeit

- Danken Sie den Teilnehmern.
- Halten Sie die Ergebnisse fest.
- Besprechen Sie das weitere Vorgehen.

Kienbaum Expertentipp

Sofern massive persönliche Konflikte im Vordergrund stehen und die Sachkonflikte nur untergeordnet sind, wird die Moderatorenrolle für einen nicht professionell ausgebildeten Moderator schnell unübersichtlich. Das reine Moderieren im Sinne von Kommunizieren, Zusammenfassen, Darstellen reicht an dieser Stelle meist nicht mehr aus. Hier greifen professionelle Moderatoren zu Techniken, die aus der Gestalt- und Familientherapie entnommen wurden. Z. B. werden Konflikte in Form von Standbildern nachgestellt (die Beteiligten werden dem Konflikt gemäß im Raum gruppiert) oder es kommen Techniken wie die „zweite Stimme“ zum Einsatz (der Moderator spricht wechselseitig für die Konfliktparteien und verhindert damit, dass diese sich gegenseitig ansprechen müssen).

7 **Kopiervorlagen: praxiserprobte Formulare**

Auf den folgenden Seiten bieten wir Ihnen zwei praxiserprobte Formulare – jeweils für das Zielvereinbarungsgespräch und die Mitarbeiterbeurteilung.

Kienbaum Leitfaden: Zielvereinbarungsgespräch	215
Kienbaum Leitfaden: Mitarbeiterbeurteilung	228

So gehen Sie vor: Vergrößern von DIN A5 auf DIN A4

Wählen Sie auf Ihrem Kopierer die Funktion „Vergrößern von DIN A5 auf DIN A4“ oder „Vergrößern um 141%“ ein, um die beiden folgenden Leitfäden auf das DIN A4 Format zu kopieren.

Kienbaum Leitfaden: Zielvereinbarungsgespräch

Name des Mitarbeiters/
der Mitarbeiterin

Beurteilende Führungskraft

Datum

1. Gesprächsvorbereitung

Vorbereitende Überlegungen	
Zeit	
Ort	
Informationen für den Gesprächspartner: Was?	
Wer ist mein Gesprächspartner?	
Wie stehe ich zu meinem Gesprächspartner?	
Welche Gesprächsschwerpunkte möchte ich setzen?	
Welche Ziele möchte ich vereinbaren?	

2. Begrüßung

Gesprächseinstieg
Sitzordnung und Atmosphäre (konfrontative Sitzordnung vermeiden, angenehme Atmosphäre erzeugen, ungestörter Ort, Telefone sind umgestellt, den Mitarbeiter beim Namen begrüßen, Einstieg mit einem Thema, dass den Mitarbeiter persönlich betrifft)
Anlass und Ziele klären (Das Gespräch dient der Einbeziehung der Mitarbeiter in die gemeinsame Zielvereinbarung. Diese dient nicht der Mitarbeiterauswahl und wird nicht zur Begründung arbeitsrechtlicher Maßnahmen herangezogen.)
Zeitdauer ansprechen
Inhalte darstellen
Vorgehensweise/Gliederung des Gesprächs vorschlagen
Gewünschtes Ergebnis darstellen

3. Beurteilungsphase

1. Schritt: Rückblick auf Ziele der vergangenen Periode

Ziele/Strategien	Es sollte erreicht werden, dass:
quantitative Ziele	

Ziele/Strategien	Es sollte erreicht werden, dass:
qualitative Ziele	

2. Schritt: Einschätzung der Zielerreichung der vergangenen Periode durch den Mitarbeiter

Welche Ziele haben Sie Ihrer Meinung nach erreicht?

Welche Ziel haben Sie Ihrer Meinung nach nicht erreicht? (Begründung)

Was war bezüglich der verschiedenen Zielstellungen förderlich?

Was war bezüglich der verschiedenen Zielstellungen hinderlich?

3. Schritt: Beurteilung der Zielerreichung der vergangenen Periode durch den Vorgesetzten (quantitative Ziele)

quantitative Ziele		
Ziel 1:	Messkriterien zur Zielerreichung:	
	Beurteilung der Zielerreichung: nicht oder nur gering erreicht ☐ teilweise erreicht ☐ weitgehend erreicht ☐ voll erreicht ☐	
Veränderungsnotwendigkeit:	Begründung:	Ursachen bei Problemen:

quantitative Ziele		
Ziel 2:	Messkriterien zur Zielerreichung:	
	Beurteilung der Zielerreichung: nicht oder nur gering erreicht ☐ teilweise erreicht ☐ weitgehend erreicht ☐ Voll erreicht ☐	
Veränderungsnotwendigkeit:	Begründung:	Ursachen bei Problemen:

quantitative Ziele		
Ziel 3:	Messkriterien zur Zielerreichung:	
	Beurteilung der Zielerreichung: nicht oder nur gering erreicht ☐ teilweise erreicht ☐ weitgehend erreicht ☐ voll erreicht ☐	
Veränderungsnotwendigkeit:	Begründung:	Ursachen bei Problemen:

Beurteilung der Zielerreichung der vergangenen Periode durch den Vorgesetzten (qualitative Ziele)

qualitative Ziele		
Ziel 1:	Messkriterien zur Zielerreichung:	
	Beurteilung der Zielerreichung: nicht oder nur gering erreicht ☐ teilweise erreicht ☐ weitgehend erreicht ☐ voll erreicht ☐	
Veränderungsnotwendigkeit:	Begründung:	Ursachen bei Problemen:

qualitative Ziele		
Ziel 2:	Messkriterien zur Zielerreichung:	
	Beurteilung der Zielerreichung: nicht oder nur gering erreicht ☐ teilweise erreicht ☐ weitgehend erreicht ☐ voll erreicht ☐	
Veränderungsnotwendigkeit:	Begründung:	Ursachen bei Problemen:

qualitative Ziele		
Ziel 3:	Messkriterien zur Zielerreichung:	
	Beurteilung der Zielerreichung: nicht oder nur gering erreicht ☐ teilweise erreicht ☐ weitgehend erreicht ☐ voll erreicht ☐	
Veränderungsnotwendigkeit:	Begründung:	Ursachen bei Problemen:

4. Zielsetzung des Unternehmens

Erörterung der Zielsetzung des Unternehmens

Aktuelle Unternehmensentwicklungen darstellen

Strategien und Ziele verdeutlichen

Akzeptanz für Strategien und Ziele schaffen

Daraus abgeleitet: Zielsetzungen des Bereichs in der nächsten Periode

Raum für Rückfragen des Mitarbeiters einplanen

5. Zielvereinbarungsphase I: Arbeitsziele

Gemeinsame Vereinbarung der Arbeitsziele für die folgende Periode – Vorgehen:

- Mitarbeiter beschreibt seinen Beitrag zur Erreichung der Bereichsziele und definiert eigene Ziele
- Führungskraft benennt Ziele, deren Erreichung er vom Mitarbeiter wünscht
- Gemeinsame Gewichtung und Entscheidung unter Einbeziehung der Unternehmenssicht

Ziele/Strategien	Es soll erreicht werden, dass:
quantitative Ziele	

Ziele/Strategien	Es soll erreicht werden, dass:
qualitative Ziele	

- Priorisierung und Präzisierung der einzelnen Ziele, Festlegung von Rahmenbedingungen, Zeitraum und Messkriterien (quantitative Ziele)

quantitative Ziele	
Ziel 1	Messkriterien zur Zielerreichung:
	Rahmenbedingungen und Zeitraum:

quantitative Ziele	
Ziel 2	Messkriterien zur Zielerreichung:
	Rahmenbedingungen und Zeitraum:

quantitative Ziele	
Ziel 3	Messkriterien zur Zielerreichung:
	Rahmenbedingungen und Zeitraum:

- Priorisierung und Präzisierung der einzelnen Ziele, Festlegung von Rahmenbedingungen, Zeitraum und Messkriterien (qualitative Ziele)

qualitative Ziele	
Ziel 1	Messkriterien zur Zielerreichung:
	Rahmenbedingungen und Zeitraum:

qualitative Ziele	
Ziel 2	Messkriterien zur Zielerreichung:
	Rahmenbedingungen und Zeitraum:

qualitative Ziele	
Ziel 3	Messkriterien zur Zielerreichung:
	Rahmenbedingungen und Zeitraum:

6. Zielvereinbarungsphase II: persönliche Entwicklungsziele

Gemeinsame Vereinbarung der persönlichen Entwicklungsziele (max. 3) – Vorgehen:

- Mitarbeiter beschreibt, welche Fähigkeiten und Kompetenzen er erweitern will, und schlägt Maßnahmen vor
- Führungskraft benennt ihre Vorstellungen von Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven des Mitarbeiters vor dem Hintergrund der definierten Arbeitsziele
- Gemeinsame Definition und Priorisierung individueller Entwicklungsziele
- Nach Einigung: Art, Zeitraum und Details der Fördermaßnahme

Zu optimierende Kompetenz:
Was ist das Ziel/was soll verbessert werden?
Begründung:
Messkriterium/wann ist das Ziel erreicht?

Um diese Ziele zu erreichen, sollten folgende Verhaltensweisen des Mitarbeiters
... beibehalten werden
... reduziert werden
... intensiviert werden

Es würde mir helfen, wenn mein Vorgesetzter/meine Vorgesetzte folgende Verhaltensweisen
... beibehalten würde
... reduzieren würde
... intensivieren würde

7. Zusammenfassung der Ergebnisse und positiver Abschluss

Definierte Ziele, gewünschte Unterstützungsmaßnahmen bei der Weiterentwicklung, Wünsche und Vorstellungen

Vorstellungen/Ziele zur beruflichen Entwicklung aus Sicht des Mitarbeiters:

Vorstellungen/Ziele zur beruflichen Entwicklung aus Sicht des Vorgesetzten:

Datum des Folgegesprächs: _____

Unterschrift des Vorgesetzten: _____

Unterschrift des Mitarbeiters: _____

Kienbaum Leitfaden: Mitarbeiterbeurteilung

Einführung

Die Mitarbeiterbeurteilung ist ein Instrument zur Unterstützung eines regelmäßigen Dialoges zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten. Es handelt sich dabei nicht um ein reines Beurteilungssystem, vielmehr steht der Feedbackcharakter im Vordergrund.

Der Mitarbeiter wird durch das Mitarbeitergespräch motiviert, da Grundlagen für die Erreichung der Ziele besprochen werden, zudem wird dem Wunsch des Mitarbeiters nach Rückmeldung über seine bisherige Erfüllung der Aufgaben Rechnung getragen. Dadurch wird der Mitarbeiter in seiner Leistung bestätigt, zum Beibehalten seiner Stärken oder zur Optimierung seines Verhaltens ermutigt. Es entsteht eine positive Feedbackkultur, die der Mitarbeiter als Chance für seine Weiterentwicklung nutzen kann.

Wichtiger als die Beurteilung der Vergangenheit ist das Verabreden von Maßnahmen zur Förderung der Leistung und zur Entwicklung des Mitarbeiters. Dadurch erhält der Mitarbeiter die Gewissheit, dass er sowohl auf seine zukünftigen Aufgaben gut vorbereitet ist als auch sein Vorgesetzter und das Unternehmen ihn auf diesem Weg unterstützen. Sein aktuelles Leistungsspektrum wird systematisch betrachtet: Individuelle Stärken werden erkannt, Steigerungsmöglichkeiten können systematisch angegangen werden. Somit können aus dem geführten Gespräch Ansatzpunkte für eine individuelle, zielgerichtete Personalentwicklung abgeleitet werden.

Leitfaden

Name, Vorname:	
Geburtstag:	Titel:
Abteilung:	Position:

Tätig bei der	seit
Tätig in der jetzigen Position seit:	
Zeitpunkt der letzten Beurteilung:	
Vorgesetzter:	

Beurteilungsgrund	
☐ Regelbeurteilung	☐ routinemäßige Anforderung
☐ Ablauf der Probezeit:	
☐ Sonstiges:	
Beurteilungszeitraum:	

Aufgaben und Tätigkeitsschwerpunkte
Die folgende Beurteilung bezieht sich auf folgende Aufgaben und Tätigkeitsschwerpunkte (die einzelnen Aufgaben und Schwerpunkte detailliert auflisten):

Qualitative Zielerreichung im Beurteilungszeitraum
Zielbeschreibung:
Erreichungsgrad:
Zeitraum der Realisierung:

Arbeits- und Leistungsverhalten

Belastbarkeit	
Behält die Übersicht in Stresssituationen	☐
Verhält sich auch in Stresssituationen konstruktiv	
Ist auch in Stresssituationen sorgfältig	
Ist fähig in mehreren Projekten gleichzeitig zu handeln	
Passt sich schnell an veränderte Rahmenbedingungen an	
Übernimmt neue, komplizierte und ungeplante Tätigkeiten	
Kann sich auf chaotische Zustände einstellen	

Fremdeinschätzung des Vorgesetzten	
Die erbrachte Leistung liegt/entspricht	
☐	☐
immer unter	teilweise unter
☐	☐
im Wesentlichen	im vollen Umfang
☐	☐
häufig über	immer über
... den Anforderungen	
Begründung:	

Selbsteinschätzung des Mitarbeiters	
Die erbrachte Leistung liegt/entspricht	
☐	☐
immer unter	teilweise unter
☐	☐
im Wesentlichen	im vollen Umfang
☐	☐
häufig über	immer über
... den Anforderungen	
Begründung:	

Eigenmotivation

Rückschläge und Negativerlebnisse werden leicht überwunden

Leistet mehr als gefordert

Setzt sich selbst ehrgeizige, hohe Ziele

Zeigt Bereitschaft zu Mehrarbeit

Fremdeinschätzung des Vorgesetzten

Die erbrachte Leistung liegt/entspricht

☐

immer unter

☐

teilweise unter

☐

im Wesent-
lichen

☐

im vollen Um-
fang

☐

häufig über

☐

immer über

... den Anforderungen

Begründung:

Selbsteinschätzung des Mitarbeiters

Die erbrachte Leistung liegt/entspricht

☐

immer unter

☐

teilweise unter

☐

im Wesent-
lichen

☐

im vollen Um-
fang

☐

häufig über

☐

immer über

... den Anforderungen

Begründung:

Eigeninitiative

Sucht selbstständig nach Lösungen
 Wartet nicht auf Anweisungen
 Entwickelt Ideen
 Macht Vorschläge
 Verbessert Abläufe
 Erledigt selbstständig Aufgaben
 Bietet sich für neue Aufgaben an

Fremdeinschätzung des Vorgesetzten

Die erbrachte Leistung liegt/entspricht

☐ immer unter
 ☐ teilweise unter
 ☐ im Wesentlichen
 ☐ im vollen Umfang
 ☐ häufig über
 ☐ immer über
 ... den Anforderungen

Begründung:

Selbsteinschätzung des Mitarbeiters

Die erbrachte Leistung liegt/entspricht

☐ immer unter
 ☐ teilweise unter
 ☐ im Wesentlichen
 ☐ im vollen Umfang
 ☐ häufig über
 ☐ immer über
 ... den Anforderungen

Begründung:

Lernbereitschaft

Zeigt die Bereitschaft, sich mit neuen Dingen zu beschäftigen

Nimmt an Seminaren/Fortbildungen teil

Zeigt auch außerhalb der Firma Weiterbildungsbemühungen

Fremdeinschätzung des Vorgesetzten

Die erbrachte Leistung liegt/entspricht ...

☐

immer unter

☐

teilweise unter

☐

im Wesent-
lichen

☐

im vollen Um-
fang

☐

häufig über

☐

immer über

... den Anforderungen

Begründung:

Selbsteinschätzung des Mitarbeiters

Die erbrachte Leistung liegt/entspricht ...

☐

immer unter

☐

teilweise unter

☐

im Wesent-
lichen

☐

im vollen Um-
fang

☐

häufig über

☐

immer über

... den Anforderungen

Begründung:

Sozialverhalten

Authentizität

Steht für seine Ziele ein

Zeigt glaubwürdiges und verbindliches Verhalten

Verhält sich abwägend und gerecht

„Fels in der Brandung“ – kein „Bäumchen wechsele Dich“

Sucht Fehler nicht nur bei anderen

Fremdeinschätzung des Vorgesetzten

Die erbrachte Leistung liegt/entspricht ...

☐

immer unter

☐

teilweise unter

☐

im Wesent-
lichen

☐

im vollen Um-
fang

☐

häufig über

☐

immer über

... den Anforderungen

Begründung:

Selbsteinschätzung des Mitarbeiters

Die erbrachte Leistung liegt/entspricht ...

☐

immer unter

☐

teilweise unter

☐

im Wesent-
lichen

☐

im vollen Um-
fang

☐

häufig über

☐

immer über

... den Anforderungen

Begründung:

Auftreten
Trägt der Aufgabenstellung angemessene, korrekte Kleidung Hat einen adäquaten Umgangston Stellt sich auf den Gesprächspartner ein Verhält sich selbstsicher

Fremdeinschätzung des Vorgesetzten												
Die erbrachte Leistung liegt/entspricht ... <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>immer unter</td> <td>teilweise unter</td> <td>im Wesentlichen</td> <td>im vollen Umfang</td> <td>häufig über</td> <td>immer über</td> </tr> </table> ... den Anforderungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	immer unter	teilweise unter	im Wesentlichen	im vollen Umfang	häufig über	immer über
☐	☐	☐	☐	☐	☐							
immer unter	teilweise unter	im Wesentlichen	im vollen Umfang	häufig über	immer über							
Begründung:												

Selbsteinschätzung des Mitarbeiters												
Die erbrachte Leistung liegt/entspricht ... <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>immer unter</td> <td>teilweise unter</td> <td>im Wesentlichen</td> <td>im vollen Umfang</td> <td>häufig über</td> <td>immer über</td> </tr> </table> ... den Anforderungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	immer unter	teilweise unter	im Wesentlichen	im vollen Umfang	häufig über	immer über
☐	☐	☐	☐	☐	☐							
immer unter	teilweise unter	im Wesentlichen	im vollen Umfang	häufig über	immer über							
Begründung:												

Teamfähigkeit

Zeigt Diskussions-, Argumentations- und Kritikfähigkeit

Lässt sich von guten Argumenten überzeugen

Trägt Gemeinschaftsentscheidungen mit

Unterstützt durch Information und Einsatz zur Erreichung der Teamziele

Arbeitet gerne im Team

Fremdeinschätzung des Vorgesetzten

Die erbrachte Leistung liegt/entspricht ...

☐

immer unter

☐

teilweise unter

☐

im Wesentlichen

☐

im vollen Umfang

☐

häufig über

☐

immer über

... den Anforderungen

Begründung:

Selbsteinschätzung des Mitarbeiters

Die erbrachte Leistung liegt/entspricht ...

☐

immer unter

☐

teilweise unter

☐

im Wesentlichen

☐

im vollen Umfang

☐

häufig über

☐

immer über

... den Anforderungen

Begründung:

Kommunikation und Information

Spricht Kollegen an
 Teilt Wissen mit
 Sammelt Erkenntnisse
 Ist gesprächsbereit
 Geht mit Informationen verantwortungsbewusst um
 Ist offen und freundlich

Fremdeinschätzung des Vorgesetzten

Die erbrachte Leistung liegt/entspricht ...

☐

immer unter

☐

teilweise unter

☐

im Wesent-
lichen

☐

im vollen Um-
fang

☐

häufig über

☐

immer über

... den Anforderungen

Begründung:

Selbsteinschätzung des Mitarbeiters

Die erbrachte Leistung liegt/entspricht ...

☐

immer unter

☐

teilweise unter

☐

im Wesent-
lichen

☐

im vollen Um-
fang

☐

häufig über

☐

immer über

... den Anforderungen

Begründung:

Führungsverhalten

Delegation
Traut Leistungsfähigkeit zu Erkennt Aufgabenstellungen und Arbeitsumfang Motiviert durch komplexe Aufgaben ohne zu überfordern Ist bereit, Arbeiten abzugeben Überträgt Aufgaben zusammen mit der entsprechenden Entscheidungskompetenz

Fremdeinschätzung des Vorgesetzten
Die erbrachte Leistung liegt/entspricht ... ☐ immer unter ☐ teilweise unter ☐ im Wesent- lichen ☐ im vollen Um- fang ☐ häufig über ☐ immer über ... den Anforderungen
Begründung:

Selbsteinschätzung des Mitarbeiters
Die erbrachte Leistung liegt/entspricht ... ☐ immer unter ☐ teilweise unter ☐ im Wesent- lichen ☐ im vollen Um- fang ☐ häufig über ☐ immer über ... den Anforderungen
Begründung:

Motivation

Erkennt Leistung an

Gibt Feedback

Übt konstruktive Kritik

Informiert umfassend

Lebt seine Vorbildfunktion

Ist umfassend informiert

Fremdeinschätzung des Vorgesetzten

Die erbrachte Leistung liegt/entspricht ...

☐

immer unter

☐

teilweise unter

☐im Wesent-
lichen☐im vollen Um-
fang☐

häufig über

☐

immer über

... den Anforderungen

Begründung:

Selbsteinschätzung des Mitarbeiters

Die erbrachte Leistung liegt/entspricht ...

☐

immer unter

☐

teilweise unter

☐im Wesent-
lichen☐im vollen Um-
fang☐

häufig über

☐

immer über

... den Anforderungen

Begründung:

Ergänzungen

Weitere Stärken des Mitarbeiters – z. B. positive minded, besonderes Engagement:

Ergänzende Hinweise des Vorgesetzten:

Ergänzende Hinweise des Mitarbeiters:

Mögliche Personalentwicklungsmaßnahmen:

Datum: _____

Unterschrift des Vorgesetzten: _____

Unterschrift des Mitarbeiters: _____

Stichwortverzeichnis

4-Ohren-Modell 27
70/30-Regel 44

A

Abschluss, verbindlicher 49
Agenda 22
Aktiv zuhören 52
Aktives Zuhören 41
Anekdote 84
Anerkennung 177
Anerkennung, sieben Stufen 180
Anforderungsprofil 77, 78, 80, 83, 104, 137
Anweisung 42, 69, 71
Appellohr 30, 33, 71
Argument 52, 58, 131
Argumentation 12, 42
Argumentationsphase 24, 58
Assessment-Center 19, 75, 138
Aufmerksamkeit 54
Auswahlinterview 75

B

Bearbeitungsphase 211
Begriffsdefinition 91
Beobachten 143
Beschreiben 144
Beurteilungsbogen 156
Beurteilungsdimension 137, 140
Beurteilungsfehler 145
Beurteilungskriterien 79, 142
Beurteilungsphase 124
Beurteilungsprozess 143
Beurteilungstendenz 145
Bewerbervorstellung 76
Bewerten 144

Bewertungsmaßstäbe 144
Bezahlungsgerechtigkeit 111, 135
Beziehungssohr 29, 32
Blinder Fleck 65
Bottom-up-Prinzip 114

C

Commitment 43, 110

D

Delegation 69, 112, 167, 170
Delegationsfehler 169
Dokumentation 126, 156
Du-Botschaft 55, 204

E

Eigeninitiative 111
Einfühlungsvermögen 11
Einleitungsphase 19
Einstellungsgespräch 75, 84
Einstiegsfrage 84, 90
Einwandbehandlung 42, 58, 60
Empathie 16, 31
Entwicklungspotenzial 133
Ergebniskontrolle 127

F

Feedback 14, 42, 65, 96, 112, 157, 173
Feedback einholen 68
Feedbackgespräch 174
Feedbackregeln 67, 175
Fehlverhalten 189
Formulierungen, indirekte 71
Frage, selbstreflektorisches 85, 92, 95
Fragen 42, 75, 84

Fragendramaturgie 50
Fragestellung, neutral 51
Fragetechnik 12, 41, 77, 84, 100
Fragetrichter 50
Fragetypen 45
Führungskompetenz 98

Gesprächsabschluss 25, 77, 190
Gesprächsatmosphäre 155, 163
Gesprächsklima 56
Gesprächsrhythmus 36
Gesprächssteuerung 43, 211
Gesprächstypen 41, 72

H

Höflichkeit 71

I

Ich-Botschaft 55, 56, 57, 67, 204
Interkulturelle Teams 34
Interviewleitfaden 77, 83, 104

J

Job-familie 140
Johari-Fenster 66

K

Kernaufgabe 81, 120
Klärungsphase 22
Klima 19, 196
Kommunikationskraft 12
Kompetenz 10, 77, 81, 120
kompetenzbasierte Fragen 77, 82
Konfliktfähigkeit 13, 22, 105
Konfliktgespräch 196, 201
Konfliktlösung 13, 197
Konfliktverhalten 13
Kritik, sieben Stufen 190
Kritikgespräch 183, 187

L

Leistungsbeurteilung 111, 138, 162

Leistungskriterien 137
Lösung 43, 47, 49, 59, 207

M

Man-Aussage 55
Menschenkenntnis 34
Mitarbeiterbeurteilung 133, 150,
151, 153
Mitarbeiterentwicklung 162
Mitarbeiterjahresgespräch 161, 162,
163
Mitarbeiterpotenzial 109
Motivation 43, 92, 94, 98, 111, 178

N

Nachbereitungsgespräch 160
Nichtredner 42, 72, 73

P

Paraphrasieren 54
Personalentwicklung 109, 133, 158
Positionsziele 80
Potenzialanalyse 138
Prioritäten 97

R

Ressource 14, 113

S

Sachebene 28
Sachohr 28
Schuldzuweisung 13, 55, 203
Selbstoffenbarungsohr 30, 33
Selbstreflexion 17, 96
Selbstwahrnehmung 65
Smart-Pure-Clear 119
Spiegeln 54, 101
Stärken-Schwächen-Profil 134
Suggestivfrage 51, 102

T

Teamfähigkeit 15

Top-down-Prinzip 113
Transfergespräch 159

U

Überzeugungskraft 12

V

Veränderungsbereitschaft 17
Verbindlichkeit 25, 126, 207
Verhaltensbeschreibung 82, 85
Verhaltensmaß 138
Verhaltensnahe Beschreibung 142
Verhandlungsgeschick 16
Verkaufsgespräch 26
Vertiefung 89
Vielredner 42, 72
Vorgesetztenbeurteilung 157

Vorwurf 55

W

Wahrnehmungsverzerrungen 145
Warm-up 76
Wertung 67
W-Fragen 45

Z

Zielerreichung 14, 117, 119, 127
Zielkaskadierung 113
Zielkriterien 118
Zielorientierung 14
Zielvereinbarung 162
Zielvereinbarungsgespräch 109
Zielvereinbarungsgespräch 121
Zielvereinbarungsphase 125