

**Wilfried Braig / Roland Wille**

# **Mitarbeitergespräche**

**Gesprächsführung aus der Praxis für die Praxis**

**orell füssli** Verlag AG

# Inhalt

Vorwort.....	13
Vorwort zur 7. Auflage .....	15
<b>1. Ihre Eskalationsskala .....</b>	<b>17</b>
Clever eskalieren .....	17
Die Socken-Eskalation .....	18
Das Eskalationsprinzip oder: Wo stehen Sie?.....	19
Vermeiden Sie den Schneeball-Effekt .....	20
<b>2. Das Motivationsgespräch: Gut zuhören statt gut zureden</b>	<b>23</b>
Mentale Vorbereitung .....	23
Phase 1: «Was ist zurzeit los mit Ihnen?» .....	24
Phase 2: «Was steht Ihnen im Weg?» .....	26
Phase 3: «Wo sehen Sie Ansatzpunkte?» .....	27
Phase 4: «Was machen wir jetzt konkret?» .....	29
<b>3. Das Kritikgespräch: Nur positiv klappts! .....</b>	<b>31</b>
Erst motivieren, dann kritisieren .....	31
Phase 1: Ölgemälde-Technik .....	32
Phase 2: «Was läuft nicht so gut?».....	34
Phase 3: «Was werden Sie anders machen?» .....	36
Phase 4: «Was machen wir jetzt?» .....	37
Die Angst vor dem Erfolg.....	38

Die «Ja-aber»-Fälle . . . . .	38
Das Turbo-Kritikgespräch . . . . .	39
<b>4. Das Konfliktgespräch: «Jetzt reicht es mir!» reicht nicht .</b>	<b>41</b>
Eskalieren Sie mit Bedacht . . . . .	41
Kennen Sie Ihr Konfliktmuster? . . . . .	42
Phase 1: Machen Sie eine klare Ansage! . . . . .	43
Vermeiden Sie den Entschuldigungs-Parcours . . . . .	44
Vermeiden Sie Hundeknochen-Gespräche . . . . .	45
Phase 2: Geben Sie das Ziel vor! . . . . .	46
Phase 3: «Was bieten Sie mir an?» . . . . .	47
Phase 4: Vereinbarung treffen . . . . .	48
Phase 5: Positiver Ausklang . . . . .	48
Trennen Sie Person und Sache! . . . . .	49
<b>5. Das Abmahnungsgespräch: Es ist fünf vor zwölf! . . . . .</b>	<b>51</b>
Sagen Sie, dass Sie genug haben! . . . . .	51
... sagen Sie nicht, dass Sie enttäuscht sind! . . . . .	52
Phase 1: «Sie haben schon wieder...!» . . . . .	53
Phase 2: «Ich erwarte ab sofort ...» . . . . .	53
Phase 3: «Wenn Sie das noch einmal machen ...» . . . . .	54
Die rechtliche Seite . . . . .	56
<b>6. Das Kündigungsgespräch: Die Wege trennen sich . . . . .</b>	<b>57</b>
Vermeiden Sie die üblichen Fettnäpfchen . . . . .	58
Fall 1: Betriebsbedingte Kündigung . . . . .	58
Mit der Reaktion des Mitarbeiters umgehen . . . . .	59
Fall 2: Verhaltensbedingte Kündigung . . . . .	61
Phase 3 für beide Fälle: Wie wird die Trennung vollzogen? . . . . .	62
<b>7. Das Austrittsgespräch: Die ungeschminkte Wahrheit . . . . .</b>	<b>65</b>
Vier gute Gründe . . . . .	65

Phase 1: Wozu das Ganze? . . . . .	66
Phase 2: Fragen Sie gut! . . . . .	66
Phase 3: Dank und Doku . . . . .	67
<b>8. Das Einstellungsgespräch: Den Besten wählen . . . . .</b>	<b>69</b>
Wie finden Sie den Besten/die Beste? . . . . .	69
Phase 1: Nehmen Sie Kontakt auf . . . . .	70
Phase 2: «Erzählen Sie doch etwas von sich!» . . . . .	71
Selbstdarstellungs-Logorrhö (hier: «Sprech-Durchfall») . . . . .	72
Ist der Bewerber für diese Stelle motiviert? . . . . .	73
Was für ein Mensch sitzt Ihnen gegenüber? . . . . .	74
Phase 3: «Jetzt ist es an Ihnen, Ihre Fragen zu stellen!» . . . . .	76
Phase 4: «Was Sie noch wissen sollten» . . . . .	76
Phase 5: «Wie verbleiben wir?» . . . . .	77
«Das traue ich mich nicht!» . . . . .	78
<b>9. Das Gehaltsgespräch: Das Konto ausgleichen . . . . .</b>	<b>79</b>
Berechtigter Gehaltswunsch. . . . .	79
Unberechtigter Wunsch: «Wie gefällt es Ihnen prinzipiell bei uns?» . . . . .	80
Wenn der Mitarbeiter nur ans Geld denkt . . . . .	81
Reden Sie über Unzufriedenheit . . . . .	81
Vermeiden Sie die klassischen Fehler . . . . .	82
<b>10. Das Jahresgespräch: Rückblick mit Rücksicht . . . . .</b>	<b>85</b>
Was es Ihnen bringt. . . . .	85
So laden Sie ein . . . . .	86
Phase 1: «Wie haben Sie das Jahr erlebt?» . . . . .	87
Phase 2: «Wie sehen Sie unsere Zusammenarbeit?» . . . . .	88
Phase 3: «Mein Rückblick auf das Jahr» . . . . .	89
Phase 4: «Wie ich Ihre Arbeit sehe» . . . . .	90
Phase 5: «Was nehmen wir uns vor?» . . . . .	91

<b>11. Das Beurteilungsgespräch</b> .....	93
Ein Spagat .....	94
Die Variante 1: Ich habe mein Urteil gefällt .....	95
Phase 1 und 2 .....	95
Phase 3: «Was wollen Sie dazu sagen?» .....	96
Phase 4: So können Sie sich verbessern .....	96
Die Variante 2: Ich bin gespannt, wie Sie sich entwickeln ...	97
Phase 1: Ein klärender Anfang .....	97
Phase 2 und 3: Wie sieht Ihre Selbsteinschätzung aus? So sieht meine Einschätzung aus. ....	97
Phase 4: Wie können Sie sich verbessern? .....	98
Phase 5: Wir vereinbaren also .....	98
Gibt es eine objektive Beurteilung? .....	99
<b>12. Das Rückkehrergespräch: «Schön, dass Sie wieder da sind!»</b> .....	101
Das verlorene Gespräch .....	101
Was das Rückkehrergespräch bringt .....	102
Phase 1: «Schön, dass Sie wieder da sind!» .....	103
Phase 2: «Was war los?» .....	103
Phase 3: «Wie gehts Ihnen denn jetzt?» .....	104
Phase 4: «In der Zwischenzeit ist Folgendes passiert: ...» ..	105
Menschlich problematisch .....	106
Startschwierigkeiten meistern .....	107
<b>13. Das Fehlzeitengespräch: Krank oder unwillig?</b> .....	109
Krank, unwillig oder blaumachen? .....	109
Legen Sie die Vorwurfshaltung ab! .....	110
Phase 1: «Was ist los?» .....	111
Phase 2: «Ist das jetzt auskuriert?» .....	112
Der Mitarbeiter macht dicht .....	113
Der Mitarbeiter stellt auf stur .....	114

Vorsicht, Blamage! .....	115
Blaumachern auf die Schliche kommen .....	116
<b>14. Das Suchtgespräch: Besser schlecht als gar nicht.</b> .....	117
Geben Sie sich einen Ruck! .....	117
Klagen Sie nicht an! .....	118
Phase 1: Vorwurfsfrei Beobachtung ansprechen .....	118
Phase 2: «Wir tolerieren das nicht!» .....	120
Bringt das was? .....	120
<b>15. Das Zielvereinbarungsgespräch: Vereinbaren statt vorgeben</b> .....	123
Wer Ziele hat, leistet mehr .....	123
Vereinbaren ist besser als Vorgeben .....	124
Phase 1: Die Ölgemälde-Technik .....	125
Phase 2: Blick in die Zukunft .....	126
Phase 3: Verhandeln Sie! .....	126
Anfängerfehler vermeiden! .....	127
<b>16. Das Fördergespräch: Wohin soll die Reise gehen?</b> .....	131
Was motiviert Mitarbeiter? .....	131
Phase 1: «Reden wir über Ihre Entwicklung» .....	132
Phase 2: «Wovon hätten Sie gern mehr?» .....	132
So lösen Sie die Zukunftsblockade .....	133
Phase 3: «So sehe ich Ihre Möglichkeiten» .....	134
Phase 4: Entwicklungspfade entwerfen .....	135
Keine Angst vor dem Kronprinzen-Effekt! .....	135
Der Krisenfall: Es passt nicht! .....	136
Wer sind Ihre Leistungsträger? .....	137
<b>17. Das Delegationsgespräch: Aufgaben delegieren</b> .....	139
Der kleine Unterschied .....	139

Phase 1: Klare Ansprache . . . . .	140
Feines Werkzeug: Das Delegationskontinuum. . . . .	140
Die Furcht vor der Delegation . . . . .	141
Phase 2: «Welche Fragen haben Sie dazu?» . . . . .	142
Delegation bedarf der Klärung! . . . . .	143
Einwandsbehandlung . . . . .	144
Vorgeschobene Einwände. . . . .	145
Vorsicht, Hundeknochen! . . . . .	145
Die anspruchsvolle Delegation . . . . .	146
<b>18. Das Klimagespräch: Prima Klima?</b> . . . . .	149
Gutes Klima, gute Leistung . . . . .	149
Das Klimagespräch ohne Anlass . . . . .	150
Ein Stimmungsmacher wird stärker respektiert . . . . .	152
Das Klimagespräch aus gegebenem Anlass . . . . .	154
Phase 1: Sprechen Sie das Klima offen an! . . . . .	155
Phase 2: «Woran liegt das?» . . . . .	155
Phase 3: Sortieren Sie die Lage! . . . . .	156
Phase 4: «Was können wir tun?» . . . . .	156
Sind Sie mutig genug für ein offenes Wort? . . . . .	157
Sie sind Stimmungsmacher, kein Clown. . . . .	159
<b>19. Schlichter oder Schiedsrichter?</b>	
<b>Die Konfliktmoderation</b> . . . . .	161
Wenn zwei sich streiten ... . . . .	161
Das Doppelziel: Leistung und Kommunikationsstärke . . . . .	162
Erst mal sortieren . . . . .	163
Warum werden Menschen giftig? . . . . .	164
Wie schwer ist der Konflikt? . . . . .	165
Ein Konflikt bahnt sich an . . . . .	167
Sie müssen etwas tun . . . . .	168
Sie werden gerufen . . . . .	169

Das Modell der Konfliktmoderation .....	170
Konfliktmoderation im Team .....	172
Wenn es zwei Fraktionen gibt .....	173
<b>20. Das Teamgespräch: Ein Miniprojekt .....</b>	<b>177</b>
Teamsitzungen: Ein Graus! .....	177
Erste Hilfe für Teamsitzungen .....	178
Phase 1: Erst ankommen, dann loslegen! .....	178
Start mit Blitzlicht .....	179
Phase 2: Um was geht es? .....	180
Beginnen Sie mit den Zielen .....	181
Sammeln Sie die Tagesordnungspunkte (TOP) .....	181
Mit System: Werten Sie die TOP .....	182
Den Faktor Zeit planen .....	183
Jeder TOP braucht ein Ziel .....	184
Das Meeting als Miniprojekt .....	184
Phase 3: Arbeitsphase .....	185
Phase 4: Dafür sorgen, dass es weitergeht .....	186
Eine Frage der Einstellung .....	187
<b>21. Los gehts! .....</b>	<b>189</b>
Sie sind noch da? .....	189
Sie werden es fühlen .....	192
Denken Sie an Ihre Karriere! .....	193
Stärken Sie Stärken! .....	194
<b>Nachwort .....</b>	<b>197</b>