

Die vier Phasen eines Führungsgesprächs

Festlegung der Gesprächsziele

Vor dem Gespräch mit dem Mitarbeiter muss sich die Führungskraft klar darüber werden, was sie mit dem Gespräch erreichen will.

Ziele sollten

- konkret sein: positiv formuliert, verständlich, auf das Verhalten bezogen: Was soll mein Mitarbeiter tun? (nicht: Was soll er nicht tun!)
- festlegen, was am Ende des Gesprächs erreicht sein soll: Was will ich wissen? Was will ich vereinbaren? Was will ich mitteilen?
- in der Gesprächszeit erreichbar sein

Vorbereitung auf das Gespräch

Organisatorisches

- Wer wird teilnehmen am Gespräch?
- Ort, Zeitpunkt und Dauer vereinbaren
- Ist Vorinformation an dritte Personen notwendig?
- Welche Unterlagen brauche ich für das Gespräch?

Psychologische Vorbereitung

- Das Gespräch in Gedanken durchgehen: Wie werde ich anfangen? In welcher Reihenfolge möchte ich welche Punkte ansprechen? Wie verhalte ich mich bei bestimmten kritischen Punkten?
- Die eigene Einstellung zum Gesprächspartner überlegen: Was habe ich für Erfahrungen mit ihm aus früheren Gesprächen? Wo erwarte ich mir Übereinstimmung mit meinem Standpunkt, wo erwarte ich mir Widerspruch?
- Überlegen, was kann ich meinem Gesprächspartner in diesem Gespräch bieten: Information, persönliche Anerkennung und Feedback, fachliche Förderung

Das Gespräch

Die Gesprächseröffnung

„Wenn man das erste Knopfloch verfehlt, bekommt man die Weste nicht mehr zu.“
(Goethe)

Besonders bedeutsam für den gesamten Gesprächsverlauf ist bereits der erste Satz einschließlich der nonverbalen Botschaft.

Ziel der Gesprächseröffnung ist es, einen persönlichen Kontakt herzustellen: den Gesprächspartner wahrnehmen und ihm dies signalisieren.

Kein langes „Warming up“! Es kommt beim Gesprächspartner leicht als „Drum-herum-Reden“ an.

Vereinbarung zum Gespräch treffen

- Worum geht es im Gespräch
- Wie lange haben wir Zeit dafür
- Wird noch jemand dazu kommen
- Bedeutung des Gesprächsthemas oder Gesprächsanlasses darstellen („Es ist mir wichtig ...“)

Das Kerngespräch

Informationen geben: einfach, klar und verständlich („direkt zur Sache kommen“)
den Dialog fördern durch:

- Fragen stellen an den Gesprächspartner
- aktiven Dialog („habe ich Sie so richtig verstanden, dass ...“, „Sie sagen also, dass ...“)
- Zusammenfassungen zwischendurch machen

Wertschätzung zeigen im Gespräch:

- den anderen ausreden lassen
- respektvolles Verhalten zeigen
- auf respektvolles Verhalten des Mitarbeiters bestehen (

Abschluss des Gesprächs

- Unangenehmes gehört nicht an den Schluss des Gesprächs
(Vermeidungsstrategie: „was ich noch sagen wollte ...“)
- Zusammenfassung des Gesprächsergebnisses in wenigen Sätzen
- Überprüfen Sie, ob das Ergebnis vom Gesprächspartner auch so gesehen wird
- Äußern Sie sich auch darüber, wie Sie das Gespräch erlebt haben (insbesondere die Freude darüber, wenn ein schwieriges Gespräch gut verlaufen ist).
- Formulieren Sie abschließend, was nun die nächsten Schritte sind.
- „Ich danke Ihnen für das Gespräch“

Auswertung

Persönliche Auswertung

- Wie beurteile ich das Gespräch?
- Wie zufrieden bin ich mit meinem Verhalten im Gespräch?
- Wie stehe ich zu den Ergebnissen des Gesprächs?
- Wie hätte ich mich gefühlt, wenn ich auf der anderen Seite gewesen wäre?

Sachliche Auswertung

- Protokoll verfassen?
- Folgemaßnahmen veranlassen

Eine gute Gesprächsauswertung ist die Basis für den Erfolg des nächsten Gesprächs.

Literaturhinweis:

- Steiger, Th., Lippmann, E.: Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte, Berlin, Springer, 1999