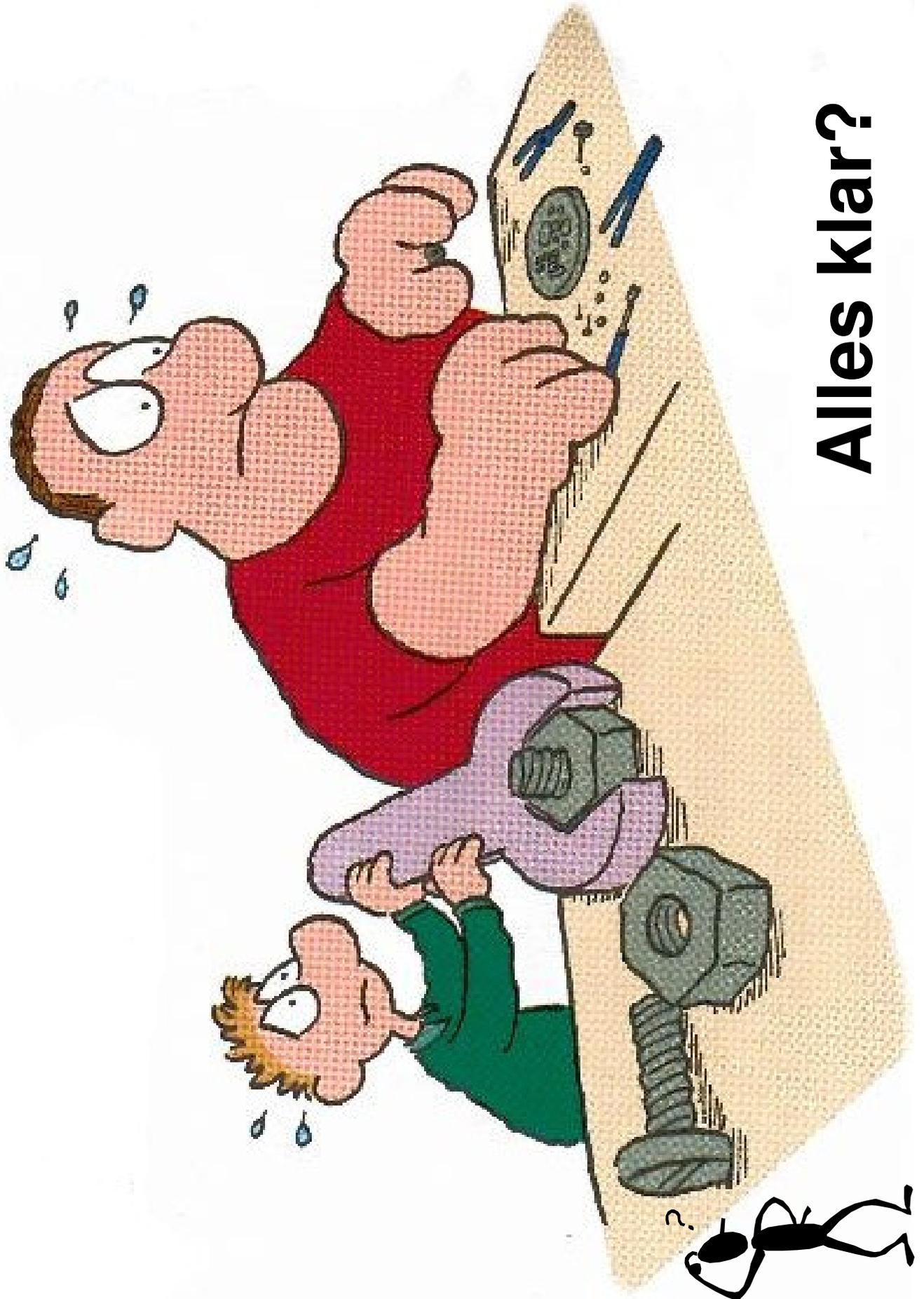


# Schwierige Mitarbeitergespräche sicher führen

Hinweise – Techniken – Regeln für Unternehmer und Führungskräfte



**Impulsworkshop der Wirtschaftsförderung des Main Kinzig Kreis**  
10. März 2010 Ralf Juhre, Geschäftsführer rj-training + beratung GmbH



**Alles klar?**

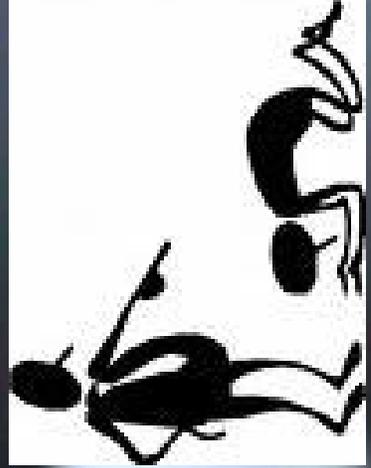
# Mitarbeitermotivation in schlechten Zeiten?...



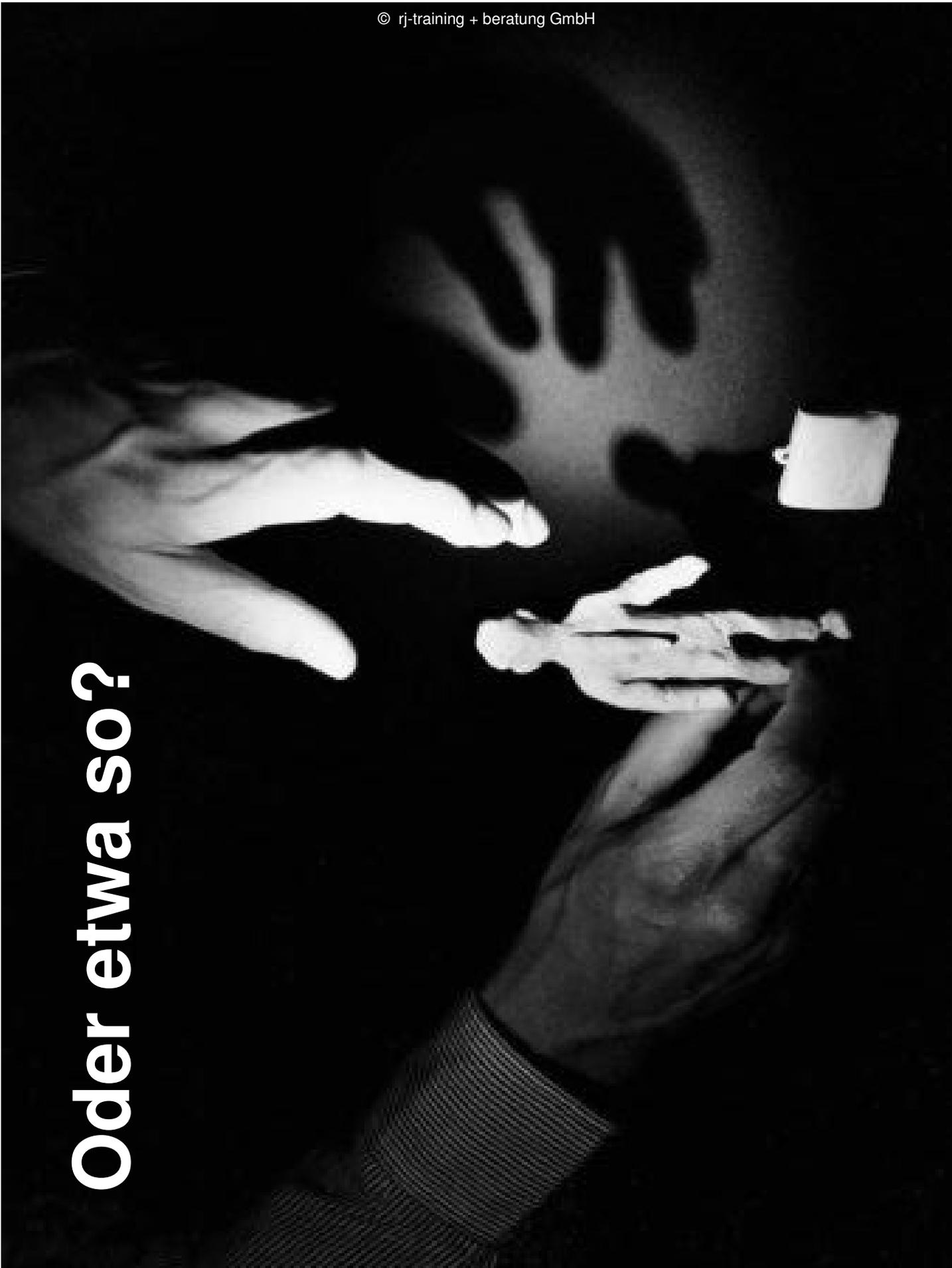
So?...



Oder so?



Oder etwa so?



**Da geht's lang!**



Willst Du so enden?



**Bitte so nicht mit Kunden reden!**





Der Stuhl ist leider  
zu groß für Dich!!

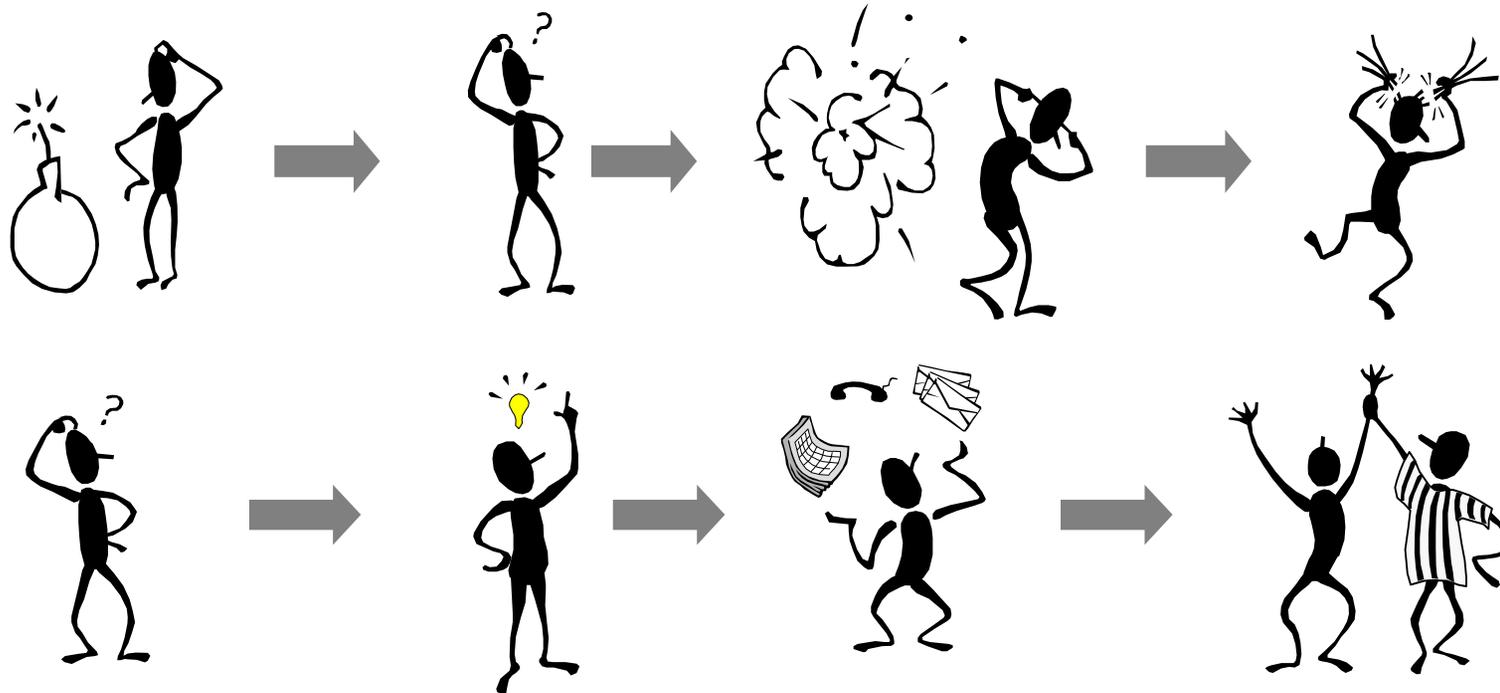
Vielleicht doch besser so?

**Wenn Du ein Schiff bauen willst,  
so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen,  
Werkzeuge vorzubereiten, die Arbeit einzuteilen  
und Aufgaben zu vergeben,...**

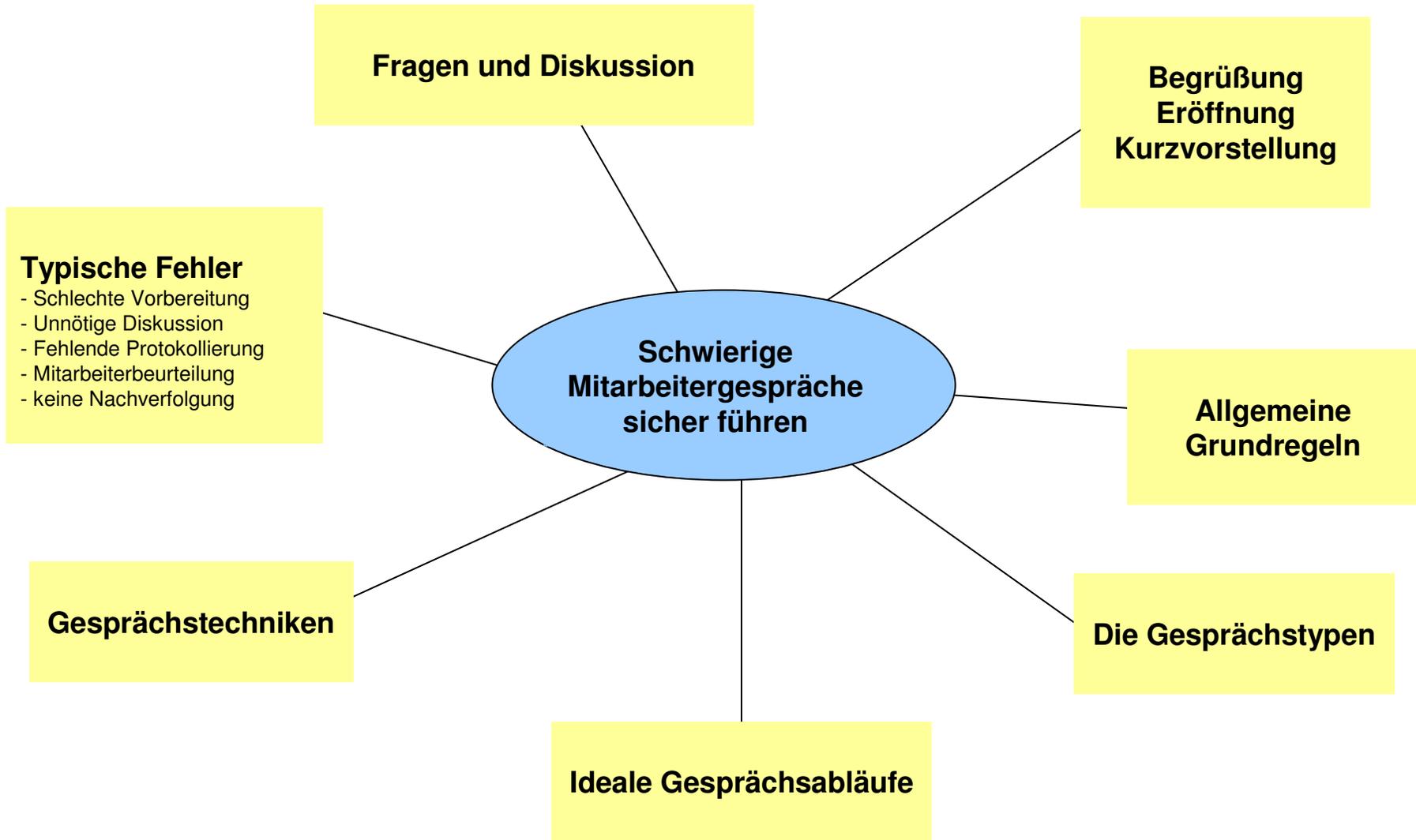
**...sondern lehre die Männer  
die Sehnsucht nach dem endlosen weiten Meer!**

**Antoine de Saint-Exupery (Werk: Der kleine Prinz)**

Wie gehen Sie mit schwierigen Mitarbeitergesprächen um?



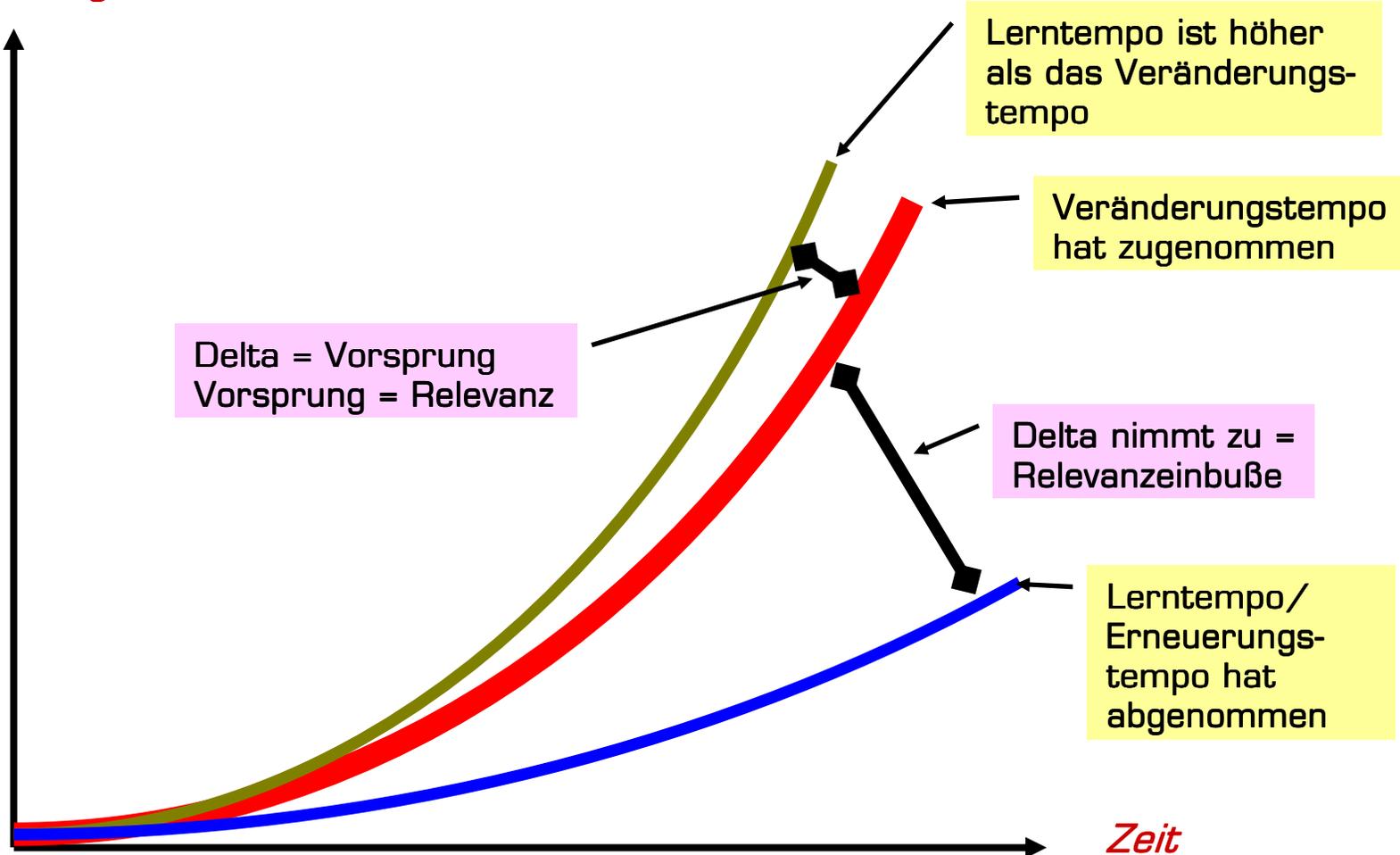
© rj-training + beratung GmbH



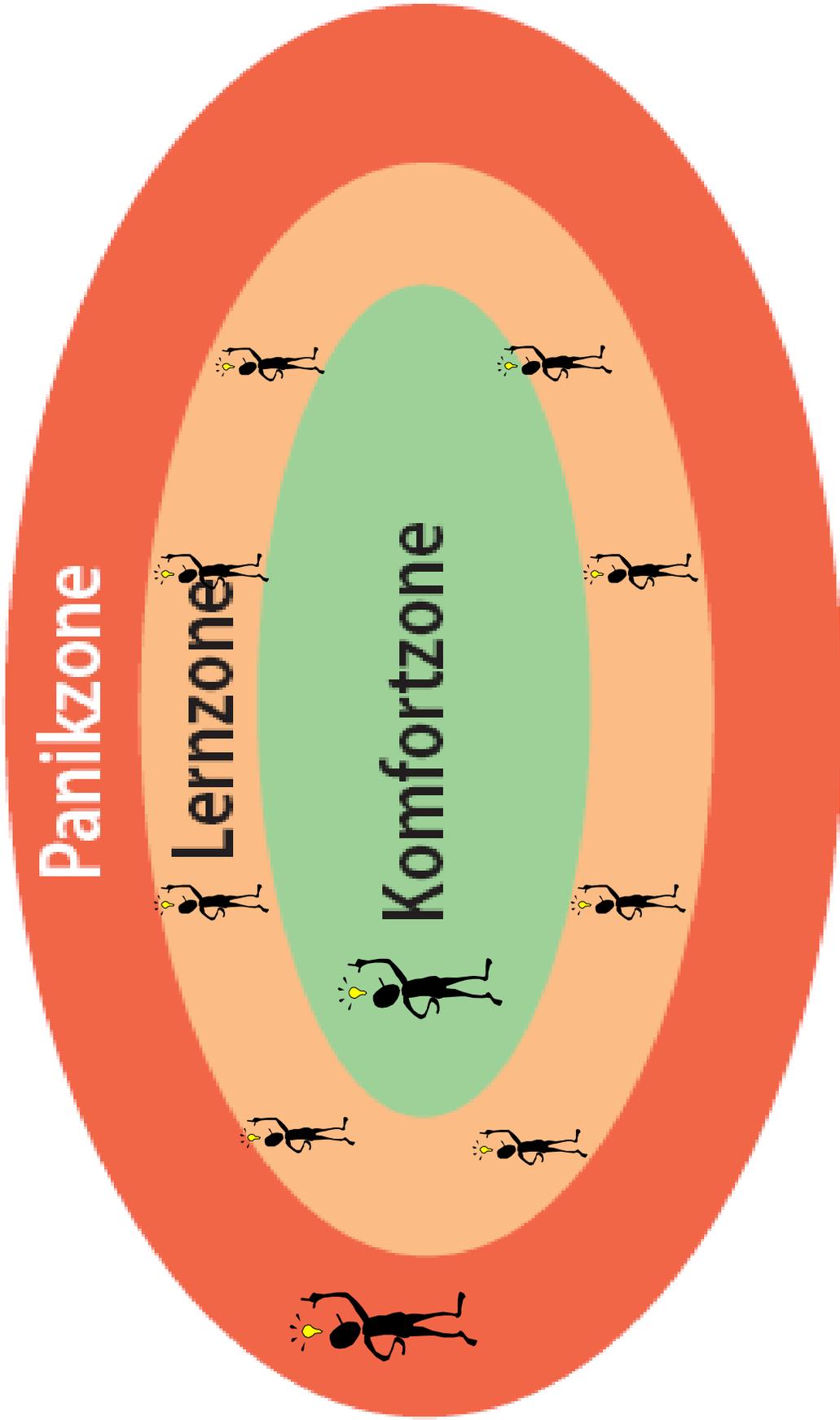
# Vorstellungsrunde

# Allgemeine Grundlagen

*Veränderungen*



© rj-training + beratung GmbH



Guten Geist entfalten!

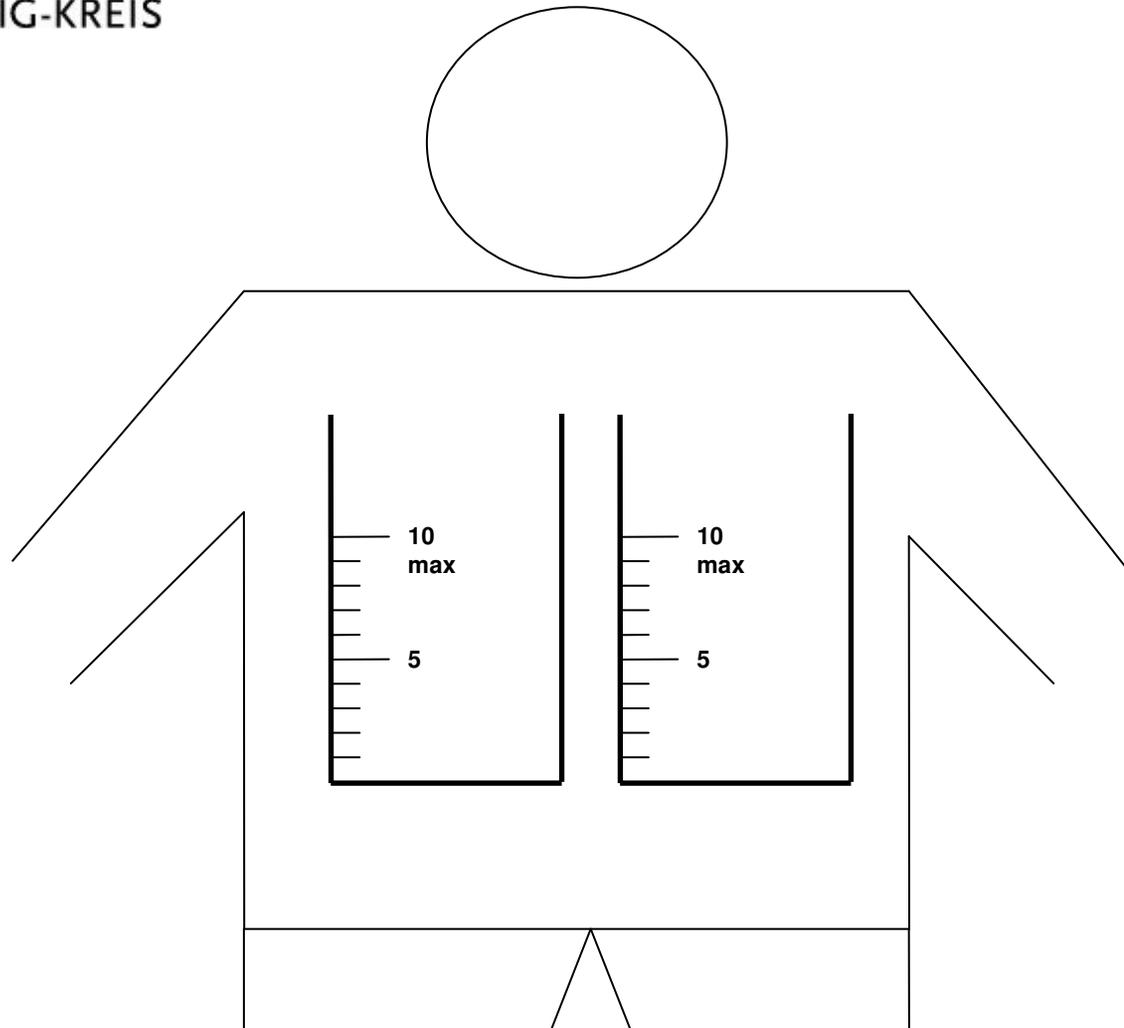
- training
- beratung
- coaching
- outdoor
- akademie
- verlag

*Führen bedeutet, den **Schatz der Motivation** bei den Mitarbeitern zu bergen.*

Dies geschieht durch die aktives Einwirken auf die ***Leistungsbereitschaft*** bzw. die ***Eigenmotivation*** und die ***Arbeitszufriedenheit*** der Mitarbeiter.

Führungseffizienz ist dann eingetreten, wenn eine (geplante) Intervention der Führungskraft zu einer (dauerhaften) Verhaltensänderung beim Mitarbeiter führt und dabei Aufwand und Ertrag in angemessenem Verhältnis zueinander stehen.

Immer dort,  
wo Menschen **ohne Zwang oder Druck**  
einem anderen **Gefolgschaft** leisten,  
existiert natürlich anerkannte  
**(Führungs-) Autorität.**

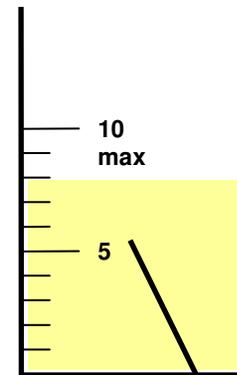
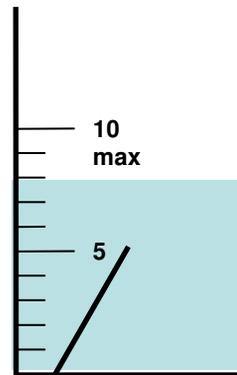


Wie stehen die Pegelstände Ihrer Mitarbeiter Ihnen gegenüber?

© rj-training + beratung GmbH

Führungskraft

Die Führungskraft benötigt  
2 Arten von Vertrauen



Leistungsvertrauen

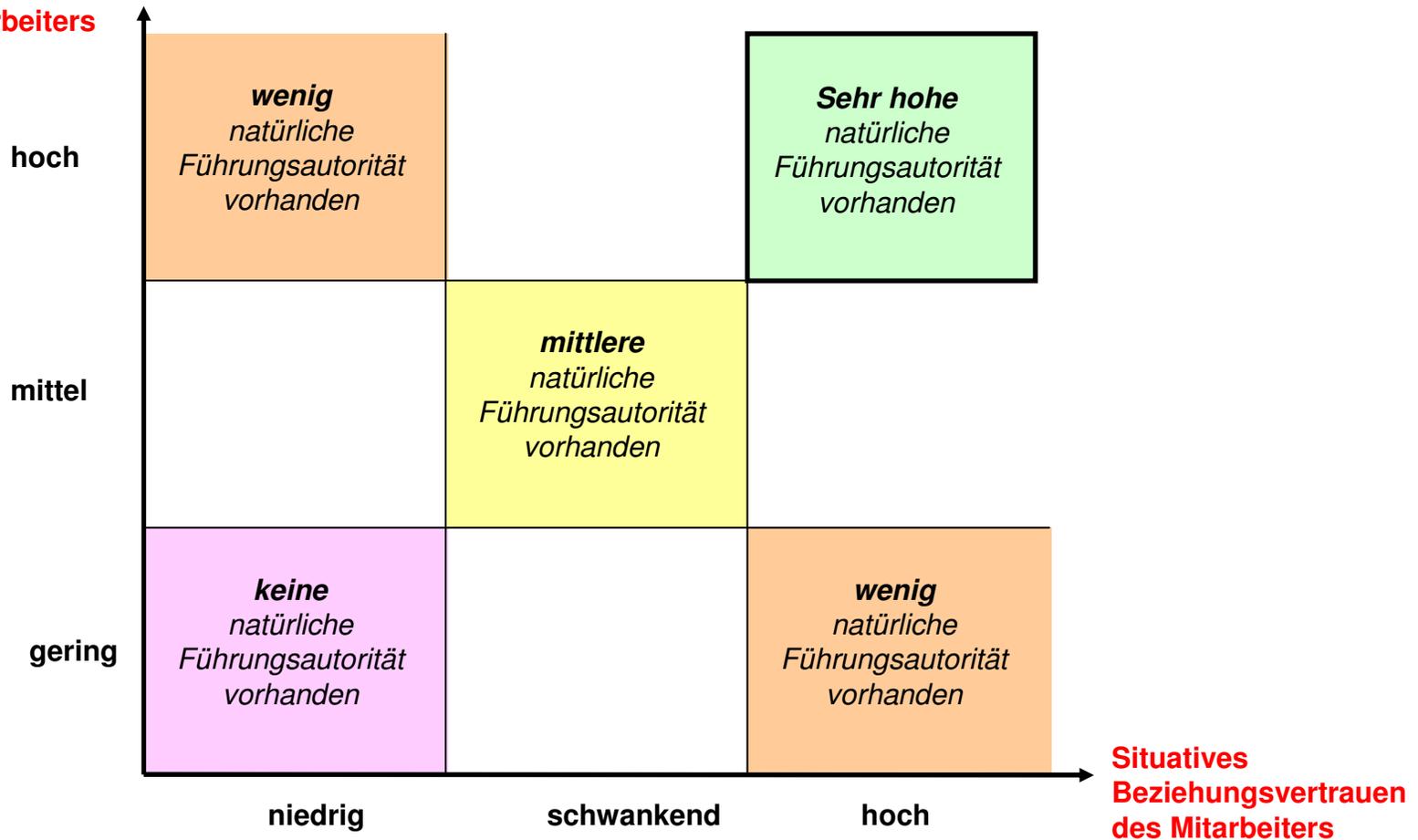
Beziehungsvertrauen

Entstehung von Führungsautorität (Ralf Juhre)

# Situative Führungsautorität



**Situatives  
Leistungsvertrauen  
des Mitarbeiters**



© rj-training + beratung GmbH

# Grundregeln für jedes Gespräch

(nach Carl Rogers)

## Meine Haltung

1. Der Mitarbeiter kann seine Probleme selber lösen  
(evtl. mit meiner Hilfe)
2. „Unbedingte“ Wertschätzung des Mitarbeiters
3. Dem Gegenüber das Gesagte spiegeln, z.B. durch:
  - Aktives Zuhören (durch Blickkontakt, nicken, ja-sagen ect.)
  - Wiederholen des Gesagten in eigenen Worten
  - Die Gefühle des Gegenübers in eigenen Worten wiedergeben



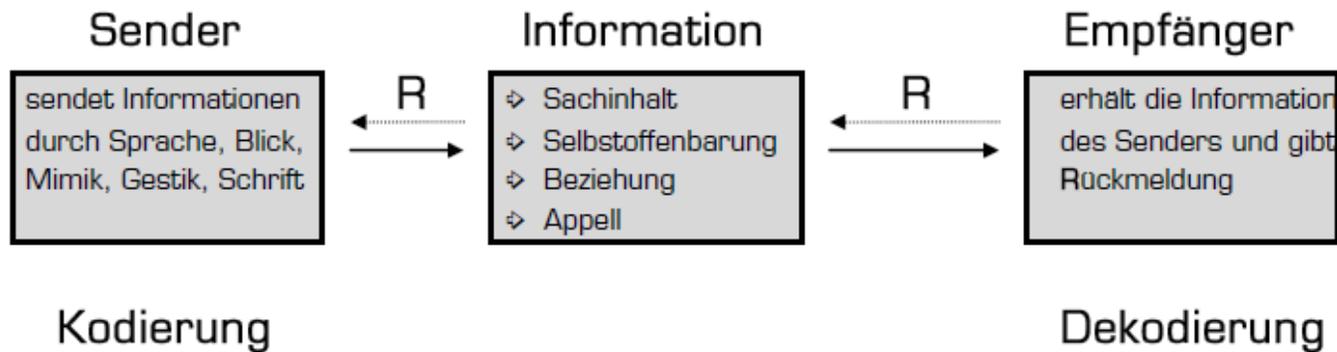
## Scheiterungsgründe für Mitarbeitergespräche

Führungskräfte hören nicht aufmerksam zu	76,7 %
Sie sind unter Zeitdruck	67,4 %
Sie sind voreingenommen	48,8 %
Sie suchen nach schnellen Patent-Lösungen	39,5 %
Sie fragen unstrukturiert	39,5 %
Sie erledigen nebenbei Anderes	32,6 %

Quelle: managerSeminare, Heft 40, Jan/Febr 2000, Seite 50

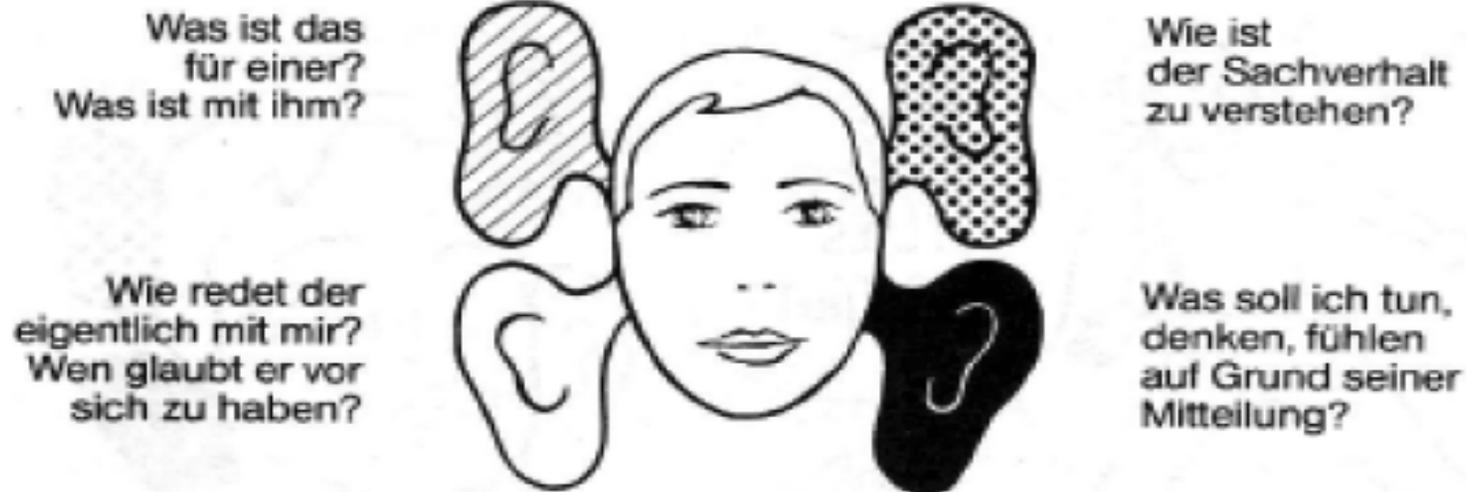
## Der Kommunikationsprozess

Zum Kommunikationsprozess gehören im Wesentlichen 3 Ebenen:



Der Sender übermittelt eine Information an den Empfänger (R = Rückmeldung).

## Das Sender-Empfänger-Modell nach Schulz v. Thun:



Die Kommunikationsinhalte bestehen aus folgenden Komponenten:

<b>Sachinhalten:</b>	worüber ich informiere;
<b>Selbstoffenbarung:</b>	was ich von mir selbst kundgebe;
<b>Beziehung:</b>	was ich vom anderen halte; wie ich zu ihm stehe;
<b>Appell:</b>	wozu ich den anderen veranlassen möchte.

# Gesprächstypen



# Der ideale Gesprächsablauf bei schwierigen Gesprächstypen

## Leitfaden **Instruktionsgespräch**

**Verteilung der Gesprächsanteile:** Vorgesetzter-80%, Mitarbeiter-20%

**Geschlossenes Gespräch:** der Vorgesetzte entscheidet über das was, wie, wer, warum

1. Die Initiative liegt beim Vorgesetzten.  
Wichtig ist eine gründliche Vorbereitung auf das Gespräch.
2. Als Gesprächseinstieg zu Beginn den Grund für das Gespräch nennen.
3. Dem Mitarbeiter muss klar kommuniziert werden, was gemacht werden soll, warum es getan werden soll, wie es gemacht werden soll, wer es tun soll und bis wann es fertig sein soll.
4. Der Vorgesetzte sollte evtl. vormachen, was getan werden soll.
5. Der Vorgesetzte sollte Kontrollfragen stellen, ob der Mitarbeiter richtig verstanden hat, was zu tun ist.
6. Nach der Ausführung kontrollieren, ob es richtig ausgeführt wurde; Fortschritte loben, Verständnis für Anfangsfehler haben. Evtl. nochmals erklären.
7. Klare Zielvereinbarungen treffen.
8. Gespräch beenden.

## Leitfaden „Schlechte Nachricht“-Gespräch

Verteilung der Gesprächsanteile: Vorgesetzter-80%, Mitarbeiter-20%

Verteilung der Gesprächsanteile beim problemlösenden Teil: Vorges.-20%, Mitarb.-80%

**Geschlossenes Gespräch** des „Schlechte Nachricht“-Teils: der Vorgesetzte bestimmt

**Offenes Gespräch** des Problemlösenden Teils: der Mitarbeiter kann mitbestimmen

### „Schlechte Nachricht“-Teil:

1. Die Initiative liegt beim Vorgesetzten. Wichtig ist eine gründliche Vorbereitung auf das Gespräch. Störungen von außen während des Gesprächs vermeiden (Telefon, Besucher).
2. Als Gesprächseinstieg sofort die schlechte Nachricht nennen, mit kurzer Begründung. Nicht zu viele Informationen zu Beginn, da sie beim Gegenüber wahrscheinlich nicht ankommen.
3. Pause – das Gegenüber muss die schlechte Nachricht verarbeiten können. Den Äußerungen bzw. Reaktionen des Gesprächspartners Aufmerksamkeit schenken und sie in eigenen Worten zusammenfassen (z.B. die Gefühle benennen). – Nochmals klar machen, dass die schlechte Nachricht unwiderruflich ist; nicht auf Diskussionen einlassen (auch nicht zu früh einen Rat Geben oder trösten).
4. Wenn der Mitarbeiter zeigt, dass er weitere Informationen aufnehmen kann/will, diese geben (z.B. auf die Frage: „Aber warum gerade ich?“)

## Leitfaden „Schlechte Nachricht“-Gespräch

Verteilung der Gesprächsanteile: Vorgesetzter-80%, Mitarbeiter-20%

Verteilung der Gesprächsanteile beim problemlösenden Teil: Vorges.-20%, Mitarb.-80%

**Geschlossenes Gespräch** des „Schlechte Nachricht“-Teils: der Vorgesetzte bestimmt

**Offenes Gespräch** des Problemlösenden Teils: der Mitarbeiter kann mitbestimmen

### Problemlösender Teil:

5. Wenn das Gegenüber signalisiert hat, dass es die schlechte Nachricht angenommen hat, siehe Gesprächsmodell Problemlösendes Gespräch  
(z.B. auf die Frage: „Wie geht es denn jetzt mit mir weiter?“ – zusammen mit ihm eine Lösung für sein Problem suchen)
6. Klare Zielvereinbarungen treffen.
7. Gespräch beenden.

## Leitfaden **Überzeugungsgespräch**

**Verteilung der Gesprächsanteile:** Vorgesetzter-50%, Mitarbeiter-50%

**Geschlossenes Gespräch** in Bezug auf die Aufgabe bzw. das Ziel

**Offenes Gespräch** in Bezug auf die Ausführung durch den Mitarbeiter

1. Die Initiative liegt meistens beim Vorgesetzten.
2. Als Gesprächseinstieg zu Beginn den Grund für das Gespräch nennen.
3. Der Vorgesetzte nennt klar seine Erwartungen an den M.  
(einschließlich Sinn u. Zwecks).
4. Dem Mitarbeiter Gelegenheit geben, Fragen zu den Erwartungen zu stellen.
5. Mit dem Mitarbeiter sprechen, was seine Meinung zu der Sache ist.
6. Mit dem Mitarbeiter hemmende oder fördernde Faktoren feststellen und ordnen.
7. Der Vorgesetzte sendet Ich-Botschaften bezüglich der hemmenden und fördernden Faktoren.

## Leitfaden **Überzeugungsgespräch**

**Verteilung der Gesprächsanteile:** Vorgesetzter-50%, Mitarbeiter-50%

**Geschlossenes Gespräch** in Bezug auf die Aufgabe bzw. das Ziel

**Offenes Gespräch** in Bezug auf die Ausführung durch den Mitarbeiter

8. Nachdem der Vorgesetzte geklärt hat, ob er richtig verstanden wurde, den Mitarbeiter um Lösungsvorschläge bitten (wenn er dazu in der Lage ist).
9. Wenn der Mitarbeiter keine Lösungsvorschläge bringt, dann macht der Vorgesetzte selber welche.
10. Bei mehreren Lösungsvorschlägen mit dem M zusammen den besten aussuchen.
11. Die Akzeptanz durch den Mitarbeiter bestätigen lassen („Sind Sie damit einverstanden und trauen Sie sich das zu?“)
12. Fragen, ob der Mitarbeiter bei der Umsetzung noch Hilfestellung braucht.
13. Klare Zielvereinbarungen treffen.
14. Gespräch beenden.

## Leitfaden Problemlösendes Gespräch

**Verteilung der Gesprächsanteile:** Vorgesetzter-20%, Mitarbeiter-80%

**Offenes Gespräch:** der Vorgesetzte und Mitarbeiter entscheiden gemeinsam über das was, wie, wer, warum etc.

1. Die Initiative liegt meistens beim Mitarbeiter. Auf Signale beim Mitarbeiter achten und gegebenenfalls selber die Initiative ergreifen.
2. Bei Initiative durch den Vorgesetzten als Gesprächseinstieg zu Beginn den Grund für das Gespräch nennen und Interesse/Sorge für/um den Mitarbeiter im Rahmen seiner Funktion ausdrücken.
3. Dem Mitarbeiter Raum lassen, seine Gefühle, Meinung, Wünsche oder Probleme auszudrücken. Offene Fragen stellen.
4. Weiter fragen, bis das eigentliche Problem auf dem Tisch ist. Keine Bewertungen vornehmen.

## Leitfaden Problemlösendes Gespräch

**Verteilung der Gesprächsanteile:** Vorgesetzter-20%, Mitarbeiter-80%

**Offenes Gespräch:** der Vorgesetzte und Mitarbeiter entscheiden gemeinsam über das was, wie, wer, warum etc.

5. Aktiv zuhören, zusammenfassen, ordnen etc. Eine offene Gesprächshaltung einnehmen.
6. Gemeinsam die Bedingungen definieren, die bei der Lösung des Problems in Betracht gezogen werden müssen.
7. Den Mitarbeiter ermutigen, selber nach Lösungen zu suchen. Evtl. einen neuen Termin vereinbaren, an dem der Mitarbeiter seine Lösungsvorschläge bringen kann. Nur selber Lösungsvorschläge bringen, wenn der Mitarbeiter dazu nicht im Stande ist (Akzeptanz der Lösungsvorschläge durch den Mitarbeiter ist wichtig).
8. Klären, ob die vom Mitarbeiter vorgeschlagene Lösung sein Problem löst. Der Vorgesetzte achtet darauf, dass diese Lösung nicht die Kompetenzen des Mitarbeiters übersteigt.
9. Klare Zielvereinbarungen treffen.
10. Gespräch beenden.

## Leitfaden **Delegationsgespräch**

**Verteilung der Gesprächsanteile:** Vorgesetzter-50%, Mitarbeiter-50%

**Offenes Gespräch:** der Mitarbeiter entscheiden über das was, wie, wer, warum etc. in einem mit dem Vorgesetzten vorher abgeklärtem Rahmen.

1. Die Initiative geht vom Vorgesetzten oder Mitarbeiter aus.
2. Bei Initiative durch den Vorgesetzten den Grund und die Zielsetzung für das Gespräch nennen. Bei Initiative durch den Mitarbeiter zusammen mit dem Mitarbeiter die Zielsetzung klären und bestimmen.
3. Die Erwartungen an den Mitarbeiter nennen (bei Initiative durch den Vorgesetzten). Erwartungen des Mitarbeiters klären (bei Initiative durch den Mitarbeiter).
4. Evtl. wichtige zum Thema gehörende Hintergrundinformationen geben (Richtlinien).
5. Gemeinsam eine Vereinbarung über Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung treffen. Die Rahmenbedingungen klären und abstimmen.
6. Prüfen, ob der Mitarbeiter Unterstützung von innerhalb oder außerhalb der Organisation braucht.
7. Dem Mitarbeiter Vertrauen aussprechen und dass sie „an ihn glauben“.
8. Klare Zielvereinbarungen treffen.
9. Gespräch beenden.



www.rj-gruppe.de

Guten Geist entfalten!

# Gesprächstechniken

Fragetechnik  
Vertrauenstechnik  
Konfrontation  
Formulierung  
Angriff/Beleidigung  
Rückzug, Schuldzuweisung

Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!!!

ingenieur training & consulting GmbH

Blochbachstr. 34a – 63486 Bruchköbel

Tel.: 06 18 1 – 945 34-0

Fax: 06 18 1 – 945 34-20

E-mail: [info@ingenieur.de](mailto:info@ingenieur.de)

Internet: [www.ingenieur.de](http://www.ingenieur.de)

Copyright: ingenieur training & consulting GmbH