

**Wilfried Braig/Roland Wille**

# **Mitarbeitergespräche**

**Gesprächsführung aus der Praxis für die Praxis**

**orell füssli** Verlag

# 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 klappt!</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»-Falle . . . . .	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>	<b>117</b>
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</b>	
<b>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>	<b>131</b>
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>	<b>139</b>
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> .....	<b>149</b>
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> .....	<b>161</b>
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>