

# **Leitfaden für erfolgreiche Mitarbeitergespräche & Mitarbeiterbeurteilungen**

Von A-Z ausformulierte Mustergespräche mit Gesprächsführungs-Tipps und Formularen für viele, auch heikle Situationen und Anlässe

## **Marco De Micheli 2004**

Der Autor war viele Jahre in führenden Positionen tätig. Seine breite Erfahrung in der Mitarbeiterführung und seine intensive Auseinandersetzung mit Fragen der Kommunikation kommen daher in diesem Buch stark zum Ausdruck.



## **Kritik**

Das Buch ist für Klein und Mittelbetriebe relevant und ist in einer einfach, verständlich und prägnant Sprache abgefasst. Mit diesem sich stark an der Praxis orientierenden Buch können Mitarbeitergespräche schnell vorbereitet und auch in heiklen Situationen mit mehr Sicherheit geführt werden. Viele Vorlagen, Fallbeispiele, Mustertexte, Zusammenfassungen, Merkpunkte und Anleitungen gestatten eine schnelle und einfache Umsetzung und Transfer in die Praxis. Da das Buch von einem Praktiker für den Praktiker geschrieben wurde, fehlen wissenschaftliche und empirische Aspekte und sowie eine fundierte Untermauerung der vorgestellten Inhalte.

## **Inhaltliche Zusammenfassung: Schwerpunkt Gesprächsvorbereitung**

### **1.1 Gesprächsregeln**

Die Beachtung prinzipieller Gesprächsregeln gilt als wesentlicher Eckpfeiler der Gesprächsführung. Exemplarisch lassen sich an dieser Stelle erwähnen, die Schaffung eines positiven Gesprächseinstieges, die Entwicklung einer Fragehaltung, das Forcieren einer verständlichen und offenen Kommunikation, das Praktizieren einer aktiven Zuhörstrategie und die Realisierung eines harmonischen Gespräch Endes.

### **1.2 Kommunikationsfallen**

Wichtig ist eine intensive Gesprächsvorbereitung, in der die Führungskraft die Faktoren, die auf ein Gespräch einwirken und es lenken, bedenkt und Vorsorge für den Fall trifft, dass das Gespräch zu scheitern droht.

### **1.3 Gesprächsziel**

Eine erfolgreiche Gesprächsführung ist immer dann möglich, wenn der Interviewer sowie der Gesprächspartner sich über die Gesprächsabsichten und die Gesprächsziele im Klaren sind. Die präzise Festlegung der Gesprächsabsichten erlaubt zudem eine detaillierte Gesprächsauswertung, in der die gesetzten und die tatsächlich erreichten Ziele miteinander verglichen werden können.

Dazu beantworten der Interviewer sich vor jedem Gespräch folgende Fragen:

- Weshalb führe ich dieses Gespräch?
- Welche Hauptziele, welche Nebenziele will ich erreichen?
- Welche Ergebnisse soll das Gespräch haben?

#### **1.4 Einladung**

Die Terminvereinbarung für das Gespräch sollte schriftlich und so zeitgerecht erfolgen, dass eine Teilnahme und adäquate Vorbereitung aller Beteiligten möglich ist.

#### **1.5 Gesprächsort**

Das Gespräch läuft in einer störungsfreien, angenehme, freundliche und entspannte Gesprächsatmosphäre ab. Die Erreichung der Gesprächsziele darf nicht durch äussere und vermeidbare Störungsquellen gefährdet werden wie Gesprächsunterbrechungen und Ablenkungen, bedingt etwa durch Telefonate oder anderweitige Nebentätigkeiten. Ebenso sind verhörartiges Ausfragen bzw. inquisitorisches Verhalten tunlichst zu vermeiden.

#### **1.6 Zeitplanung**

Da der Aufbau einer persönlichen Beziehung zum Gesprächspartner spielt eine eminente Rolle sollte für das Gespräch ausreichend Zeit zur Verfügung stehen. Auf die Pünktlichkeit des Beginnes ist zu achten, wobei der Interviewer dem Interviewten auch die für das Gespräch zur Verfügung stehende Zeit bekannt geben sollte. Von Auswahlgesprächen «zwischen Tür und Angel», deren besondere Negativkennzeichen Zeitmangel, Hetze, Fahrigkeit, Improvisation und Unsystematik sind, wird dringend abgeraten.

#### **1.7 Bereitstellung wichtiger Gesprächsunterlagen**

Die für das Gespräch relevanten Materialien, wie Notizen, Statistiken, Checklisten usw. sollten vorbereitet sein und während des Gespräches zur Verfügung stehen. Mittels dieser Gesprächsunterlagen können dem Interviewten zum einen allgemeine Informationen gegeben werden, zum anderen können Ziele, -leitlinien, -gegebenheiten u. dgl. mehr anhand von Fakten verdeutlicht werden.

## **1.8 Gesprächseinstieg**

Zu der psychologischen Vorbereitung gehört, die richtige Einstellung zum Gesprächspartner und zum Gesprächsinhalt zu finden, also die bereits erwähnten situations- und personenspezifischen Aspekte zu berücksichtigen. Der Interviewer sollten auch die eigene Gestimmtheit, die Stimmung, in der Sie sich befinden, berücksichtigen. Je nach Gesprächssituation muss der Interviewer dann die Ängste oder Bedenken auf Seiten des Gesprächspartner ausräumen und eventuell etwas gegen das Lampenfieber unternehmen. Diese Phase ist entscheidend für die weitere Kommunikation – darum sollten der Interviewer sich genauestens überlegen, wie Sie das Gespräch einleiten und wie Sie Ihren Gesprächspartner ansprechen. Gerade bei der Gesprächseröffnung spielt die emotionale Ebene eine große Rolle: Findet der Interviewer einen positiven Zugang zum Interviewten, steht auch der weitere Gesprächsablauf unter einem guten Stern. Kommt es an dieser Stelle hingegen zu Konflikten, werden diese Konflikte das Gespräch überlagern und zu erheblichen Missverständnissen führen.