

Schriftlicher Lehrgang
Führung kompakt

Lektion 2

Kommunikation in der Führungspraxis

In 9 Lektionen zum Zertifikat

Autoren: Franz Hölzl und Nadja Raslan

Fachliche Leitung: Dr. Jörg Schmidt



Lektion 2

Kommunikation in der Führungspraxis

Autoren: Franz Hölzl und Nadja Raslan

Schriftlicher Lehrgang

Führung kompakt

In 9 Lektionen zum Zertifikat

Fachliche Leitung: Dr. Jörg Schmidt

2. Auflage

Hinweis des Herausgebers:

© 09/2009, Herausgeber dieser Lektion des schriftlichen Lehrgangs ist die Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Freiburg. Wir weisen darauf hin, dass das Urheberrecht sämtlicher Texte und Grafiken in dieser Lektion bei dem Autor und das Urheberrecht des Lehrgangs als Sammelwerk bei dem Herausgeber liegen. Die begründeten Urheberrechte bleiben umfassend vorbehalten. Jede Form der Vervielfältigung z.B. auf drucktechnischem, elektronischem, fotomechanischem oder ähnlichem Wege – auch auszugsweise – bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Einwilligung sowohl des Herausgebers als auch des jeweiligen Autors der Texte und Grafiken. Es ist Lehrgangsteilnehmern und Dritten nicht gestattet, die Lektionen oder sonstigen Unterrichtsmaterialien zu vervielfältigen.

**Franz Hölzl**

ist Führungskräftetrainer und Coach. Er begleitet Unternehmen, Organisationen und Teams u.a. in den Bereichen Führungskräfteentwicklung, Organisationsentwicklung, Teamarbeit und Kommunikation. In seine Trainings fließen Erkenntnisse und Methoden aus seiner zweiten beruflichen Leidenschaft, dem Bergsport, mit ein. Wichtige Meilensteine seiner beruflichen Laufbahn: BWL-Studium – Führungsaufgaben im Bankgewerbe – Systemische Beraterausbildung – Bergführerausbildung. Franz Hölzl ist Mitglied im Team der Haufe-Akademie Führungstrainer.

**Nadja Raslan**

gründete vor elf Jahren RaslanTraining – Systemische Personalentwicklung. Ihre Schwerpunkte liegen in den Bereichen Führung, Persönlichkeitsentwicklung, Kommunikation und Potenzialanalyse. Sie ist Lehrtrainerin für Systemische Coaches und Berater in München und Berlin. Berufliche Meilensteine: BWL-Studium – Geschäftsführungs-Assistentin in einer Unternehmensberatung – Systemische Familien- und Paartherapeutin – Managerin einer Patchwork-Familie – Gründung des eigenen Unternehmens – Ausbilderin für Coaches und Berater.

Von den beiden Autoren sind weitere Fachpublikationen im Haufe Verlag erschienen: „Schwierige Personalgespräche“, „Wie Zahlen wirken“ und der Taschenguide „Führungstechniken Trainer“.

Inhaltsverzeichnis

1	Kommunikation in der Führungspraxis	5
1.1	Einleitung zum Thema	5
2	Grundlagen der Führungskommunikation	7
2.1	Authentisch, klar und wertschätzend kommunizieren	7
2.1.1	Grundregel 1: Man kann nicht nicht kommunizieren	7
2.1.2	Grundregel 2: Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt	9
2.1.3	Grundregel 3: Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung	10
2.2	Rollenverständnis und Führung	13
2.3	Test: Meine Rolle und mein Führungsstil	15
2.4	Mit allen Wahrnehmungskanälen kommunizieren	15
2.5	Stolpersteine bei der Führungskommunikation	17
2.5.1	Den richtigen Ton treffen	17
2.5.2	Die häufigsten Stolpersteine	18
3	Gesprächsvorbereitung und -technik	21
3.1	Strukturieren der Gesprächsregie	21
3.1.1	Vorbereitung auf Gespräche	21
3.2	Einladung – Durchführung – Verabschiedung	23
3.2.1	Wie Fragen wirken – führen durch Fragen	29
3.2.2	Fragekompetenz	29
3.2.3	Funktionen von Fragen	29
3.2.4	Regeln für das Fragen	29
3.2.5	Hilfreiche Fragetypen	29
3.3	Aktives und nonverbales Zuhören	40
3.3.1	Zeichen von aktivem Zuhören	40
3.3.2	Grundsätze von aktivem Zuhören	41
3.3.3	Unterstützendes Verhalten bei aktivem Zuhören	41
3.3.4	Körperhaltung und aktives Zuhören – Die Kunst des Spiegelns	43
4	Schwierige Gespräche führen	44
4.1	Konfrontationen sicher und klar begegnen Kritik souverän anhören und äußern	44
4.1.1	Kritikgespräche vorbereiten	45
4.1.2	Schritt 1: Ziele definieren	46
4.1.3	Schritt 2: Mitarbeiter analysieren	49
4.1.4	Schritt 3: Inhalte klären	50
4.1.5	Schritt 4: Organisatorisches vorbereiten	50
4.2	Gesprächsleitfaden für ein Kritikgespräch	51
4.3	Fallen im Kritikgespräch	53
4.4	Das Zaubermittel – Feedback	56
4.4.1	Die Führungskraft als Feedback-Geber	56
4.4.2	Die Kunst Feedback zu geben	57
4.4.3	Die Kunst Feedback zu nehmen	59
4.5	Der Ablauf von Feedback	60

LESEPROBE

5	Verhandlungstechniken	62
5.1	Ziele – der Erfolg jeder Verhandlung	62
5.1.1	Meine Ziele definieren	63
5.1.2	Verhandlungs-Ziele richtig formulieren	65
5.1.3	Verhandeln mit Interessenargumentation	68
5.1.4	5-Schritt-Formel bei Verhandlungen	70
5.2	Reframing – neue Perspektiven gekonnt einnehmen	72
5.2.1	Arten von Reframing	73
5.2.2	Ablauf bei Reframing-Gesprächen	75
5.3	Strategien beim Verhandeln	76
5.3.1	Win-Win-Strategie	76
5.4	Die eigene Macht konstruktiv einsetzen	78
5.5	Stolpersteine beim Verhandeln	80
5.6	Die Lösung in den Mittelpunkt stellen	81
5.6.1	Einige Fragen zur Konfliktanalyse	82
5.7	Erfolgreich verhandeln mit dem Harvard-Konzept	83
5.7.1	Das Problem: Feilschen um Positionen	84
5.7.2	Das erzielte Ergebnis entspricht nicht dem angestrebten Ziel	84
5.7.3	Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln	85
5.7.4	Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen	86
5.7.5	Optionen für den beiderseitigen Vorteil entwickeln	87
5.7.6	Das Ergebnis auf objektiven Entscheidungskriterien aufbauen	88
6	Das Mitarbeiterjahresgespräch	91
6.1	Der Rahmen für das Mitarbeiterjahresgespräch	93
6.1.1	Wer mit wem?	93
6.1.2	Wie oft und wie lange?	94
6.1.3	Vorbereitung	94
6.2	Rückblick – Ausblick und Vergangenheit – Zukunft	96
6.3	Zielvereinbarung und Zielüberprüfung	101
6.4	Schriftliche Fixierung der Ziele	103
6.5	Das Mitarbeiterjahresgespräch führen	105
6.6	Fallen vermeiden	107

LESEPROBE

Quintessenz

Der Beziehungsaspekt bestimmt den Inhaltsaspekt. Klären Sie Ihre Beziehung zum Gegenüber, bevor Sie die Inhaltsaspekte besprechen.

**2.1.3 Grundregel 3:
Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung**

Ein deutsches Sprichwort trifft hier den Nagel auf den Kopf: Wie man in den Wald hinein ruft, so schallt es wieder heraus.

Die Kommunikation besteht zunächst immer aus drei Faktoren (siehe auch Grundregel 2):

- dem Sender, im Gespräch der jeweils Sprechende,
- dem Empfänger, im Gespräch der jeweils Zuhörende und
- der eigentlichen Aussage/ Nachricht.

Ständig wechselt die Rolle des Senders und Empfängers. Als Führungskraft sind Sie sowohl in der einen als auch anderen Rolle tätig, je nachdem wer gerade spricht. Ihre Aussagen sollten authentisch und klar sein, damit möglichst keine Probleme bei der Übermittlung der Nachricht entstehen.

Formulieren Sie Ihre Gesprächsbeiträge so, dass Unklarheiten und Missverständnisse erst gar nicht entstehen können!

Praxistipp

Verwenden Sie nur Wörter und Begrifflichkeiten, die Ihr Mitarbeiter/ Empfänger kennt. Vermeiden Sie Fremdwörter und Schlagwörter.

Verwenden Sie Wörter mit eindeutiger Bedeutung.

Verwenden Sie Beispiele, die nachvollziehbar sind und Aussagekraft besitzen.

Setzen Sie Informationen oder Vorerfahrungen nur voraus, wenn Sie sich sicher sind, dass Ihr Mitarbeiter den gleichen Informationsstand besitzt.

Verwenden Sie nonverbale Äußerungen sparsam (aufatmen, Stirn runzeln, Augen verdrehen).

Gehen Sie auf die Beiträge Ihres Gegenübers ein. Wenn etwas unklar ist oder Sie nicht sicher sind das „Richtige“ verstanden zu haben: Fragen Sie nach!



LESEPROBE

Sie kommunizieren authentisch, klar und wertschätzend, wenn Sie Sach- und Beziehungsebene beachten. Nehmen Sie sich in der Arbeits- Alltags- Hektik die notwendige Ruhe und Zeit für die Kommunikation. Kommunikation zwischen Tür und Angel und auf Zuruf funktioniert dann, wenn die Beziehungsebene stimmt.

Quintessenz

Entscheidend ist die empfangene Botschaft – was Ihr Mitarbeiter versteht!



Ihr Äußeres und Ihre optische Wirkung, d.h. Ihre nonverbale Sprache bestimmt erheblich das Gesprächsergebnis. Achten Sie auf die Signale, die Sie – zumeist unbewusst – senden.

Nonverbale Kommunikations-Signale und ihre Bedeutungen

Signal	Bedeutung
<ul style="list-style-type: none"> • Stirn runzeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrüstung
<ul style="list-style-type: none"> • Augenbrauen heben 	<ul style="list-style-type: none"> • Ungläubigkeit oder Arroganz
<ul style="list-style-type: none"> • keinen Blickkontakt halten 	<ul style="list-style-type: none"> • Unsicherheit, Konzentration
<ul style="list-style-type: none"> • Gesprächspartner mit geradem Blick anschauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse
<ul style="list-style-type: none"> • Oberkörper weit zurücklehnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Desinteresse, Ablehnung
<ul style="list-style-type: none"> • Oberkörper weit nach vorne beugen 	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse, will unterbrechen
<ul style="list-style-type: none"> • mit dem Stift spielen 	<ul style="list-style-type: none"> • Angst, Nervosität, Verkrampfung
<ul style="list-style-type: none"> • mit den Fingern ein Spitzdach formen 	<ul style="list-style-type: none"> • Arroganz oder Einwände
<ul style="list-style-type: none"> • Zeigefinger heben 	<ul style="list-style-type: none"> • Belehrung, Tadel

LESEPROBE

<ul style="list-style-type: none"> • Beine übereinander schlagen: • zum Mitarbeiter/Kunden hin • vom Mitarbeiter/Kunden weg 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eines Sympathiefeldes • Ablehnung, Unwille
<ul style="list-style-type: none"> • Füße verschränken 	<ul style="list-style-type: none"> • Unsicherheit

Verurteilen Sie Ihren Gesprächspartner nicht, wenn Sie ein Mal ein bestimmtes nonverbales Signal wahrnehmen. Achten Sie auf die Häufigkeit und konsequentes Beibehalten bzw. Verharren in einer Körperhaltung. Erst dann können Sie davon ausgehen, dass Sie mit der Deutung der nonverbalen Signale richtig liegen.

Lernkontrolle 1



Formulieren Sie 10 verschiedene Aussagen über eine erfolgreiche Kommunikation. Achten Sie dabei darauf, dass die Aussagen positiv und wahr sind. Z.B.: Stimm-Modulation bewusst einsetzen, erhöht die Klarheit in meinen Aussagen.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

2.2 Rollenverständnis und Führung

Bei Führungskräften steht eine hervorragende Fachkompetenz sowie hohe Leistungsbereitschaft nach wie vor im Fokus. Die persönlichen Anforderungen an Führungskräfte sind schwer in konkreten Ergebnissen messbar und werden deshalb zu wenig beachtet. Ein Blick hinter die Kulissen zeigt: Einer der wichtigsten Faktoren für motivierte und engagierte Mitarbeiter ist die Führungspersönlichkeit des Chefs.

Um als Führungskraft erfolgreich zu sein, ist es von grundlegender Bedeutung, sich über die eigene Wirkung auf seine Mitarbeiter im Klaren zu sein. Beantworten Sie sich die Fragen:

Übung – „Selbsteinschätzung“



- Wie wirke ich auf meine Mitarbeiter?

- Was sind meine persönlichen Stärken und Schwächen?

- Stimmt das Bild, das ich von mir selbst habe mit den Wahrnehmungen meiner Mitarbeiter überein?

LESEPROBE

rechtzeitig	Rückmeldung soll sobald wie möglich gegeben werden. Je weiter in der Vergangenheit das Verhalten liegt, das Sie ansprechen, umso weniger kann Ihr Mitarbeiter etwas mit Ihrem Feedback anfangen. Sofortiges Feedback gibt dem Empfänger die Möglichkeit, die angesprochene Situation besser in Erinnerung zu rufen und sein Verhalten zu verifizieren.
klar und genau formulieren	Reden Sie nicht um den „heißen Brei“. Feedback ist dann hilfreich, wenn es klar und deutlich formuliert ist!
Reaktion des Feedbacks vorhersehen	Warum wollen Sie eigentlich Feedback geben? Werden Sie sich Ihrer Gefühle und Intentionen klar! Wollen Sie Ihre Kommunikation verbessern? Ihm helfen? Oder ihm eins auswischen? Wie könnte Ihr Gegenüber reagieren? Welche Wirkung könnte das Feedback auf das Team/ die Abteilung haben?
Balance zwischen positiv und negativ	Denken Sie daran: Jedem Menschen fällt es schwer, Kritik einzustecken. Daher ist es für den Empfänger leichter, Verbesserungsvorschläge zu akzeptieren, wenn er merkt, dass man nicht nur herumkritisieren möchte, sondern auch die positiven Seiten sieht. Die „Sandwich-Theorie“ empfiehlt, jede negative Kritik zwischen zwei Schichten von positiven Elementen zu betten.

Praxistipp

Die größte Kunst beim Feedbackgeben ist: Ich sage einem Menschen, wie ich ihn sehe, ohne ihn dabei zu verletzen. Feedback sollte zielorientiert sein, d.h. welche Möglichkeit gibt es für die Zukunft, aus diesen Fehlern zu lernen. Es sollte also nur gegeben werden, wenn es hilfreich sein kann.



4.4.3 Die Kunst Feedback zu nehmen

Als Führungskraft erhalten Sie auch Feedback, von Ihren Mitarbeitern, Kollegen, Kunden etc. Ihre Haltung beim Feedbackempfangen sollte offen sein. Beachten Sie einige Eckpunkte, so motivieren Sie Ihre Gegenüber Ihnen Feedback zu geben und können es professionell empfangen.



Worüber möchten Sie Feedback haben?	Wenn Sie um Feedback bitten, nennen Sie konkrete Verhaltensweisen, deren Wirkung auf Ihre Gesprächspartner Sie genauer kennenlernen wollen. Oder bitten Sie um Feedback und Intervention, wenn Sie den Eindruck haben, dass sich Ihre Gegenüber von Ihnen gestört fühlen.
Vergewissern Sie sich!	Versuchen Sie wirklich zu verstehen, was Ihr Gegenüber Ihnen sagen möchte (kontrollierter Dialog?!). Was bringt sein Beitrag Ihnen Neues? Erst dann sollten Sie über die Bedeutung reflektieren, die das Feedback möglicherweise für Sie hat.
Akzeptieren Sie nicht unkritisch!	Prüfen Sie das Feedback an Ihrem Verhalten in ähnlichen und anderen Situationen nach. Können Sie es bestätigen oder nicht? Ist Ihnen Ähnliches schon einmal gesagt worden? Bleiben Sie sich selbst kritisch gegenüber: Erleben Sie zu wenig oder zu viel Feedback? Neigen Sie zu Widerspruch? Neigen Sie zu Gegenangriffen? Neigen Sie dazu, misszuverstehen oder falsch zu deuten?
Rechtfertigen Sie sich nicht!	Feedback ist ein Geschenk! Ob Sie es annehmen oder nicht, liegt bei Ihnen! Manchmal braucht es auch etwas Zeit, bis man sich mit einem Geschenk anfreunden kann. Rechtfertigen Sie sich nicht für Ihr Verhalten – sonst kommt es schnell zu einer Diskussion, die offenes Feedback verhindert.
Hören Sie gut zu!	Hören Sie aufmerksam zu und hinterfragen Sie Ihren Feedback-Geber nicht. Damit laufen Sie Gefahr, den Feedback-Geber als Person in Frage zu stellen. Eine mögliche Reak-

LESEPROBE

	tion wäre: Sie erhalten kein offenes Feedback mehr. Stellen Sie aber Verständnisfragen, wenn Ihnen Zusammenhänge nicht klar werden.
Bedanken Sie sich!	Offenes und ehrliches Feedbackgeben fällt vielen nicht leicht. Um die Offenheit Ihres Gegenübers – auch wenn sie mal unangenehm sein sollte – zu fördern, bedanken Sie sich am Ende des Feedbacks für die Rückmeldungen!
Ausreden lassen	Sie können nie wissen, was der andere sagen will, bevor er nicht zu Ende gesprochen hat. Deshalb gilt: Ausreden lassen!

4.5 Der Ablauf von Feedback

1. Eine konkrete Situation benennen:
„Während der Präsentation fiel mir auf, dass ...“
2. Die eigene Wahrnehmung oder Interpretation schildern:
„Das hat in mir den Eindruck hinterlassen ...“
3. Einen Wunsch für den Empfänger formulieren:
„Für die Zukunft wünsche ich dir, dass du ...“

Feedback darf nie als „So sind Sie“-Feststellung gegeben werden!

Quintessenz

Feedback hilft uns, uns selbst und die Umwelt realistisch wahrzunehmen und Missverständnisse zu vermeiden.



Lernkontrolle 5



Bei einer Kunden-Präsentation hat Ihr Mitarbeiter, Herr Sebastian Glowatsch, die Kunden nicht überzeugen können. Ihnen ist aufgefallen, dass die Präsentation viel zu ausführlich war und der Kern nicht klar herausgearbeitet wurde. Herr Glowatsch hat innerhalb von 20 Minuten 34 Power-Point-Folien präsentiert und war sehr mit dem Laptop beschäftigt. Direkten Kontakt zum Kunden stellte er nicht her. Bei Kunden-Fragen reagierte er ausweichend, um den roten Faden bei seiner Präsentation nicht zu verlieren.

Entwickeln Sie einen Gesprächs-Leitfaden, wie Sie das Feedback-Gespräch mit Herrn Glowatsch führen würden.

5 Verhandlungstechniken

In vielen Kulturen, vor allem den fernöstlichen Handelsräumen, wird eine ausgiebige Verhandlungskultur auf der persönlichen Ebene gepflegt, wenn ernsthafte Interessenabwägungen zur Disposition stehen. So ist es beispielsweise bekannt, dass japanische Geschäftspartner nicht nur eine ausgesuchte Freundlichkeit zeigen, sondern ihre Verhandlungspartner vor Beginn der eigentlichen Gespräche gerne zu Karaokeveranstaltungen einladen, um den Charakter des Gegenübers besser einschätzen zu können. Europäische Normen sehen vergleichbar anspruchsvolle Kulturprogramme und ein gemeinsames Geschäftsessen mit wichtigen Verhandlungspartnern vor, um eine ähnliche Einschätzung zu gewinnen.

Ein wichtiges Ziel der Verhandlung ist das Erreichen von Konsens oder eines Kompromisses, mit dem beide Seiten nicht nur leben können, sondern der auch gewisse Vorteile für beide Seiten birgt. Hier kommt der Verhandlungsethik eine zentrale Rolle zu. Die entsprechenden Strategien setzen auf die Bildung einer tragfähigen Beziehungsebene und einer Vertrauensbasis.

5.1 Ziele – der Erfolg jeder Verhandlung

Sie wollen Ziele mit Ihren Verhandlungen erreichen? Dann ist es essentiell, dass Sie genau wissen, welches Ihr Ziel ist! Es ist, als steigen Sie in ein Taxi ein und der Fahrer will wissen: „Wohin soll ich Sie fahren.“ Antworten Sie da vage: „Egal, ich werde überall gebraucht“ oder ganz konkret: „In die Erfolgsstraße Nummer 135!“.

Bei der ersten Antwort wird die Taxifahrt für den Fahrer ein Erfolg – er verdient viel Geld mit Ihnen. Aber es gibt keine Gewähr, ob Sie wirklich Ihr Ziel erreichen.

Als Führungskraft sollen Sie das Ziel deutlich vor Augen haben. Unterscheiden Sie

- extrinsische und
- intrinsische Ziele.

Bei den extrinsischen Zielen wird das Ziel vorgegeben. Von Außen werden Forderungen an den Mitarbeiter gestellt, die er zu erfüllen hat, z.B. Umsatzsteigerung von 14 % oder neun Kundenbesuche pro Woche. Erreicht der Mitarbeiter die extrinsisch formulierten Ziele, so gibt es meist Anreize, wie Geld, Privilegien, Status und Titel.

Bei den intrinsischen Zielen steht die Selbstmotivation des Mitarbeiters im Vordergrund. Ist Ihr Mitarbeiter innerlich „entflammt“ von den Zielen, so bezieht sich das unmittelbar auf seine Arbeitsleistung. Für die Zielerreichung ist deshalb wichtig: Setzen Sie die „Brille“ Ihres Mitarbeiters auf. Wenn Sie wissen, was Ihr Mitarbeiter will und für wichtig erachtet, können Sie einen

6.5 Das Mitarbeiterjahresgespräch führen

Gesprächseröffnung	
Begrüßung und Rahmen festlegen	Guten Tag, Herr Groß. Unser Gespräch wird etwa 1 ½ Stunden dauern. Mir ist wichtig, dass wir alle Themen in Ruhe besprechen können.
Zweck des Mitarbeiterjahresgespräches besprechen	Herr Groß, das Gespräch dient unserer turnusmäßigen Beurteilung und Zielvereinbarung. Gemeinsam schauen wir uns Ihre Leistungen während des abgelaufenen Jahres an, besprechen Ihre Stärken und Schwächen und planen, wo es im nächsten Jahr hingehen soll. Darüber hinaus bin ich Ihnen für offene Rückmeldungen zu Ihrer Situation und bezüglich der Zusammenarbeit mit mir dankbar.
Spannung abbauen	
Kurze Zusammenfassung des Ergebnisses	Bevor wir die einzelnen Kriterien anhand des Beurteilungsbogens besprechen, lassen Sie mich vorweg schon mal sagen: Ich finde Sie haben im letzten Jahr insgesamt einen guten Job gemacht. Ich sehe jedoch auch ein paar Punkte, die Sie noch besser machen können. Darüber möchte ich gerne mit Ihnen sprechen.
Selbsteinschätzung des Mitarbeiters	
Zufriedenheit mit Aufgaben, Position und Umfeld	Schildern Sie mir bitte zuerst Ihre Erfahrungen im Beurteilungszeitraum: Was war interessant, lief gut und weniger gut? Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Position und im Team?
Selbsteinschätzung der Beurteilungskriterien	Herr Groß, lassen Sie uns nun über Ihre Selbsteinschätzung sprechen. Erläutern Sie mir doch bitte die von Ihnen vorgenommenen Bewertungen.
Abgleich und Diskussion der Bewertungen	
Bewertungen mit Beispielen begründen und diskutieren	Das Kriterium Kommunikation habe ich mit C bewertet. Sie geben zwar alle wesentlichen Informationen weiter, ich würde mir aber wünschen, dass Sie die Teamkollegen stärker an Ihren Arbeitsergebnissen teilhaben lassen. Ich will Ihnen ein Beispiel nennen: ...

LESEPROBE

Zusammenfassen	
Wesentliche Stärken und Schwächen benennen	Herr Groß, wenn ich meine wesentlichen Erkenntnisse aus der Beurteilung zusammenfasse, komme ich zu folgendem Bild: Ihre absolute Stärke ist es, technische Probleme zu analysieren und zielbewusst Lösungen zu erarbeiten. Entwicklungsbedarf gibt es hingegen in der Zusammenarbeit mit den Kollegen.
Potenzialeinschätzung	
Ausblick geben	Aufgrund Ihres außerordentlich ausgeprägten Fachwissens empfehle ich auf jeden Fall, dass Sie im Fachbereich Technik verbleiben und zusätzliche Verantwortung übernehmen. Vor der Entwicklung in eine leitende Position sollten Sie jedoch die oben genannten Punkte ausbauen.
Entwicklungswünsche	
Wünsche des Mitarbeiters	Herr Groß, schildern Sie mir bitte Ihre Vorstellungen, wie und wo Sie sich weiterentwickeln möchten.
Ziele besprechen und Maßnahmen definieren	
Zielerreichung besprechen	Ihre Ziele des vergangenen Geschäftsjahres haben Sie vollständig erreicht. Dazu gratuliere ich Ihnen. Im Einzelnen sieht die Zielerreichung wie folgt aus ...
Ziele vereinbaren	Ziele für das kommende Jahr sind, dass Sie sich an mindestens vier öffentlichen Ausschreibungen beteiligen, dass ...
Maßnahmen planen	Zur Weiterentwicklung Ihrer Kommunikationsfähigkeit werden Sie an einem Kommunikationstraining teilnehmen. Bei den monatlichen Teammeetings präsentieren Sie den Kollegen Ihre Arbeitsergebnisse.
Feedback und Stellungnahme des Mitarbeiters	
Mitarbeiter um Feedback bitten	Herr Groß, geben Sie mir jetzt bitte noch ein Feedback zum Gespräch und zur Beurteilung.
positiver Gesprächsabschluss	
Mitarbeiter danken	Vielen Dank für Ihre Offenheit, Herr Groß. An dieser Stelle möchte ich mich noch einmal ausdrücklich für Ihren Einsatz bedanken. Ich freue mich auf die weitere Zusammenarbeit mit Ihnen.

6.6 Fallen vermeiden

Schildern Sie Ihre Eindrücke konkret und in der Ich-Form. Ungenaue Aussagen und Verallgemeinerungen kann der Mitarbeiter weder verstehen noch umsetzen.

Beispiel

„Ich empfinde Sie als zurückhaltend im Kontakt mit unseren Kunden, wenn ich sehe wie Sie den unangenehmen Fragen ausweichen.“

statt:

„Man könnte meinen Sie haben Angst vor unseren Kunden“



Vergleichen Sie den Mitarbeiter nicht mit Kollegen. Mit den „besseren“ Leistungen der anderen konfrontiert zu werden, ist demotivierend. Zeigen Sie dagegen genau auf, wie Sie es haben wollen und was genau Ihr Mitarbeiter verändern soll.

Beispiel

„Ich hätte gerne, dass Sie offener auf die Kunden zugehen und deren Bedarf durch Fragen stärker herausarbeiten.“

statt:

„Sehen Sie sich Herrn Engel an! Der ist eine Verkaufsmaschine. Da können Sie sich eine Scheibe abschneiden.“



Vermeiden Sie Übertreibungen und zu emotionale Schilderungen. Gerade wenn es um die Schwächen des Mitarbeiters geht, sollten Sie sachlich und möglichst objektiv Ihre Wahrnehmung schildern. Überzogene Kritik wird nicht zur Offenheit des Mitarbeiters beitragen.

Beispiel

„Ich sehe einen Entwicklungsbedarf, was Ihre Präsentationstechnik anbelangt. Sicher ist es möglich, die Zuhörer stärker einzubinden.“

statt:

„Bei Ihren Präsentationen schlafen einem regelmäßig die Füße ein. Was glauben Sie, was das für einen Eindruck auf unsere Kunden macht, wenn die Hälfte der Zuhörer zu schnarchen beginnt?“

