



Bayerisches Staatsministerium
für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen
und Gesundheit

Führung durch Gespräche

von Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger
mit Illustrationen von Prof. Ute Stump





Bayerisches Staatsministerium
für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen
und Gesundheit

Führung durch Gespräche

von Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger
mit Illustrationen von Prof. Ute Stumpp

erarbeitet im Auftrag des
Bayerischen Staatsministeriums
für Arbeit und Sozialordnung,
Familie, Frauen und Gesundheit

2. Auflage

München 1997

Hinweis

Das Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit gibt diese Schrift als Hilfe zur Lösung einschlägiger Probleme unserer Arbeitswelt heraus. Bitte helfen Sie bei der Umsetzung in der betrieblichen Praxis mit und geben Sie die Broschüre auch an andere Stellen im Betrieb weiter.

Ein Gesamtverzeichnis unserer Arbeitswissenschaftlichen Veröffentlichungen und die Abgabebedingungen finden Sie am Schluß dieser Schrift.

Herausgegeben vom

Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit,
Winzererstraße 9, D-80797 München
RB-Nr. 10/96/44

Umschlag: Ernst Strom, Vaterstetten

Herstellung und Druck: Druckhaus Kastner GmbH
Wolnzach

16.–35.000 Tsd.

Digitalisierung: Thomas Pleiner • mtp-studio/Rottenburg

Führung durch Gespräche

Vorwort

Betriebe und Verwaltungen können ihre Leistungsfähigkeit nur voll entfalten, wenn die Arbeitswelt, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Leistungen zu erbringen haben, so gut wie möglich gestaltet ist. Zu den äußeren Bedingungen zählen beispielsweise der Arbeitsplatz, die Arbeitsumgebung und die Organisation. Zur inneren Arbeitsgestaltung gehören neben anderen Faktoren das Betriebsklima und der Umgang miteinander. Die Arbeitswissenschaftlichen Veröffentlichungen des Staatsministeriums umfassen beide Bereiche.

Die Themen der „inneren Ergonomie“ erhalten mit der nun vorliegenden Schrift.

Führung durch Gespräche

eine wichtige Ergänzung und Bereicherung. Mit den bereits erschienenen Broschüren „Miteinander arbeiten - miteinander reden!“ und „Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung“ bildet sie nun eine „Trilogie“ für Führungswissen.

Dem Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommt bei der Führung eines Betriebes große Bedeutung zu. Ohne Gespräche kann man nicht führen! Darum will diese Broschüre helfen, Gespräche so zu gestalten, daß ihr Ziel optimal erreicht wird. Die besonderen Gesprächsarten werden in den Mittelpunkt gerückt: von der Einstellung über Beurteilung, Anerkennung und Kritik bis zum Austritt eines Mitarbeiters. Dieses Heft will zu allererst Anregungen geben, keine fertigen Rezepte anbieten.

Dem Autor der Schrift, Herrn Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger, der an der Universität Rostock Wirtschafts- und Organisationspsychologie lehrt, ist es dabei gelungen, dem Leser eine praxisnahe Hilfe zur besseren Gesprächsführung zu vermitteln. Frau Prof. Ute Stumpp hat mit ihren Karikaturen das ernste Thema aufgelockert; schmunzelnd wird der Leser manche Gesprächssituation und manchen Rat besser verstehen. Beiden sei für ihr Werk herzlich gedankt.

Unsere Arbeitswelt wird immer mehr mit Kommunikationstechnik durchsetzt und vernetzt. Damit ist nicht selten die Gefahr verbunden, daß persönliche Kontakte verkümmern und ein Stück Mitmenschlichkeit aus der Arbeitswelt leise verschwindet. Vorrangig durch das Gespräch mit dem Mitarbeiter muß Führung als menschliche Zuwendung dieser Verarmung der Arbeitswelt entgegenwirken.

Die Broschüre läßt Vorgesetzten und Mitarbeitern bewußt werden, daß gute Gespräche die Zusammenarbeit fördern. Dazu ist freilich auch innere Bereitschaft und Aufgeschlossenheit auf beiden Seiten gefordert. Voraussetzung ist die gegenseitige Achtung. Jeder soll auf den anderen zugehen! Keiner darf nur auf die Gesprächsinitiative des anderen warten; jeder sollte den Mut aufbringen, sich zu Wort zu melden!

Möge diese Schrift, ebenso wie die bereits vorliegenden Arbeitswissenschaftlichen Veröffentlichungen, eine gute Aufnahme finden und dazu beitragen, daß unsere Arbeitswelt trotz zunehmender psychischer Belastung am Arbeitsplatz menschlich bleibt.

München, im Januar 1997

Inhalt	Seite	Inhalt	Seite
Vorwort	5	3. Gesprächssituationen in der Arbeitswelt	32
1. Einleitung	9	3.1 Einstellungsgespräch	32
1.1 Das Gespräch in der Arbeits- welt Führung und Gespräch; Auf die Einstellung kommt es an	9	3.1.1 Das Einstellungsgespräch im Rahmen der Auswahl neuer Mitarbeiter Auswahl neuer Mitarbeiter; Entwickeln eines Anforderungs- profils; Ziele des Einstellungs- gesprächs	32
1.2 Aufbau dieser Schrift	11	3.1.2 Vorbereitung von Einstellungs- gesprächen Informationen für die Bewerber; Rahmenbedingungen des Gesprächs; Entwickeln eines Leitfadens; Situative Fragen entwickeln	35
2. Grundlagen des Gesprächs	12	3.1.3 Gesprächsinhalt	38
2.1 Verbale Kommunikation	12	3.1.4 Gesprächsführung Die Einstellung des Einstellen- den; Gesprächstechnik des Einstellungsgesprächs; Mehrere Gesprächspartner	42
2.1.1 Senden und Empfangen von Mitteilungen	12	3.1.5 Nach dem Gespräch	43
2.1.2 Verstehen von Mitteilungen: TALK	14	3.2 Gespräch zur Begrüßung neuer Mitarbeiter	44
2.2 Nonverbale Kommunikation	16	3.2.1 Wenn ein Neuer kommt ...	44
2.2.1 Die Bedeutung nonverbaler Kommunikation Stimme und Sprechweise; Blickkontakt; Augenbewegun- gen bei Gesprächspausen; Mimik; Die räumliche Position	16	3.2.2 Vorbereitung des „ersten Tages“	45
2.2.2 Die Deutung des Ausdrucks	22	3.2.3 Gespräch am „ersten Tag“	46
2.3 Gesprächshaltungen	23	3.3 Zielvereinbarungsgespräch	47
2.4 Gesprächstechniken	25	3.3.1 Zielvorgaben und Zielvereinbarungen	47
2.4.1 Verständlich reden	26	3.3.2 Was ist ein Ziel?	48
2.4.2 Analytisch zuhören	26	3.3.3 Welche Arten von Zielen gibt es?	48
2.4.3 Aktiv zuhören	26	3.3.4 Was bewirken Ziele?	49
2.4.4 Rückmeldung geben	27		
2.4.5 Gesprächsziele klären	28		
2.4.6 Ich-Botschaften senden	29		
2.4.7 Überzeugend argumentieren	29		
2.4.8 Fragen stellen	30		
2.4.9 Metakommunikation betreiben	30		

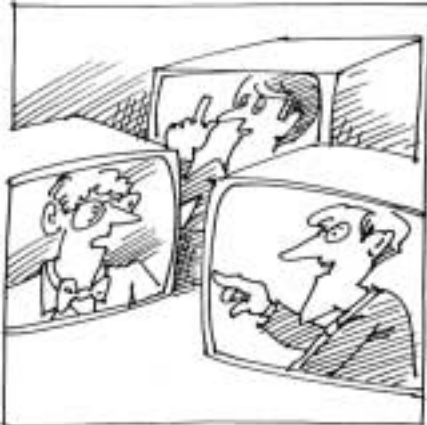
	Seite		Seite		
3.3.5	Wie sollen Ziele formuliert werden?	50	3.5.4	Vorbereitung des Beurteilungsgesprächs	69
3.3.6	Wie ist das Zielvereinbarungsgespräch vorzubereiten? Ziele vor dem Gespräch formulieren; Ziele präzisieren	51	3.5.5	Gesprächsführung	70
3.3.7	Zielvereinbarungsgespräche führen Ziele bejahen; Zielkonflikte prüfen; Unterstützung anbieten	52	3.5.6	Beurteilung mit dem Ziel „Förderung“ Vorbereitung; Mögliche Perspektiven der Förderung	71
3.3.8	Danach: Rückmeldungen über die Zielerreichung geben Wer braucht Rückmeldung? Beobachtungen rückmelden	55	3.6	Beratungsgespräch	74
3.4	Anerkennung und Kritik	56	3.6.1	Voraussetzungen für die Beratung	74
3.4.1	Bedeutung und Problematik von Anerkennung und Kritik	56	3.6.2	Der Beratungsprozeß Vorbereitung; Planung; Beobachtung; Gespräch; Bewertung des Erreichten	74
3.4.2	Wirkungen von Anerkennung und Kritik	58	3.7	Sachgespräch	77
3.4.3	Vorgehen bei Anerkennung Wer sollte Anerkennung aussprechen? Was sollte anerkannt werden? Wann sollte Anerkennung ausgesprochen werden? Wo sollte Anerkennung ausgesprochen werden? Wie sollte Anerkennung ausgesprochen werden?	59	3.7.1	Das Sachgespräch zu zweit	77
3.4.4	Vorgehen bei Kritik Wer sollte kritisieren? Was sollte kritisiert werden? Wann sollte kritisiert werden? Wo sollte kritisiert werden? Wie sollte kritisiert werden?	59	3.7.2	Mitarbeiterbesprechungen Vorbereitung; Regeln der Durchführung; Umgang mit Störungen	79
3.5	Beurteilungsgespräch	66	3.8	Konfliktlösungsgespräch	83
3.5.1	Ziele der Beurteilung	66	3.8.1	Was ist ein Konflikt?	83
3.5.2	Beurteilungsmerkmale	67	3.8.2	Konfliktursachen	84
3.5.3	Gefahren der Beurteilung	67	3.8.3	Mögliche Konfliktlösungen	84
			3.8.4	Aufbau der Gespräche Konfliktlösung auf mehrere Gespräche verteilen; Regeln festlegen; Ergebnisse festhalten	85
			3.8.5	Versuch der Konfliktlösung durch Gespräche	87
			3.9	Problemlösungsgespräch in schwierigen Situationen: z. B. Alkoholprobleme	88
			3.9.1	Alkoholismus und Arbeitsverhalten	88

	Seite		Seite
3.9.2 Was deutet auf Alkoholmißbrauch hin?	89	3.10.2 Austrittsgespräch	
3.9.3 Der Umgang mit Alkoholikern	89	Ziele des Austrittsgesprächs;	
3.9.4 Gespräche mit alkoholkranken Mitarbeitern führen	90	Wann sollte das Gespräch geführt werden? Wer sollte das Austrittsgespräch führen? Maßnahmen; Gesprächsführung	
Das Erstgespräch;		4. Literatur	100
Was ist im Erstgespräch zu beachten?		Gesamtverzeichnis der Arbeitswissenschaftlichen Veröffentlichungen	101
Der Fünf-Stufen-Plan		Abgabebedingungen	102
3.10 Wenn ein Mitarbeiter geht ...	93		
3.10.1 Kündigungsgespräch			
Vorbereitung des Gesprächs;			
Gesprächsführung	93		

1. Einleitung

1.1 Das Gespräch in der Arbeitswelt

Der Wandel der Arbeitswelt hat rasante Formen angenommen. Besonders augenfällig sind die technischen Entwicklungen im Kommunikationssektor: Der Siegeszug der Mikroelektronik scheint unaufhaltsam. Die Arbeit in Büro und Verwaltung wurde dadurch gründlich verändert - vom allgegenwärtigen Personal-Computer bis zur Videokonferenz prägt die technische Entwicklung die Form der Kommunikation. In der Produktion kam es zur hochgradigen Flexibilisierung und Automatisierung der Fertigung. Produktionsplanung und -steuerung erfolgen mittlerweile ebenfalls über elektronische Rechner, in denen alle nur denkbaren Daten über Termine, Kundenaufträge, Materialfluß, Produktionszahlen usw. gespeichert sind. Das technisch Machbare prägt die Arbeitswelt.



VIDEOKONFERENZ

Was aber bedeuten solche Wandlungen für die arbeitenden Menschen? Manche

Kulturkritiker sehen in dieser Entwicklung ein Anzeichen der fortschreitenden Entfremdung in der Arbeitswelt. Die Vision von Menschen, die nicht mehr unmittelbar, sondern nur noch vermittelt über die „kalte“ Technik kommunizieren, macht die Runde.

Stimmen solche „Horrorszenarien“? Die Mitarbeiter*) müssen sich heute ständig auf neue Verfahren und Arbeitstechniken einstellen, wobei die jeweils nächste Generation der technischen Entwicklung ihre Vorgänger an Kompliziertheit oft bei weitem übertrifft. Daraus folgt ein rascher Wechsel der Anforderungen an die Mitarbeiter, der wiederum ständiges Lernen und laufendes Informieren über neue Verfahren und Techniken verlangt. Paradoxerweise bewirkt die technologische Entwicklung auf diesem Wege eine zunehmende Bedeutung des Gesprächs, denn die Bewältigung der neuen Anforderungen verlangt von den Mitarbeitern immer mehr die Zusammenarbeit in Teams.

Führung und Gespräch

Die stetig wichtiger werdende kommunikative Abstimmung zwischen den Mitarbeitern verändert auch die Beziehung zu den Vorgesetzten. Die Mitarbeiter werden immer mehr zu ausgesprochenen Spezialisten auf ihrem Fachgebiet. Dadurch verändert sich aber die Rolle der Führungskraft: Wurden Vorgesetzte bislang über inhaltliche Fragen besser Bescheid als die Mitarbeiter und konnten nicht zuletzt aufgrund dieses überlegenen Wissens Autorität beanspruchen,

*) Daß in dieser Schrift nur von Mitarbeitern die Rede ist, soll keine Mißachtung gegenüber der Arbeit von Frauen ausdrücken: Der einzige Grund für diese Schreibweise bildet die Hoffnung auf bessere Lesbarkeit.

so werden sie immer mehr zum Koordinator von Spezialisten. Führungskräfte müssen verstärkt auf das Detailwissen der Mitarbeiter zurückgreifen. Damit begeben sie sich in die ungewohnte Situation, daß diejenigen, die entscheiden sollen, vorab erst den Rat ihrer „Untergebenen“ einholen müssen. Diese Situation erfordert von den Führungskräften die Fähigkeit zum partnerschaftlichen Gespräch.

Das sind nur einige, besonders krasse Veränderungen der Arbeitswelt, die eine wachsende Bedeutung des Gesprächs belegen. Die große Bedeutung des Gesprächs in der Arbeitswelt hat mittlerweile ein wohlsortiertes Angebot an psychologischen Gesprächsratgebern hervorgerufen: Werden darin nur „Tricks, Tips und Ratschläge“ zur effizienten Gesprächsführung vermittelt, besteht aber die Gefahr, das wesentliche Merkmal zu verdecken: Ein Gespräch ist eine Begegnung zwischen zwei oder mehr Menschen, in der Informationen, Gedanken, Meinungen, Ansichten, Gefühle ... ausgetauscht werden.

Gerade der Austausch wird aber durch die einseitige Verwendung von Gesprächstechniken untergraben – der Gesprächspartner, gewöhnlich der Mitarbeiter, wird zum Objekt der geschulten Gesprächsführung seines Gegenüber degradiert. Alle Ratschläge, die Antworten auf Fragen der Art „Wie kann ich meinen Mitarbeiter dazu bringen, daß er ...“ geben, verhindern letztlich den Austausch zwischen den Gesprächspartnern.

Auf die Einstellung kommt es an

Damit ist bereits angedeutet, daß diese Schrift kein „Kochbuch“ sein will, in dem unter dem jeweiligen Stichwort Erfolgsrezepte der Gesprächsführung nachzule-

sen sind. Vielmehr ist das Ziel, den Leser für die spezielle Problematik unterschiedlicher Gesprächssituationen und für das eigene Gesprächsverhalten zu sensibilisieren. Dahinter steht die Überzeugung, daß der Erfolg von Gesprächen in der Arbeitswelt weniger eine Frage der richtigen Anwendung von Techniken ist als vielmehr der *Einstellung* zum Gespräch.



ERFOLGSREZEPTE DER GESPRÄCHSFÜHRUNG

Ein Gespräch erfordert eine gemeinsame Grundlage zwischen den Gesprächspartnern, eine minimale Übereinstimmung dahingehend, wie Menschen sich begegnen und miteinander umgehen sollen. Eine solche Übereinstimmung entsteht, wenn die Gesprächsteilnehmer die Situation, in der sie sich begegnen, in gleicher Weise verstehen und den jeweils anderen als Person respektieren.

Jeder Versuch, sich richtig mitzuteilen, kann nur mit Wohlwollen der anderen gelingen

Max Frisch

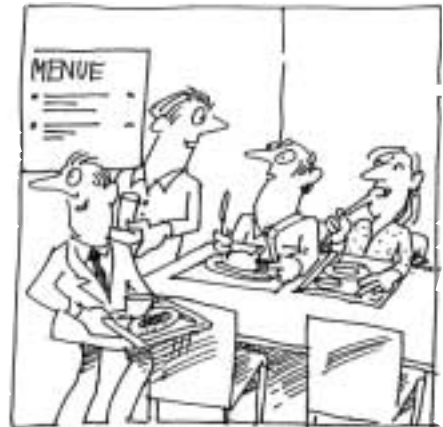
Grundlage für ein Gespräch ist die Fähigkeit, sich in die jeweilige Situation und den Gesprächspartner einzufühlen. Ziel dieser Schrift ist es, das Wissen zu vermitteln, das für ein solches Verständnis von verschiedenen Gesprächssituationen in der Arbeitswelt notwendig ist.

1.2 Aufbau dieser Schrift

Zunächst werden einige grundlegende Erkenntnisse zur menschlichen Kommunikation dargestellt, denn erst deren Kenntnis ermöglicht ein vertieftes Verständnis der Problematik der später untersuchten Gesprächssituationen. Dazu zählen Ausführungen über verbale und nonverbale Kommunikation sowie zu Gesprächshaltung und -verhalten. In der Schriftenreihe des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung liegt zu diesen Fragen die Schrift „Miteinander arbeiten - miteinander reden“ von Oswald Neuberger vor. Dort sind anhand des TALK-Modells die psychologischen Grundlagen der Kommunikation ausführlich dargestellt, die hier nur kurz umrissen werden.

Der Hauptteil der Schrift ist den verschiedenen, für die Zusammenarbeit in Organisationen besonders wichtigen Gesprächssituationen gewidmet. Im betrieblichen Alltag finden sich natürlich die unterschiedlichsten Gesprächssituationen – vom zufälligen Treffen am Kaffeeautomaten bis zum offiziellen Mitarbeitergespräch. Die dargestellten Gesprächssituationen beschränken sich auf die wichtigsten Formen.

Geordnet wurden die Gesprächssituationen nach dem normalen Ablauf der Beziehung zwischen einem Arbeitnehmer und einem Unternehmen.



TISCHGESPRÄCHE

Eine solche Beziehung beginnt gewöhnlich mit dem *Vorstellungsgespräch*, in dem beide Seiten prüfen, ob sie füreinander „geschaffen“ sind. Nach dem Eintritt in ein Unternehmen und der *Begrüßung* haben die Gespräche den individuellen Beitrag des Mitarbeiters zu den Unternehmenszielen zum Thema. Besonders wichtig sind dabei die *Zielvereinbarungsgespräche*, in denen der Mitarbeiter erfährt, was das Unternehmen bzw. der Vorgesetzte von ihm erwartet: Zielvereinbarungen steuern das Leistungsverhalten der Mitarbeiter.

Die Zielerreichung wird durch besonders wichtige Gespräche unterstützt, die *Anerkennung und Kritik* ausdrücken: Anerkennung und Kritik zielen bewusst auf Motivation, Steuerung und Veränderung des Mitarbeiterverhaltens. Die psychologische Basis, auf der Anerkennung und Kritik ausgesprochen werden, liefert die Beurteilung der Mitarbeiter. Aus Sicht der Unternehmen werden damit bestimmte Ziele, z. B. Personalentscheidungen oder Entgeltfindung, verfolgt. Die Mitarbeiter erwarten in der Beurteilungssituation in erster Linie Gerechtigkeit und Anerken-

nung. Das regelmäßige Beurteilungsgespräch stellt daher ganz besondere Anforderungen an alle Beteiligten.

Für die Organisation des Arbeitsablaufes ist das Sachgespräch wichtig, das zu zweit oder in der Gruppe als Mitarbeiterbesprechung ablaufen kann. Ganz anders gestalten sich Gespräche zur Konfliktlösung. Konflikte können in jeder zwischenmenschlichen Beziehung auftreten, bei der Konfliktlösung im Betrieb sind aber die Führungskräfte besonders gefordert. Das gilt auch für *Problemlösungsgespräche*, die hier an dem besonders schwierigen Problem des Alkoholmißbrauchs dargestellt werden.

Schließlich sind Gespräche angesagt, *wenn ein Mitarbeiter den Betrieb verläßt*. Wird dem Mitarbeiter gekündigt, dann steht ein Trennungsgespräch an. Kündigt der Mitarbeiter selbst, ist es wichtig zu erfahren, was ihn zu diesem Schritt veranlaßt hat. Das Austrittsgespräch ist dazu geeignet. Richtig geführt, kann auch dieses letzte Gespräch zu einem besseren Verständnis der eigenen Person bzw. der Situation im Unternehmen beitragen.

2. Grundlagen des Gesprächs

Ein Gespräch ist der Austausch von Mitteilungen zwischen zwei oder mehr Menschen. Für die Gesprächspartner stehen die sprachlichen, d. h. verbalen Mitteilungen im Zentrum der Aufmerksamkeit, deren Grundlagen deshalb zuerst dargestellt werden. Das Verständnis, die Deutung verbaler Mitteilungen wird aber durch nonverbale Informationen beeinflusst. In einem zweiten Schritt wird die Kommunikation mit dem Körper, durch Sprechweise, Blickkontakt usw. etwas genauer beleuchtet.

Aus dem Wissen um die Gesetzmäßigkeiten der verbalen und der nonverbalen Kommunikation lassen sich eine Reihe grundlegender Hinweise zur Technik der Gesprächsführung ableiten. Wie bereits betont, sind solche Techniken nur dann dem Gespräch förderlich, wenn sie nicht in manipulativer Absicht, sondern mit dem Ziel der Förderung des Gesprächs eingesetzt werden. Der Wunsch, das zwischenmenschliche Gespräch zu fördern, ist wiederum Folge der Gesprächshaltungen: Was darunter zu verstehen ist, wird vor den Gesprächstechniken erläutert, damit diese im rechten Licht erscheinen.

2.1 Verbale Kommunikation

2.1.1 Senden und Empfangen von Mitteilungen

Der Prozeß der Kommunikation läßt sich am besten anhand eines Modells veranschaulichen, in dem die Übermittlung einer Nachricht von einem Sprecher (Sender) an einen Hörer (Empfänger) dargestellt ist (Abb. 1).

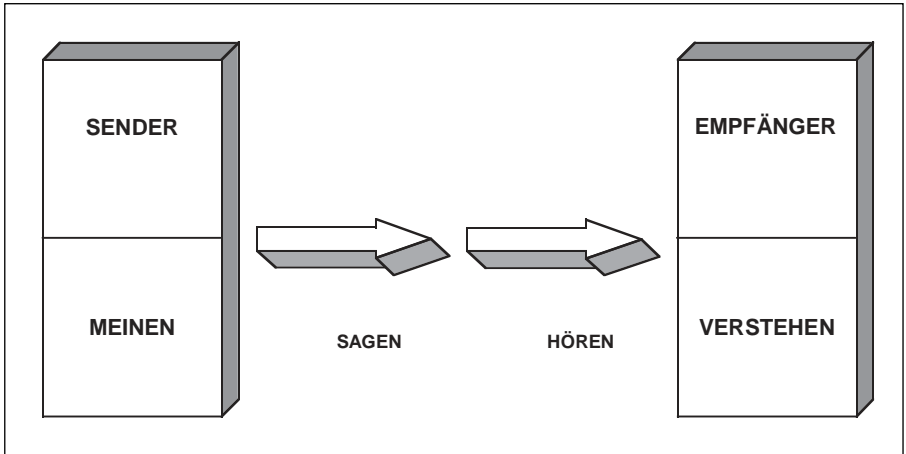


Abb. 1: Das Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation

Der Sprecher hat einen Gedanken, den er einer anderen Person, dem Hörer, mitteilen möchte. Da nun unsere Vorstellungswelt und unsere Gedanken weitgehend aus Bildern bestehen, muß zuerst das, was der Sprecher meint, in grammatikalisch halbwegs richtige Sprache übersetzt werden.

Das hört sich einfacher an, als es ist. Stellen Sie sich folgende alltägliche Situation vor: Sie kommen frischvergnügt aus dem Urlaub zurück und wollen einem Kollegen erzählen, warum Sie sich so gut erholt haben. Sie werden damit beginnen, mehr oder weniger unzusammenhängende Ereignisse zu beschreiben. Die Schilderung jedes einzelnen Ereignisses wird - auch wenn Sie es noch so sehr ausschmücken - immer nur einen Bruchteil der Informationen enthalten, die ihr Erinnerungsbild umfaßt. Denken Sie nur an die Vielzahl sinnlicher Eindrücke, die sich mit Urlaubserlebnissen verbinden – die Farben des Himmels und des Strandes, die wogende Formenvielfalt des Meeres, die Gerüche von Seetang und Sonnenöl,

der Geschmack des Salzwassers, die wärmende Sonne auf der Haut, das Gefühl angenehmer Trägheit nach einem ausgiebigen Essen usw. In Ihrer Beschreibung wird kaum etwas davon auftauchen.

Der Grund für den Informationsverlust bei der Übertragung des Gemeinten (Erlebten) in das Gesagte liegt nicht zuletzt in der „Arbeitsteilung“, die unser Gehirn kennzeichnet: In der linken Gehirnhälfte ist das Sprachzentrum zusammen mit der Logik und der Vernunft angesiedelt, die rechte Gehirnhälfte ist zuständig für das bildliche Erfassen, die Orientierung im Raum sowie die Intuition und das Empfinden. Vieles, was uns als Bild plastisch vor Augen steht - z. B. die Erlebnisse im Urlaub - müssen wir beim Übertragen in Sprache in eine Form bringen, die den Anforderungen der Sprache und der Logik, nicht aber den Bildern entspricht. Das ist auch der Grund, warum Äußerungen über unsere Vorstellungen anderen gelegentlich als „blaß“, ja verworren vorkommen, obwohl sie uns als Bild völlig klar sind.

Ein weiterer Verlust an Information ereignet sich auf dem Weg vom Sagen zum Hören, auf dem verschiedene physikalische Einflüsse die Übertragung behindern können: Der Lärm im Großraumbüro, die leise Stimme des Sprechenden oder das gleichzeitige Reden anderer im Raum.

Schließlich - und das ist von besonderer Bedeutung - muß das Gehörte mit Sinn und Bedeutung ausgestattet werden, damit es für den Empfänger verständlich wird. In einem Gespräch muß der Hörer aus den gehörten Worten das vom Sprecher Gemeinte rekonstruieren. Ein und derselbe Inhalt eines Satzes kann dabei ganz unterschiedlich aufgefaßt werden.

2.1.2 Verstehen von Mitteilungen: TALK

Stellen Sie sich vor, ein neu eingestellter Mitarbeiter bittet seinen Chef um ein Gespräch und dieser empfängt ihn mit den Worten: „Was haben wir denn für ein Problem?“



WAS HABEN WIR DENN
FÜR EIN PROBLEM?

Wenn wir dem Chef - außer Ungeschicktheit - nichts „Böses“ unterstellen wollen, dann meint er mit seiner Frage etwa folgendes: „Gibt es Schwierigkeiten in der Arbeit? Brauchen Sie Hilfe?“ Das Gemeinte entspricht in diesem Fall dem Inhalt des Gesagten, den ausgesprochenen *Tatsachen*.

Die Wahrscheinlichkeit, daß der neue Mitarbeiter den Satz in diesem Sinne versteht, dürfte allerdings gering sein. Stattdessen könnte er folgendes *heraus-hören*: „Ich fühle mich von Ihnen gestört!“ In diesem Fall versteht der neue Mitarbeiter den Satz als *Ausdruck* der (emotionalen) Befindlichkeit seines Vorgesetzten. In der Aussage schwingt das leicht genervte Gefühl dessen mit, der wegen - in seinen Augen - unwichtiger Anliegen bei seiner Arbeit gestört wird.

Damit nicht genug, kann unser Neuling auch folgendes hören: „Ich habe keine Zeit, machen Sie es kurz!“ So verstanden, bedeutet der Satz eine Aufforderung zu einem bestimmten Verhalten. Anders formuliert - es handelt sich um den Versuch der Lenkung: Der Mitarbeiter hat den Eindruck, er soll sich nur in dringenden Notfällen an seinen Vorgesetzten richten.

Damit sind die drei Möglichkeiten der Interpretation benannt, die dem Verständnis jeder menschlichen Aussage zugrundeliegen können. Zusätzlich erfüllen Aussagen noch eine psychologische Funktion: Sie erklären die Beziehung, die zwischen den Gesprächspartnern besteht. In unserem Beispiel zeigt sich das in der Unumkehrbarkeit der Aussage - es ist nicht vorstellbar, daß der Mitarbeiter eine solche Frage an seinen Vorgesetzten richtet. Der Chef hat die Macht, er ist der hierarchisch Überlegene, der seine Mitarbeiter in einer Weise ansprechen darf, die ihm vorbehalten ist. Durch die Wort-

wahl wird also die Beziehung, das Gesprächs-Klima zwischen den Gesprächsteilnehmern festgelegt.

Eine Nachricht hat also vier Seiten, die Oswald Neuberger in seiner Schrift „Miteinander arbeiten - miteinander reden“ nach den Anfangsbuchstaben der gewählten Begriffe mit dem Merkwort TALK charakterisiert:

- T**atsache
- A**usdruck
- L**enkung
- K**lima

Übertragen auf das hier gewählte Beispiel, können die vier Seiten einer Nach-

richt wie in Abbildung 2 dargestellt werden.

Welche Seite der Nachricht jeweils verstanden wird, hängt von verschiedenen psychologischen Prozessen ab, z. B. den Erwartungen und Vorurteilen gegenüber anderen Menschen. Weil wir von Führungskräften erwarten, daß sie keine Zeit haben und immer mit ungeheurer wichtigen Dingen beschäftigt sind, werden deren Aussagen besonders gern im Sinne einer Lenkung verstanden. Vor allem aber „macht der Ton die Musik“: Wir verstehen Mitteilungen auch aufgrund der gleichzeitig mitgelieferten nichtsprachlichen Informationen.

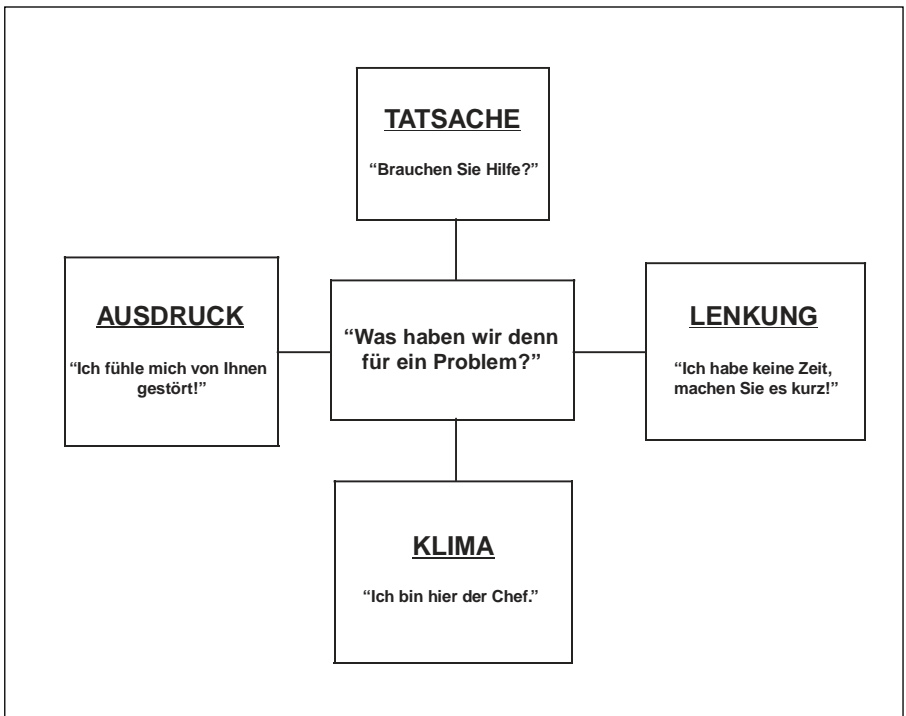


Abb. 2: Das TALK-Modell

2.2 Nonverbale Kommunikation

2.2.1 Die Bedeutung der nonverbalen Kommunikation

In Gesprächen richten wir unsere Aufmerksamkeit gewöhnlich auf das Gesagte. Gleichzeitig nehmen wir aber - mehr oder weniger unbewußt - eine Vielzahl von Informationen auf, die wir aus dem Verhalten des Gegenüber und der Situation, in der das Gespräch stattfindet, erschließen. Die Übertragung von Informationen durch den Ausdruck des Körpers und die dadurch beim Empfänger ausgelösten Reaktionen bezeichnet man als nonverbale Kommunikation. Berücksich-

tigt man diese Tatsache, dann stellt sich das Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation wie in Abbildung 3 dar.

In dieser Darstellung sind nur ausgewählte, für das Verständnis von Gesprächen besonders wichtige nonverbale Informationsquellen – man spricht auch von Kommunikationskanälen – erwähnt. Einige Zusammenhänge zwischen dem nonverbalen Ausdruck und dem Eindruck, den Empfänger davon erhalten, seien kurz dargestellt. Dabei ist aber zu beachten: Wir senden unsere Botschaften gleichzeitig auf mehreren nonverbalen Kanälen. Die unterschiedlichen Kanäle wurden im Laufe der Entwicklung sehr fein aufeinander abgestimmt – das ist es schließlich,

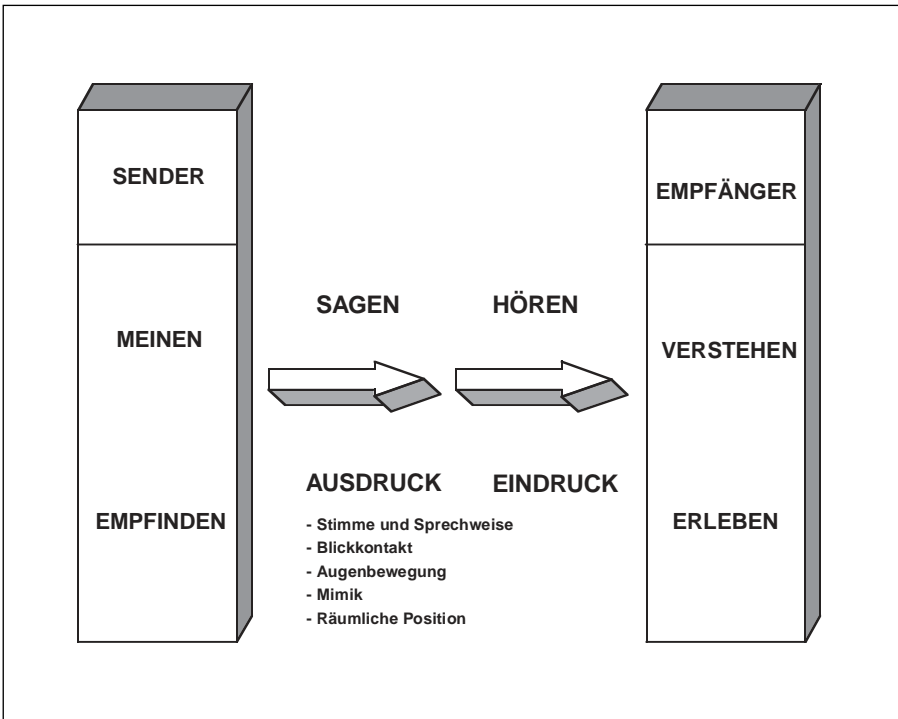


Abb. 3: Vollständiges Kommunikationsmodell

was unser unverwechselbares, individuelles Verhalten ausmacht.



**KOMMUNIKATION ERFOLGT
MIT DEM GANZEN KÖRPER**

Stimme und Sprechweise

Wer kennt nicht die Situation, in der ein bislang Unbekannter sagt: „Ich freue mich, Sie kennenzulernen!“ und man hat den unabweisbaren Eindruck, daß er keineswegs erfreut ist. Feinste Schattierungen in der Sprechweise und der Stimme des Gegenüber sagen uns, welche Gemütsverfassung den Sprecher beherrscht.

Gefühle wie Zorn, Wut oder Freude lassen sich ohne Mühe an der Stimme und der Sprechweise erkennen.

Beispiele dafür:

*Unterdrückte Wut:
hohe und laute Stimme, schnelles Sprechen, Versagen der Stimme*

*Offene Wut:
hohe und laute Stimme, schnelles Sprechen, kaum Abbrechen der Rede*

*Angst:
verstärktes Abbrechen, schnelles, auch unzusammenhängendes Sprechen, viele Versprecher*

*Geringschätzung, aber auch Wohlwollen:
betont langsames Sprechen*

Gelassenheit: tiefere Stimmlage

Auch die Intensität von Gefühlen findet in sprachlichen Äußerungen ihren Ausdruck, so deutet z. B. die Erhöhung des Tones auf innere Erregung hin. Aber – nicht alle Menschen kommunizieren ihre Gefühle in der gleichen Weise. Die Stimmführung kann auch durch eine gute Atemtechnik beeinflusst werden – das wird in vielen Rhetorik-Kursen gelehrt.

Geübte Sprecher verwenden verschiedene Sprachstile, um bestimmte Gefühle besonders zu betonen, aber auch um ihre Gefühle zu verdecken - wenn sie einen Fehler eingestehen, dämpfen sie „kleinlaut“ die Stimme oder sie entfalten ein Donnerwetter, obwohl sie gar nicht verärgert sind. Häufig verraten aber andere Kommunikationskanäle, daß solche Gefühle nur gespielt sind.

Blickkontakt

Ein ganz besonders wichtiger Kommunikationskanal sind die Augen. Das Blickverhalten kann sehr viel über die Beziehung zwischen Menschen aussagen, denn Blickkontakt heißt soviel wie Bereitschaft zur Kommunikation. Anblicken ist immer eine Form der Kontaktaufnahme, wobei erwartet wird, daß der Angeblickte darauf reagiert. Das ist auch der Grund, warum wir es als ein Zeichen mangelnder Offenheit oder geringen Interesses erleben, wenn ein Gesprächspartner den Blickkontakt meidet.



AUGE IN AUGE

Die Botschaften, die wir mit den Augen senden, sind sehr verschieden. Mit dem Blick versuchen wir andere zu gewinnen oder zu vertreiben, wir signalisieren Gefallen oder Mißfallen, Zuneigung oder Abneigung. Mit drohenden Blicken wird der persönliche Raum verteidigt. Kinder empfangen häufig ermahrende Blicke, die sie an die Tischsitten erinnern. All diese Blicke sind für uns ebenso klar und verständlich wie sprachliche Äußerungen, häufig können sie diese sogar ersetzen.

Im Gespräch finden sich unterschiedliche Formen des Blickkontakts. Manche Menschen haben die Gewohnheit, den Blickkontakt zeitweilig auszusetzen, andere blicken nur kurz auf und schauen dann wieder weg. Aus solchen Gewohnheiten sollte nicht auf die Gefühlsverfassung des Gegenüber geschlossen werden. Vielmehr ist wichtig zu wissen, daß in unserem Kulturkreis in Gesprächen regelmäßiges, offenes und direktes Anblicken erwartet wird. Ein solches Blickverhalten wirkt sich günstig auf den Ablauf eines Gesprächs aus.

Augenbewegungen bei Gesprächspausen

Durch die Bewegung der Augen können wir der jeweiligen Gesprächssituation eine bestimmte Bedeutung verleihen. Das wird deutlich an den Augenbewegungen, die eine Pause im Gespräch begleiten. Gesprächspausen sind ein besonders geeignetes Mittel, die Aufmerksamkeit des Zuhörers zu gewinnen.

Zunächst ist der *direkte Blickkontakt* am Ende einer Aussage zu nennen. Statt zu sagen, „Was meinen Sie dazu?“, können wir aufhören zu sprechen und dem Gegenüber direkt in die Augen sehen. Häufig ist diese Szene noch mit einem leichten Kopfnicken verbunden. Eine Sprechpause mit intensivem Blickkontakt ist eines der stärksten Mittel, um andere zum Sprechen zu bringen.

Eine ganze andere Gesprächssituation stellt sich ein, wenn einer der Gesprächspartner aufhört zu reden, um nachzudenken - sei es, daß er sich sein nächstes Argument überlegt oder aber im Geiste schon einen möglichen Einwand auf seine Ausführungen vorwegnimmt. In diesem Fall wird er mit gespanntem *Blick schräg nach links oben* schauen - ohne dort irgendetwas wahrzunehmen. Mit Hilfe dieses Blickverlaufes werden Bilder ins Gedächtnis gerufen, man malt sich aus, wie etwas sein wird oder sein könnte. Dauert diese Pause etwas länger, dann fühlen sich manche Menschen bemüßigt, das Wort zu ergreifen. Für den weiteren Gesprächsverlauf ist es aber günstiger, dem Nachdenkenden seine Pause zu gönnen - wenn er eine Antwort erwartet, wird er das durch Blickkontakt verdeutlichen!

Wenn der Blick in einer Gesprächspause nicht schräg nach oben, sondern schräg nach unten wandert und dabei ganz ent-

spannt wirkt, dann bedeutet das ebenfalls keine Aufforderung zum Sprechen. Stattdessen zeigt ein solcher Blickverlauf an, daß der Betreffende über etwas nachsinniert. Mit dem *Blick schräg nach unten* spüren wir einem Gefühl oder einer Stimmung nach. Es handelt sich also nicht um einen nach-denklichen, sondern einen nach-fühlenden Blick! Auch die Nach-Fühl-Pause sollte nicht unterbrochen werden, denn sie verhilft dem Gesprächspartner zu einem besseren Verständnis dessen, was er sagen möchte und dient damit dem Gespräch.

Eine völlig andere Bedeutung hat es schließlich, wenn der Gesprächspartner urplötzlich zu reden aufhört und den *Blick direkt nach unten* - meistens mit gesenktem Kopf - richtet. Gelegentlich klammert sich auch der Blick auf einen Punkt im Raum und wirkt wie erstarrt. Ein solches Verhalten kann anzeigen, daß sich der Betreffende soeben „verplaudert“ hat oder daß er sich dessen schämt, was er gesagt hat. In diesem Fall betet er innerlich darum, daß Sie ihm aus der Patsche helfen - was für den weiteren Gesprächsverlauf förderlich wäre. Manche Menschen ergötzen sich stattdessen an der so angezeigten Pein des anderen. Als Folge wird der Gedeimigte kaum mehr zu einem befriedigenden Gespräch fähig sein.

Mimik

Mit dem Gesichtsausdruck, der Mimik, signalisieren wir Gefühle. Diesen Zusammenhang bewahrt unsere Sprache. So ruft z. B. der Ausdruck „sorgenvolles Gesicht“ das Bild eines Gesichts mit schwach gerunzelter Stirn, leicht herabhängenden Augenlidern und Mundwinkeln hervor. Jeder erfolgreiche Verhandlungsführer weiß auch um den

Wert eines kontrollierten Gesichtsausdrucks. Wer sein Gefühl der Unsicherheit bei einem Schachzug des Verhandlungspartners nicht maskieren kann, der wird leicht „über den Tisch gezogen“.

Die unterhaltene Fläche auf der Erde ist für uns das menschliche Gesicht.

Georg Christoph Lichtenberg

Insgesamt können Menschen rund 400 verschiedene Gesichtsausdrücke unterscheiden, wovon allerdings nur ein Bruchteil einen eindeutigen emotionalen Ausdruckswert hat. Für die Gesprächsführung ist es auch nicht wichtig, ein Lexikon der Mimik, in dem die jeweiligen Gefühle durch die entsprechenden Gesichtsausdrücke dargestellt sind, auswendig zu lernen. Wichtig ist folgender Befund: Wenn Widersprüche zwischen verbalen und nonverbalen Botschaften auftreten, vertrauen wir mehr den nonverbalen Informationen! Wird z. B. sprachlich auf die eigene Überlegenheit verwiesen und verrät gleichzeitig der Gesichtsausdruck Unsicherheit, halten wir den Sprecher für unsicher.

In Gesprächen sollte man sich daher nach Möglichkeit mit Worten nicht anders darstellen als man sich fühlt. Allerdings kann man sich auch nicht immer auf den nonverbalen Eindruck verlassen, denn Menschen unterscheiden sich in der Fähigkeit, Gefühle überzeugend darzustellen. Manche Menschen können die Anforderungen sozialer Situationen sehr genau erfassen und das jeweils erwünschte Verhalten zeigen. Man nennt solche Menschen „Selbstüberwacher“. Anhand der Fragen in Abbildung 4 können Sie feststellen, ob sie zu diesen Menschen zählen.

Die folgenden Aussagen beschreiben mögliche persönliche Reaktionen auf eine Vielzahl von Situationen. Lesen Sie bitte jede Aussage sorgfältig durch und entscheiden Sie dann, wie sehr sie auf Sie zutrifft. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten!

	trifft weitgehend zu	trifft nicht oder meistens nicht zu
1. Ich kann auch Leuten gegenüber freundlich sein, die ich nicht mag.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Auf Parties lasse ich andere Mittelpunkt sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ich stelle mich mit meinem Verhalten auf mein Gegenüber ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Andere Menschen nachahmen ist nicht meine Stärke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Wenn ich nicht weiß, wie ich mich verhalten soll, orientiere ich mich an anderen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mich bei anderen beliebt zu machen, fällt mir schwer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ich würde vermutlich einen ganz guten Schauspieler abgeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ich ändere meine Meinung nicht, um anderen zu gefallen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Auch wenn ich mich in der Gesellschaft anderer nicht wohl fühle, tue ich so, als ginge es mir gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Mein Verhalten wechselnden Situationen anzupassen, fällt mir schwer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sie können jetzt Ihren Gesamtwert errechnen, indem Sie alle „unzutreffend“-Antworten auf Fragen mit geraden Zahlen und die „zutreffend“-Antworten auf Fragen mit ungeraden Zahlen zusammenzählen. Je näher Sie dabei dem Wert 10 kommen, um so wahrscheinlicher sind Sie ein „Selbstüberwacher“.

(Quelle: J. Forgas, Sozialpsychologie. München 1987)

Abb. 4: Fragebogen „Sind Sie ein Selbstüberwacher?“

Die räumliche Position

Räumliche Position bezeichnet den Abstand, den die Gesprächspartner zueinander einnehmen und den Winkel, in dem sie zueinander stehen oder sitzen. Zunächst zum eingenommenen Abstand. Auch in diesem Fall zeigt sich die Weisheit der Sprache - wir „gehen aufeinander zu“, wenn wir

Gesprächsbereitschaft signalisieren wollen; das heißt aber noch lange nicht, daß wir den anderen „an uns heranlassen“; wir „setzen uns auseinander“ wenn wir in Sachfragen uneins sind; ob wir dabei „aneinandergeraten“, darüber entscheidet der beiderseitige Wille, zu einem befriedigenden Ergebnis zu kommen usw.



AUSEINANDERSETZUNG

Solche räumlichen Bilder der Sprache verweisen auf die Bedeutung des Abstandes für das Gespräch. Dahinter steht eine psychologische Gesetzmäßigkeit im Umgang mit dem Raum: Unser Körper

ist im Abstand von etwa einer Armlänge von einer unsichtbaren Grenze umgeben, die unsere intime Zone markiert. Diese Zone bildet einen Schutzraum, in den kein Fremder ohne gewichtigen Grund eindringen darf. Die Wirkung der Grenzziehung kann man sich leicht in einem kleinen Experiment verdeutlichen (Abb. 5).

In Gesprächen signalisiert die unbewußt gewählte Distanz zum Gesprächspartner die innerlich gefühlte Nähe oder Ferne. Das gilt besonders für den *Körperkontakt*. Auch in dieser Frage sind keine eindeutigen Interpretationen des nonverbalen Verhaltens möglich, worauf gerade die zunehmenden Konflikte zwischen den Geschlechtern in der Arbeitswelt hinweisen. Ein und dasselbe Verhalten kann je nach Blickwinkel völlig unterschiedlich gedeutet werden: „Er sagt, ich wollte meiner Fürsorgepflicht nachkommen; sie nennt es sexuelle Belästigung“.

Gehen Sie auf einer belebten Straße entlang und wählen nach dem Zufallsprinzip entgegenkommende Passanten für Ihr Experiment aus. Fixieren Sie die ersten Passanten solange mit Blicken, bis diese etwa drei Meter an Sie herangekommen sind. Dann wenden Sie den Blick ab.

Mit den nächsten Passanten machen Sie es genauso, nur behalten Sie diese solange im Blick, bis sie an Ihnen vorbeigegangen sind. Achten Sie genau auf die Reaktionen der Passanten.

Ab einer ziemlich genau festgelegten, räumlichen Grenze werden die Passanten der zweiten Gruppe Unruhe zeigen und versuchen, in irgendeiner Form Kontakt aufzunehmen – z. B. durch ein verlegenes Lächeln, einen gemurmelteten Gruß oder gar durch die Frage „Kennen wir uns?“

Das zeigt: Innerhalb einer umgrenzten Zone ist Blickkontakt nur zwischen Bekannten erlaubt. Wer diese Norm verletzt, muß sich gewissermaßen „ausweisen“, um sein Verhalten zu rechtfertigen!

(Quelle: J. Forgas, Sozialpsychologie. München 1987)

Abb. 5: Eindringen in den persönlichen Raum

Was als Zeichen der Aufmunterung gedacht sein mag, kann als mangelnder Respekt vor der Persönlichkeit erlebt werden!

Auch der *Winkel*, in dem sich die Gesprächspartner zueinander setzen (sofern unterschiedliche Sitzpositionen wählbar sind), wird unbewußt gewählt. Generell ist zu sagen, daß eine frontale Sitzposition für ein entspanntes Gespräch hinderlich ist. Das Sitzen „Auge in Auge“ erzwingt ständigen Blickkontakt und wird daher gerade von hierarchisch Untergeordneten häufig als Druck erlebt. Angenehm ist dagegen ein Winkel von ungefähr 120° - beide Partner können den Blickkontakt in dieser Position relativ leicht steuern. Das ist auch der Grund, warum gerade für schwierige Gespräche eine Sitzgruppe, in der die Gesprächspartner „übers Eck“ sitzen können, angebracht ist.



GESPRÄCHSFÜHRUNG ÜBERS ECK

Führungskräfte, zu deren wesentlichen Aufgaben schwierige Gespräche gehören, müssen darüberhinaus auch die Situation berücksichtigen, in der ein

Gespräch mit den Mitarbeitern stattfindet. Hier prallen häufig unterschiedliche Interessen aufeinander. Zum einen werden die Zimmer der Führungskräfte manchmal ganz bewußt so ausgestattet, daß bereits in der Gestaltung die hierarchische Position deutlich wird. Ausladende Schreibtische sind dafür ein markantes Beispiel. Schwierige Gespräche erfordern aber eine Atmosphäre der Offenheit, die z. B. in einer Besprechungsecke leichter entsteht. Noch günstiger kann es für die Atmosphäre sein, wenn Führungskräfte solche Gespräche am Arbeitsplatz ihrer Mitarbeiter führen - sofern dort ein ungestörtes Gespräch möglich ist. Der Mitarbeiter hat dann ein „Heimspiel“, er bewegt sich in einem vertrauten Raum. Dadurch wird das hierarchische Gefälle abgebaut und es entsteht größere Offenheit.

2.2.2 Die Deutung des Ausdrucks

Die Möglichkeiten des nonverbalen Ausdrucks sind nahezu unbeschränkt. Menschen senden auf den verschiedenen Kommunikationskanälen gleichzeitig Botschaften, die in unterschiedlichster Weise verknüpft sind. Auch haben sie sich im Laufe des Lebens Eigenarten angeeignet, die nur für sie kennzeichnend sind. Deshalb ist die Deutung des Ausdrucks auch häufig so schwierig.

Für den Praktiker, der Gespräche in der Arbeitswelt führen muß, ist es wichtig, sensibel für den Ausdruck seiner Gesprächspartner zu werden. In Abbildung 6 finden Sie eine Übung, die dabei behilflich ist.

Für diese Übung benötigen Sie einen Partner. Setzen Sie sich in einer ungestörten Situation einander gegenüber, sprechen ist untersagt. Jeder versucht

fünf Minuten lang herauszufinden, was der andere denkt und fühlt. Anschließend hält jeder für sich seine Beobachtungen schriftlich fest. Notieren Sie den Inhalt – was teilt mir mein Partner mit - und das Mittel - wie teilt er es mit (etwa Sitzhaltung, Mimik, Blickrichtung usw.).

Sie können sich an folgendem Schema orientieren:

- 1. Was teilt der Partner mit in bezug auf diese Situation? (z. B. „fühle mich wohl“, „bin verwirrt“ usw.)*
- 2. Was teilt er mit in bezug auf seine Beziehung zu mir? (z.B. „was soll ich mit Dir anfangen?“, „mag Dich“ usw.)*
- 3. Was teilt der Partner über sich selbst mit? Welchen Eindruck gibt er von sich?*
- 4. Umgekehrt: Was versucht er zu verbergen? (Wichtig: Woran erkennt man das zu Verbergende? Woran erkennt man den Versuch, etwas zu verbergen?)*

Studieren Sie diese Punkte vor der Übung sorgfältig, damit Sie während der Übung zwanglos beobachten können. Versuchen Sie, während der Übung sich selbst über ihre eigene Haltung zu diesen Punkten klar zu werden.

Nach der Übung tauschen Sie Ihre Beobachtungen aus. Die jeweiligen Beobachtungen und ihre Deutung können angenommen oder abgelehnt werden. Bestehen Sie nicht auf einer Deutung!

(Quelle: K.-H. Delhees, Soziale Kommunikation. Opladen 1994)

Abb. 6: Übung zur Deutung des nonverbalen Ausdrucks

Die Deutung des nonverbalen Ausdrucks ist ein schwieriges Geschäft. Gewöhnlich reagieren wir auf nonverbale Botschaf-

ten, ohne sie zu benennen. Das wird uns erst klar, wenn wir es einmal bewußt versuchen. Daher: Seien Sie sich bewußt, daß Ihr Körper immer mit-spricht und möglicherweise bei Ihrem Gesprächspartner ungewollte Reaktionen hervorruft. Wenn in einem Gespräch solche Reaktionen auftreten, dann fragen Sie Ihren Gesprächspartner, wie er zu seinen Deutungen kommt. Und wenn Sie unsicher über die nonverbalen Botschaften Ihres Gesprächspartners sind, dann fragen Sie ihn, was genau er meint!

2.3 Gesprächshaltungen

Gespräche sind Mittel der zwischenmenschlichen Verständigung und der gemeinsamen Bewältigung von Aufgaben im Betrieb. Über ihren Erfolg entscheidet letztlich die innere Einstellung, die Haltung sowohl zum Gesprächspartner als auch zum Gespräch.

Grundlage der Gesprächshaltungen ist die *Achtung der Persönlichkeit des anderen!*

Diese selbstverständlich klingende Aussage hat Folgen für die Zusammenarbeit im Betrieb. Betriebe müssen ihre wirtschaftlichen Ziele erreichen, um zu überleben. Die Mitarbeiter werden an ihrem Beitrag zu den betrieblichen Zielen gemessen und entsprechend belohnt. Dieser Zusammenhang kann dazu (ver-)führen, Menschen als Mittel zum Zweck zu betrachten. Hier liegt ein Grundproblem der Zusammenarbeit im Betrieb: Wenn Menschen als Mittel zum Zweck betrachtet werden, dann werden sie in ihrer Persönlichkeit mißachtet. Deshalb muß man sich klar machen:

Nicht der Mensch, sondern sein Verhalten und seine Leistung sind im Betrieb Mittel zum Zweck.

In Sätzen, die mit „Sie sind ...“ beginnen, werden Urteile über Menschen gefällt. Sätze, die mit „Sie haben ... gemacht“ oder „Sie sollen ... tun“ eingeleitet werden, formulieren Aussagen über Verhalten oder Leistung. Mit solchen Sätzen wird nicht die Person beurteilt, sondern unterstellt, daß Verhalten und Leistung auch von der Situation abhängen, in der sie gezeigt werden. „Sie sind ...“ unterstellt, daß ein Verhalten allein von der Person abhängt. Der Satz „Sie haben ... gemacht“ eröffnet dagegen dem anderen die Möglichkeit zu erklären, warum er etwas gemacht hat. Auf den Satz „Sie sollen ... tun“ kann der Gesprächspartner antworten, welche Schwierigkeiten dem gewünschten Verhalten entgegenstehen.

Wer diesen Unterschied beachtet, der kann Leistung einfordern, Fehler kritisieren, egoistisches Verhalten tadeln oder loyale Handlungen anmahnen, ohne den Menschen als Mittel zum Zweck zu behandeln oder ihn in seiner Persönlichkeit zu verletzen.

Aus der Achtung der Persönlichkeit des anderen entstehen die wesentlichen Gesprächshaltungen: Wechselseitigkeit, Echtheit, Rücksicht und Glaubwürdigkeit.

• **Wechselseitigkeit**

Damit ist die Beziehungsebene, das Gesprächs-Klima nach dem TALK-Modell von Oswald Neuberger angesprochen. Wer ständig das Wort führt, handelt dieser Haltung genauso zuwider wie derjenige, der nichts zum Gespräch beiträgt. Die verwendeten Formulierungen sind umkehrbar und nicht wie im Beispiel „Was haben wir denn für ein Problem?“ (vgl. Kap. 2.2.2) ein Privileg des Ranghöheren. In der Wechselseitigkeit zeigt sich die Fähigkeit zum Dialog, die ein Gespräch erst zum Austausch macht.

• **Echtheit**

Was gesagt wird, soll offen und ehrlich sein. Das heißt nicht, daß alles gesagt werden muß, was man weiß (zu wissen glaubt!), denkt und fühlt. Häufig gebietet es gerade der Respekt vor der Persönlichkeit des anderen, nicht alles zu sagen. Nicht Offenheit um jeden Preis ist demnach gefordert, sondern Vermeiden von Heuchelei.

• **Wohlwollen**

Dem anderen ein verständnisvoller und - in den Grenzen der eigenen Möglichkeiten - hilfsbereiter Gesprächspartner sein. Eine solche Haltung ist ganz besonders wichtig, wenn andere in schwierigen, gar kritischen Situationen des Lebens stehen. Das bedeutet nicht, auf notwendige Forderungen hinsichtlich der Leistung oder des Verhaltens des anderen zu verzichten, sondern die Situation des anderen bei diesen Forderungen zu berücksichtigen.

• **Glaubwürdigkeit**

Glaubwürdigkeit entsteht durch Konsequenz. Wer im Gespräch viel verspricht und danach wenig einlöst, macht sich unglaubwürdig. Denken Sie daran, was es bedeutet, wenn ein Mensch sagt: „Sie haben mir doch Ihr Wort gegeben.“ Der in der Arbeitswelt so wichtige Satz „Nur Taten zählen“ muß ergänzt werden durch den Satz: „Worte sind Taten!“ Und zu seinen Taten muß man stehen.

Wer sich an diesen Grundhaltungen orientiert, wird im Gespräch den „richtigen Ton“ finden und damit dem Gesprächspartner seinen Respekt zeigen. Die Achtung der Persönlichkeit des Gesprächspartners drückt sich aber auch darin aus, wie man mit Störungen des Gesprächs umgeht.

Umgang mit Störungen

Vor allem bei schwierigen Gesprächen in der Arbeitswelt sollte dafür gesorgt werden, daß keine Telefonate, Besucher usw. den Ablauf stören. Wenn dies nicht möglich ist, zeigt der Umgang mit den Störungen, was man von seinem Gesprächspartner hält. Wenn das Telefax, der Telefonanruf, der gerade vorbeischauende Besucher Vorrang vor dem Gesprächspartner hat, dann ist das ein deutliches Zeichen, wie viel man von ihm hält!

2.4 Gesprächstechniken

Der Begriff „Gesprächstechniken“ ist nicht sehr glücklich gewählt, denn er überträgt ein mechanisches Welt-Verständnis auf eine organische Situation, das Gespräch. Der Begriff „Technik“ löst mechanische Bilder aus: Maschinen, die auf vorschrittmäßige Bedienung hin zu laufen beginnen; Werkzeuge, deren sachgerechter Einsatz ein Objekt entstehen lassen; den brillanten Umgang mit Tennis- oder Fußballen usw. Mit Gesprächstechnik ist aber ein Verhalten ge-

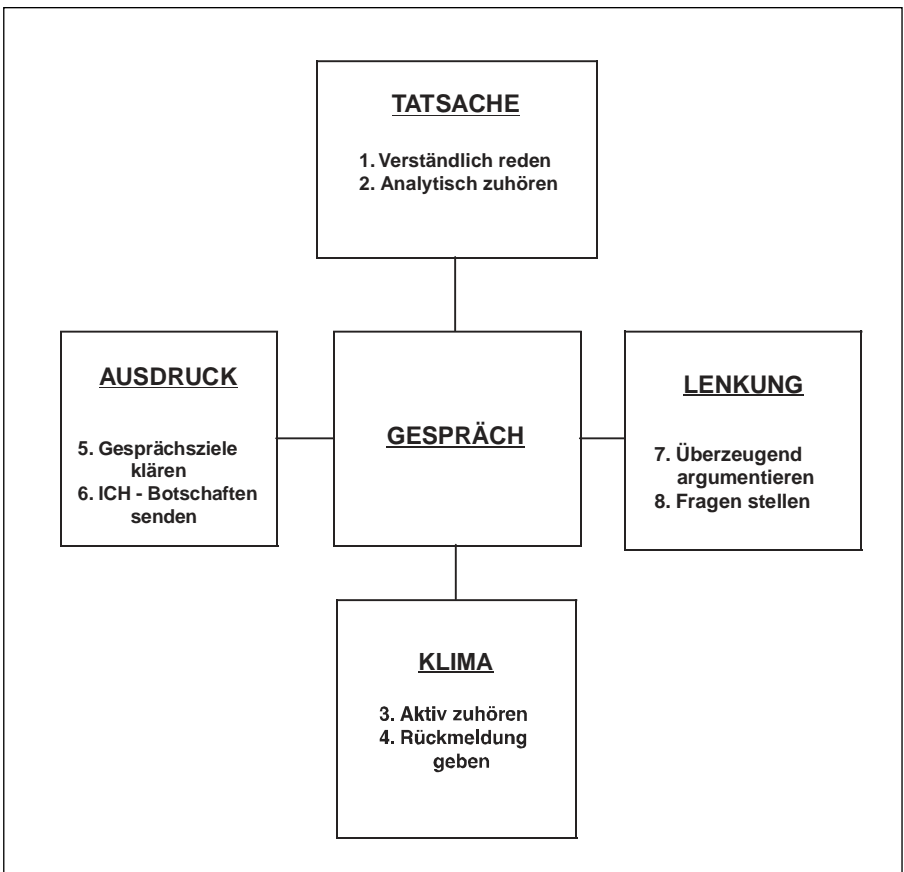


Abb. 7 Gesprächstechniken im TALK-Modell

meint, das dem Gespräch als Austausch dient und eine Folge der Orientierung an den genannten Grundhaltungen darstellt.

Ein Gespräch ist immer menschliche Begegnung, kein „technischer“ Vorgang. Werden Gesprächstechniken in einem mechanischen Sinne eingesetzt, dann schlagen sie in ihr Gegenteil um. Werden Gesprächstechniken dagegen als Ausdruck der Grundhaltungen verstanden, dann können sie schwerpunktmäßig den vier Seiten einer Nachricht zugeordnet werden (Abb. 7).

2.4.1 Verständlich reden

Zwar können Aussagen auf allen vier Ebenen der Kommunikation interpretiert werden, die Bedeutung auf der Sach- oder Tatsachenebene läßt sich aber durch den organisierten und folgerichtigen Aufbau der Gedanken verdeutlichen. Dem dienen die fünf „Verständlichmacher“:

- Einfache, kurze Sätze mit geläufigen Wörtern verwenden.
- Der Ablauf soll in sich gegliedert sein und einen roten Faden erkennen lassen.
- Sich auf das Wesentliche beschränken.
- Anregungen in Form von Bildern, Vergleichen, Veranschaulichungen verwenden.
- Deutlich sprechen.

Das verlangt, bewußter mit Worten umzugehen: Worte sind Taten! Wer von „Abspecken“ und „Freisetzen“ spricht, der handelt unmenschlich (Abspecken) und verlogen (Freisetzen). Wer seine Außendienstmitarbeiter auffordert, die zugewiesene Region „abzugrasen“, der *be-handelt* seine Mitarbeiter wie Tiere und die Kunden wie Futter (für das Unternehmen).

2.4.2 Analytisch zuhören

Wer als Sprecher um Verständlichkeit bemüht ist, sollte sich als Zuhörer auf den sachlichen Gehalt der Aussage konzentrieren. Im Gegensatz zum sogenannten assoziativen Zuhören, bei dem Reizworte des Gegenüber Anlaß für eigene Gedankenflüge sind, folgt analytisches Zuhören dem Gedanken-gang des anderen:

- Konzentration auf die Äußerungen des Gesprächspartners.
- Die Stichhaltigkeit der Argumente prüfen.
- Auf unausgesprochene Annahmen und Scheinbegründungen achten.

Analytisches Zuhören erfordert vor allem eines: Geduld! Für den ungeduldigen Zuhörer ist das Sprechen des anderen nur ein Warten aufs eigene Wort und ein Planen der eigenen Aussagen. Wem das Wort „Geduld“ zu nachgiebig klingt, der sei daran erinnert, daß der griechische Philosoph Aristoteles die Geduld zur Tugend der Tapferkeit zählt!

2.4.3 Aktiv zuhören

Aktives Zuhören ist das Ergebnis des Interesses an der Person und den Aussagen des anderen. Eine solche Haltung ist insofern aktiv, als nicht einfache Informationen aufgenommen werden, sondern durch das verbale und das nonverbale Verhalten das Interesse aktiv ausgedrückt wird. Aktives Zuhören kann unter anderem an folgenden nonverbalen Signalen erkannt werden: Blickkontakt, Kopfnicken und eine dem Sprecher zugewandte Körperhaltung. Das sprachliche Verhalten stellt die Aussagen des Gesprächspartners in den Mittelpunkt:

- Den Gesprächspartner ausreden lassen, nicht unterbrechen.
- Rückfragen zu den Informationen des Gesprächspartners stellen.
- Keine Wertungen zu den Aussagen des Gesprächspartners abgeben.
- Die Aussagen des anderen zusammenfassen.
- Pausen aushalten, damit der Gesprächspartner Zeit hat, seine Gedanken offenzulegen.

Aktives Zuhören ist der Schlüssel zu erfolgreichen Gesprächen. Damit wird nicht nur Achtung vor dem anderen ausgedrückt, aktives Zuhören macht einen echten Austausch erst möglich!

2.4.4 Rückmeldung geben

Rückmeldung geben heißt, dem Gesprächspartner mitteilen, wie seine Äußerungen verstanden und aufgenommen wurden. In schwierigen Situationen gehört dazu, die in der Gesprächssituation erlebten Gefühle zu verdeutlichen und die eigenen Wünsche an den anderen auszusprechen. Solche Rückmeldungen dürfen nicht verletzen und sollten daher eine bestimmte Form aufweisen:

- Sachverhalte beschreiben, nicht bewerten.
- Das eigene Gefühl in der Situation direkt beschreiben.
- Umkehrbar formulieren: Die Aussage muß in der gleichen Form auch der Gesprächspartner verwenden können.
- Über die eigenen Wünsche informieren.

Besonders wichtig ist es, Rückmeldungen beschreibend zu gestalten, da Wertungen immer das Selbstwertgefühl bedrohen. Rückmeldungen sind aber gewöhnlich eine Mischung aus Wahrneh-

mung, Deutung und Bewertung des Wahrgenommenen und führen daher besonders leicht zu Verletzungen. Der Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun hat dies an folgendem Beispiel veranschaulicht: Eine Frau berichtet ihrem Mann über eigene Pläne. Als er die Stirn ein wenig runzelt, versetzt sie erzürnt: „Nun mach doch nicht gleich wieder so ein angewidertes Gesicht!“ (Abb. 8).

Die Reaktion des so angesprochenen Mannes ist bekannt - er wird die Unterstellung vehement bestreiten und schon ist der Streit im Gange. Da wir im Alltag viel zu selten Rückmeldungen über unser Verhalten bekommen, wissen wir mit solchen Situationen häufig nicht angemessen umzugehen. Wenn Rückmeldungen etwas bewirken sollen, dann müssen sie aber in geeigneter Form aufgenommen werden. Beim Empfang von Rückmeldung ist besonders auf drei Punkte zu achten:

- Pause machen und zuhören.
- In kritischen Fällen mit einer Ich-Aussage antworten.
- Eventuell nachfragen.

Beispiel:

„*Sie sind auch mit gar nichts einverstanden.*“ (unsachliche, verallgemeinernde Rückmeldung)

„(kurze Pause) *Das sehe ich nicht so*“ (Ich-Aussage)

„*Könnten Sie mir erklären, was Sie damit meinen?*“ (offene Frage)

Dieses Beispiel soll verdeutlichen, daß auch eine unangemessene Rückmeldung aufgrund der Art und Weise, in der sie beantwortet wird, nicht zum Konflikt führen muß.

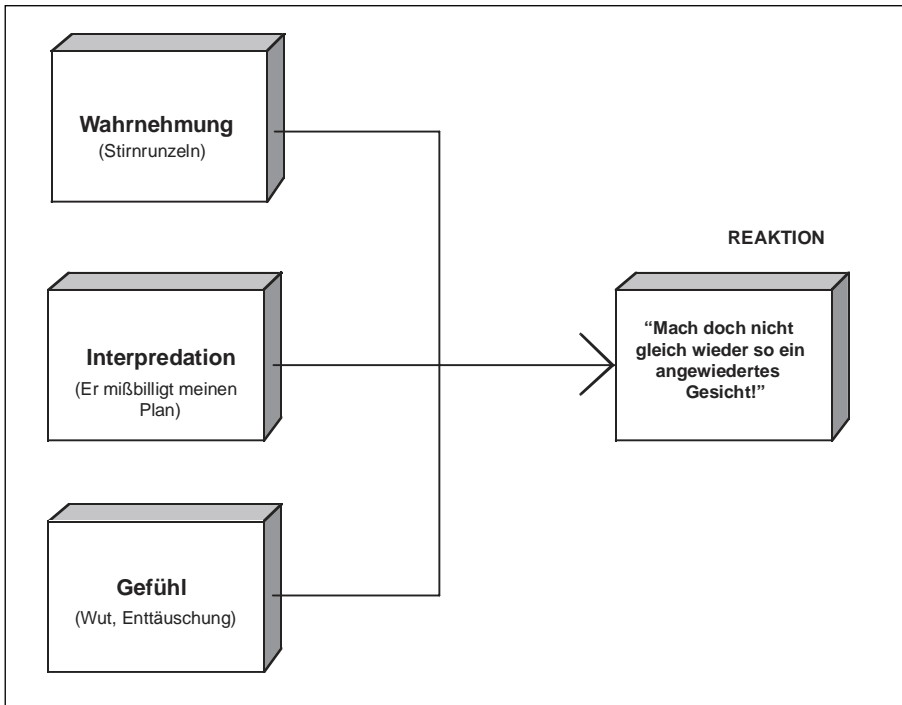


Abb. 8: Rückmeldung als Ergebnis von Wahrnehmung, Deutung und Bewertung (Quelle: Friedemann Schulz von Thun, *Miteinander Reden. Band 1: Störungen und Klärungen*. Reinbek bei Hamburg 1991)

2.4.5 Gesprächsziele klären

Bei allen Gesprächen, die von einem Partner - in der Arbeitswelt häufig dem Vorgesetzten - ausgehen, ist es beim Einstieg in das Gespräch notwendig, die Gesprächsziele zu klären. Deshalb sollte man sich vorher die eigenen Erwartungen und Ziele klar machen. Folgende Fragen sind dabei hilfreich und sollten vor einem Gespräch beantwortet werden:

- Wozu dient das Gespräch?
- Was will ich durch das Gespräch bewirken?
- Was soll am Ende des Gesprächs erreicht sein?
- Was möchte ich klären?

Wenn Sie diese Fragen eindeutig und genau beantworten können, klären Sie Ihren Gesprächspartner zu Beginn des Gesprächs darüber auf. Auf die Gesprächsatmosphäre wirkt es auch günstig, wenn Sie Ihrem Gesprächspartner am Beginn mitteilen, wie lange das Gespräch voraussichtlich dauern soll. Dadurch schaffen Sie Klarheit und lassen erst gar keine Unsicherheit entstehen.

Ein solches Vorgehen ist besonders wichtig, wenn ein Vorgesetzter seinen Mitarbeiter zu sich bittet. Häufig sind die Mitarbeiter in solch einer Situation sehr unsicher und bange im Hinblick auf das Kommende – manche Vorgesetzten las-



ZIELFESTLEGUNG

sen auch gerne ihre Mitarbeiter zunächst ein wenig „schwitzen“. So kann man zwar seine Macht demonstrieren, die Zusammenarbeit wird damit aber nicht gefördert.

Ein Beispiel für einen angemessenen Gesprächsbeginn:

„Guten Tag Herr Müller. Zunächst möchte ich Ihnen erklären, warum ich Sie zu diesem Gespräch gebeten habe. Ich möchte mit Ihnen über eine Beschwerde sprechen, die von Ihrer Kundin, Frau Huber, über Sie schriftlich geäußert wurde. Mich interessiert, wie Sie den Vorfall erlebt haben. Dann sollten wir uns gemeinsam überlegen, was Sie und ich machen können, damit in Zukunft solche Beschwerden nicht mehr auftreten. Ich denke, wir werden nicht länger als eine Viertelstunde dafür benötigen.“

2.4.6 Ich-Botschaften senden

Mit Ich-Botschaften lassen sich Gefühle, Empfindungen und Gedanken über das Verhalten anderer so vermitteln, daß sie

nicht als persönlicher Angriff erlebt werden. Solche Botschaften sind aus der subjektiven Sicht des Senders eine Tatsache, objektiv können sie richtig oder falsch sein. Ich-Botschaften helfen dem anderen, sein Verhalten richtig einzuschätzen und vermeiden Spekulationen darüber, was der Sprecher eigentlich ausdrücken will. Sie bestehen im allgemeinen aus drei Teilen:

- Beschreibung des positiven/störenden Verhaltens des Gesprächspartners.
- Beschreibung der dadurch ausgelösten Gefühle oder Gedanken.
- Begründung, warum das Verhalten als positiv oder störend erlebt wird.

Beispiel:

„Auf meine Bitte, künftig die Aufgabenabgrenzungen in unserer Abteilung zu beachten, haben Sie mir versprochen, nicht mehr in die Kompetenzbereiche Ihrer Kollegen einzugreifen. Jetzt liegt wieder so ein Fall vor. Ich erlebe das als unkollegiales Verhalten und darüber ärgere ich mich sehr. Nur wenn wir ein Team bilden, in dem jeder den Bereich des anderen respektiert, können wir unsere Aufgaben angemessen erfüllen.“

Neben dieser vollständigen Ich-Botschaft sind auch einfache Ich-Aussagen in schwierigen Gesprächssituationen hilfreich, z. B.: „Wie ich den Fall sehe, ...“
„Ich bin da anderer Meinung.“

2.4.7 Überzeugend argumentieren

Die Aufgabe von Führungskräften ist es, zu führen - natürlich. Das sieht häufig so aus: Der Vorgesetzte sagt, was zu tun ist, und versucht dann, die Mitarbeiter dazu zu bewegen, das auch zu tun. Da-

bei wird auf die Autorität der Position oder den Sachzwang vertraut. Eine Argumentation wird dagegen überzeugend, wenn sie auf den Vorstellungen und Erwartungen des Gesprächspartners aufbaut. Wer den anderen „dort abholt, wo er steht“, der kann ihn „dorthin führen, wo er hin soll“. Ein geeignetes Vorgehen gestaltet sich so:

- Ziele festlegen.
- Erwartungen, Wissen und Erfahrung des anderen hinsichtlich der Ziele erfragen.
- Mögliche Wege zum Ziel gemeinsam überlegen.
- Positive/negative Konsequenzen der verschiedenen Wege aufzeigen.
- Konkrete Maßnahmen festlegen.

2.4.8 Fragen stellen

Die Fragetechnik gilt allgemein als der „Königsweg der Gesprächsführung“, denn Fragen nötigen zu Antworten. Das verdeutlicht ein Problem: Fragen können leicht zum Zwang entarten. Wenn ein Gesprächspartner nur Fragen stellt, wird das schnell als Bedrängen erlebt; wenn er die Antworten in die Frage verpackt („Suggestivfrage“: Sie sind doch auch der Meinung, daß ...), dann interessiert ihn die Ansicht des anderen nicht. Wer bevorzugt geschlossene Fragen stellt, auf die nur ein Ja oder Nein folgen kann, steuert das Gespräch aus der Überzeugung heraus, alles bereits zu wissen.

Fragen sollten daher nur dann eingesetzt werden, wenn sie darauf zielen, Informationen einzuholen oder den Gesprächspartner stärker am Gespräch zu beteiligen. Folgendes Vorgehen ist angemessen:

- Offene Fragen stellen.
- Jeweils nur eine Frage stellen.
- Die Frage umkehrbar formulieren.

- Nach jeder Frage genügend Zeit zur Antwort lassen.

Beispiele für offene Fragen, die dem Gesprächspartner die Möglichkeit geben, seine Meinung zu äußern:

„Welche Möglichkeiten sehen Sie zur Lösung des Problems?“

„Was erwarten Sie sich von der neuen Aufgabe?“

„Wie können wir nach Ihrer Meinung den Absatz in dieser Region erhöhen?“

Damit sind die grundlegenden Gesprächstechniken benannt. Sie dienen dazu, Mißverständnisse auf den vier verschiedenen Seiten der Nachricht zu vermeiden und das Gespräch als Austausch zwischen zwei oder mehr Partnern zu gestalten. Auch bei „fachgerechtem“ Einsatz dieser Techniken ist natürlich kein Erfolg garantiert. Wenn das Gespräch trotz allem Bemühen in eine Sackgasse geraten ist, bietet sich häufig als letzter Ausweg die Metakommunikation an, das heißt das Gespräch über das Gespräch.

2.4.9 Metakommunikation betreiben

Im Gespräch über das Gespräch wird der Ablauf, den das Gespräch bislang genommen hat, mit dem Ziel rekonstruiert, die Ursachen der aufgetretenen Probleme zu ermitteln. Wenn Kommunikationsprobleme in der Arbeitsgruppe auftreten, kann es unter Umständen notwendig werden, Metakommunikation unter Anleitung neutraler Dritter zu betreiben. Folgende Punkte sind beim „Reden über das Gespräch“ zu beachten:

- Gezielte Gesprächspausen zur Metakommunikation einlegen.

- Das bislang Besprochene zusammenfassen.
- Gemeinsame Analyse der Ursachen für die eingetretene Situation vornehmen.
- Wenn nötig: Dritte hinzuziehen (Spezialisten aus der Personalabteilung, externe Trainer usw.).

Die in diesem Kapitel dargestellten Grundlagen des Gesprächs sind für jeden Dialog wichtig. Sie sollten daher auch bei den einzelnen Gesprächssituationen in der Arbeitswelt, die Gegenstand des nächsten Kapitels sind, beachtet werden.

3. Gesprächssituationen in der Arbeitswelt

Die wichtigste Form, in der die Zusammenarbeit in der Arbeitswelt koordiniert wird, ist das Gespräch. Erst die effiziente Übermittlung von Informationen zwischen ihren Mitgliedern macht eine Organisation handlungsfähig. Im ständigen Fluß von Mitteilungen und Informationen zwischen den Mitgliedern eines Betriebs lassen sich eine Reihe von Schlüssel-situationen ausmachen, denen sowohl für die Beteiligten als auch für den Betrieb besondere Bedeutung zukommt.

Ziel der folgenden Ausführungen ist es, diese Schlüsselsituationen genauer darzustellen, denn nur durch ein besseres Verständnis ihrer Bedeutung kann das Gesprächsverhalten den Situationen angepaßt werden.

3.1 Einstellungsgespräch

Daß das Einstellungsgespräch eine Schlüsselfunktion für die Beziehung zwischen Mensch und Betrieb einnimmt, versteht sich eigentlich von selbst! Die Bewerber gehen mit der Hoffnung auf eine berufliche Perspektive, auf Sicherheit und erfüllende Arbeit in dieses Gespräch. Die Einstellenden suchen nach geeigneten Mitarbeitern, um die anstehenden Aufgaben besser erfüllen zu können.

Trotz dieser enormen Bedeutung für beide Seiten zeigt sich in der Praxis, daß die Bewerber häufig wenig bzw. falsch vorbereitet in dieses Gespräch gehen; die Einstellenden wiederum glauben allzu oft, da sie in dieser Situation die Machtposition einnehmen, müßten sie sich nicht weiter darauf vorbereiten

(nach der Devise: „Die wollen ja was von mir!“). So entwickeln sich dann immer wieder Gespräche, die für beide Seiten unangenehm sind und fatale Folgen haben. Um das zu vermeiden, sollte man sich zunächst verdeutlichen, welche Rolle das Einstellungsgespräch im Prozeß der Auswahl neuer Mitarbeiter einnimmt.

3.1.1 Das Einstellungsgespräch im Rahmen der Auswahl neuer Mitarbeiter

Das Einstellungsgespräch ist ein wichtiger, häufig der entscheidende Baustein bei der Auswahl neuer Mitarbeiter.

Die Auswahl neuer Mitarbeiter

Die Auswahl neuer Mitarbeiter ist gewöhnlich ein Prozeß, in dem die Eignung eines oder mehrerer Bewerber für eine freie Stelle geprüft wird. Die Entscheidung über die zu besetzende Stelle erfordert einen Vergleich zwischen der Person und der Tätigkeit, der nach drei Gesichtspunkten erfolgen sollte (Abb. 9).

Für die Auswahl neuer Mitarbeiter ergeben sich aus den Vergleichsmöglichkeiten von Person und Tätigkeit drei grundlegende Fragen:

- Was muß ein Bewerber können, um die Tätigkeit erfolgreich auszuüben?
- Befriedigt die Tätigkeit die Interessen und Bedürfnisse des Bewerbers?
- Wie wird sich die Tätigkeit in naher Zukunft ändern und was bedeutet das für den Inhaber der Position?

Die erste Frage beherrscht in der Regel die Auswahl, häufig wird nur nach der für eine Position notwendigen Qualifikation gefragt. Die Frage nach den Interessen und Bedürfnissen, die eine

Tätigkeit		Person
Anforderungen	← →	Fähigkeiten
Befriedigungspotential	← →	Interessen und Bedürfnisse
Veränderung	← →	Entwicklungspotential

Abb. 9: Vergleiche zwischen Tätigkeit und Person

Tätigkeit befriedigt, wird dagegen viel zu selten gestellt. Die wichtigste Quelle der beruflichen Motivation ist der Inhalt der Aufgabe! Der Leistungswille und der Einsatz der neuen Mitarbeiter hängt entscheidend davon ab, ob sie ihre Interessen und Bedürfnisse in der Tätigkeit verwirklichen können.

Schließlich ist noch zu bedenken, daß sich die Aufgaben in der modernen Arbeitswelt rasant verändern. Welche Änderungen sind an dem betreffenden Ar-



FÜREINANDER GESCHAFFEN!

beitsplatz zu erwarten? Bringt der Bewerber die notwendige Bereitschaft zu lebenslangem Lernen, zur Weiterentwicklung mit?

Entwickeln eines Anforderungsprofils

Die Beantwortung dieser drei Fragen führt zu einem Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle. Abbildung 10 zeigt ein praktisches Beispiel eines solchen Anforderungsprofils. Ob ein Bewerber dem Anforderungsprofil der Stelle entspricht, wird besonders bei Positionen, die für den Betrieb wichtig sind, in mehreren Schritten überprüft. Zunächst wird eine Analyse der Bewerbungsunterlagen durchgeführt, um Grundlegendes über den Bewerber zu erfahren. Dazu zählen

- Daten zur Person (Alter, Familienstand, Wohnort).
- Ausbildungsgang (erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten).
- Bisherige berufliche Laufbahn (Art, Zahl der Betriebe und der Positionen, Zeiträume der einzelnen Betriebszugehörigkeiten).
- Lückenlosigkeit des Lebenslaufs.

pers. Eigenschaften	-	0	1	2	3	+	4	pers. Eigenschaften	-	0	1	2	3	+	4
prakt.-handelnd					x			kritisch-reflekt.				x			
statisch-gleichmäßig			x					dynamisch-aktiv				x			
anpassend-fortführend						x		verändernd-gestaltend					x		
verantwort.-wägend					x			kommunikativ					x		
sozial-bindend				x				Umstellungsfähigkeit					x		
Durchsetzungshärte				x				Verständ. f. andere		x					
Verschwiegenheit		x						Standfestigkeit				x			
Einsatzwille					x			Ausdauer, Gleichmaß				x			
Arbeitsplanung						x		Selbständigkeit						x	
Präzision				x				Urteilsschärfe					x		
Entschlußkraft				x				geistige Wendigkeit					x		
Dauerkonzentration				x				Aufahmebereitschaft				x			
flukt. Aufmerksamkeit				x				Fingergeschick	x						
Handgeschick	x							Raum-/Formvorstellung				x			
Augenmaß					x			pädagogisches Talent		x					
Konstruktivität				x				Geschmack	x						
künstl. Gestaltung	x							Fremdsprachenniveau	x						
Bürotechnik		x						schriftl. Ausdruck				x			
								mündl. Ausdruck				x			
Benehmen, Umgang					x			Geschlecht	x						
äußere Erscheinung		x						Alter	x						
gesundh. Blastbarkeit					x			notw. Körpergröße	x						
bes. Umgebungsbehät.				x				bes. Arbeitsbelastung				x			
Sehschärfe fern		x						körperl. Beweglichkeit				x			
Farbtüchtigkeit		x						Sehschärfe nah				x			
								Hörfähigkeit				x			
								Kraft/Robustheit		x					

Abb. 10: Anforderungsprofil eines Ingenieurs in der Bauüberwachung (die notwendigen Eigenschaften sind je nach Bedeutung angekreuzt; Quelle: H. Knebel, Das Vorstellungsgespräch. Freiburg 1995)

Aufgrund der Analyse der Bewerbungsunterlagen können völlig ungeeignete Bewerber ausgeschlossen werden, sie bietet erste Anhaltspunkte für eine Beurteilung der Qualifikation und schließlich ergeben sich offene Fragen für das Einstellungsgespräch. Die

Eignung der in Frage kommenden Bewerber kann durch verschiedene Verfahren geprüft werden: Psychologische Tests, biografische Fragebögen, Arbeitsproben usw. In jedem Fall muß aber mit den Bewerbern persönlich gesprochen werden.

Ziele des Einstellungsgesprächs

Das Einstellungsgespräch hat im Rahmen der Auswahl neuer Mitarbeiter folgende Ziele:

- Einen persönlichen Eindruck des Bewerbers gewinnen.
- Klärung offener Fragen.
- Fehlende Daten zur Person, zum Leistungsstand und zur Einsatzfähigkeit ermitteln.
- Feststellen, ob der Bewerber zur Arbeitsgruppe paßt.
- Erwartungen und Zielvorstellungen des Bewerbers ergründen.
- Gegebenenfalls unrealistische Erwartungen des Bewerbers korrigieren.

Damit diese Ziele auch erreicht werden, müssen Einstellungsgespräche gründlich vorbereitet werden.

3.1.2 Vorbereitung von Einstellungsgesprächen

Bei der Vorbereitung von Einstellungsgesprächen sind mehrere wichtige Punkte zu beachten: Informationen für Bewerber, Rahmenbedingungen des Gesprächs und - als wichtigster Punkt - die Entwicklung eines Gesprächsleitfadens mit situativen Fragen.

Informationen für Bewerber

Viele Bewerber gehen mit großen Hoffnungen in das Einstellungsgespräch. Dort wird ihnen dann allzu oft ein „rosiges“ Bild von der Arbeit im Unternehmen vermittelt. In der Folge treten neu eingestellte Mitarbeiter ihre Aufgabe häufig mit hochgestochenen, völlig unrealistischen Erwartungen an. Die Auswirkungen zeigt Abbildung 11.

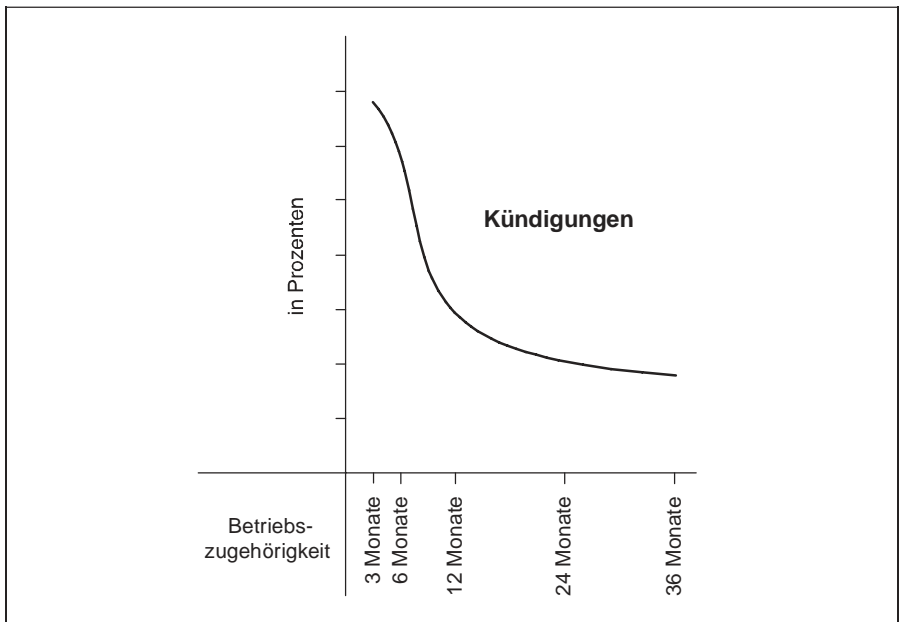


Abb. 11: Häufigkeit der Kündigungen durch Mitarbeiter
(Quelle: M. Richter, Personalführung, Stuttgart 1994)

Die meisten Kündigungen durch die Mitarbeiter erfolgen im ersten Jahr der Anstellung, der Hauptgrund sind enttäuschte Erwartungen! Diese Gefahr kann durch verschiedene Maßnahmen verringert werden, die in einer Checkliste zusammengestellt sind (Abb. 12).

Rahmenbedingungen des Gesprächs

Bei der Vorbereitung von Einstellungsgesprächen ist auch darauf zu achten, welcher Rahmen dem Gespräch angemessen ist. Damit in dieser Frage nichts vergessen wird, kann man sich wiederum an einer Checkliste orientieren. Ein Beispiel zeigt Abbildung 13.

Der wichtigste Punkt in der Vorbereitung ist der „rote Faden“: Einstellungsgespräche sollten sich an einem Leiffaden orientieren!

Entwickeln eines Leiffadens

Das Einstellungsgespräch zielt darauf ab, Informationen über den Bewerber zu gewinnen. Daher müssen zumindest die wichtigsten Fragen bereits vor dem Gespräch festgelegt sein und das Gespräch sollte auch dann, wenn der erste Eindruck vom Bewerber nicht so günstig ausfällt, nach dem vorab festgelegten Plan konsequent durchgeführt werden. Die Entscheidung darüber, ob ein Be-

- Vor dem ersten Gespräch Informationen über das Unternehmen und die Aufgaben des Bewerbers versenden.
- Im Einstellungsgespräch den Bewerber ermutigen, Fragen zur Tätigkeit zu stellen.
- Die Bewerber mit erfahrenen Mitarbeitern, den künftigen Kollegen, ohne Beteiligung des Einstellenden sprechen lassen.
- Den Bewerber die Tätigkeit „vor Ort“ kennenlernen lassen.
- Vorführen von Videos oder Filmen, in denen die typischen Aktivitäten der Stelle dargestellt sind.

Abb. 12: Informationen für den Bewerber

- Bewerbungsunterlagen auswerten.
- Schriftliche Einladung an die Bewerber senden.
- Gegebenenfalls fehlende Unterlagen anfordern.
- Um Terminbestätigung bitten.
- Andere Personen informieren, die am Gespräch beteiligt sind oder selbst mit den Bewerbern sprechen werden.
- Ungestörte Gesprächsgelegenheit (ohne Telefon!) schaffen.
- Angenehme äußere Bedingungen schaffen.
- Unterlagen und Schreibmaterial bereitlegen.
- Eventuell Bewirtung vorsehen.
- „Roten Faden“ kurz vor dem Gespräch noch einmal durchgehen.

Abb. 13: Checkliste für die Sicherung der Rahmenbedingungen

werber geeignet ist, soll nach dem Gespräch unter Berücksichtigung *aller* Informationen gefällt werden.

Im Einstellungsgespräch ist es entscheidend, die Informationsphase (im Gespräch) von der Entscheidungsphase (nach dem Gespräch) zu trennen!

Keine Regel ohne Ausnahme: Wurden vor dem Gespräch eindeutig erfaßbare Mindestanforderungen formuliert, dann

kann im Gespräch festgestellt werden, ob ein Bewerber diese erfüllt. Kommt ein Bewerber auf gar keinen Fall für die Stelle in Frage, dann kann das Gespräch abgekürzt oder aber in eine Beratung des Bewerbers überführt werden. In jedem Fall muß aber das Gespräch positiv abgeschlossen werden.

Vor allem wenn mit mehreren Bewerbern für eine Stelle gesprochen wird, ist es wichtig, zu vergleichbaren Informationen

1. Kontaktaufnahme

2. Bewerbungs-Motive

- Gründe für die Bewerbung in diesem Unternehmen
- Gründe für den Arbeitgeberwechsel
- Ziele, Anspruchsniveau, Interessen

3. Qualifikation

- Aus- und Vorbildung, beruflicher Werdegang
- Fachliche Anforderungen
- Weiterbildungsmaßnahmen, -bereitschaft
- Frühestmöglicher Eintrittstermin

4. Persönlicher Hintergrund

- Herkunft, Biographie
- Soziale, familiäre Situation
- Außerberufliches Engagement

5. Der Arbeitsplatz

- Ziele und Aufgaben der Abteilung
- Arbeitsplatz und Tätigkeit
- Arbeitsbedingungen
- Entwicklungsmöglichkeiten

6. Vertragliche Bedingungen

- Einkommen, Bezahlung
- Sonstige geldwerte Zusatzleistungen

7. Abschluß

- Fragen des Bewerbers
- Verabschiedung

Abb. 14: Leitfaden für das Einstellungsgespräch

zu kommen. Das wird erreicht, wenn sich das Gespräch an einem Leitfaden orientiert. Werden die wichtigsten Fragen vorab festgelegt, erhält man vergleichbare Informationen und es bleiben genügend Freiräume für eine individuelle Abstimmung auf jeden Bewerber.

Ein solcher Leitfaden für das Einstellungsgespräch muß sich natürlich immer nach den Anforderungen der zu besetzenden Position und den Bedingungen im Unternehmen richten. Der in Abbildung 14 vorgeschlagene Leitfaden ist daher als Rahmen gedacht, der um spezielle Fragen zu erweitern ist.

Werden die Einstellungsgespräche anhand eines Leitfadens durchgeführt und nach dem Gespräch ausgewertet, dann sind die Informationen über die Bewerber annähernd vergleichbar.

Situative Fragen entwickeln

Die Vergleichbarkeit kann noch erhöht werden durch *situative* Fragen. Solche Fragen schildern kritische Situationen, wie sie im Arbeitsablauf auftreten können, Die Antworten der Bewerber wer-

den im Gespräch mit vorgegebenen Möglichkeiten verglichen und eingestuft. Von diesen vorgegebenen Möglichkeiten muß bekannt sein, wie sie zum Erfolg in der Tätigkeit beitragen. Ein Beispiel einer situativen Frage an einen Bewerber für den Außendienst zeigt Abbildung 15:

Aus den Ergebnissen mehrerer situativer Fragen kann nach dem Einstellungsgespräch ein Gesamtwert gebildet werden, der es ermöglicht, die Bewerber zu vergleichen. Damit sorgen situative Fragen auch für die angemessene Trennung der Informations- von der Entscheidungsphase.

3.1.3 Gesprächsinhalt

Der Inhalt des Einstellungsgesprächs sollte sich nach dem Anforderungsprofil der Stelle richten. Mit dem Wissen über die Bewerbungsunterlagen „bewaffnet“ lassen sich die offen gebliebenen Fragen gezielt klären. Am Beispiel des Leitfadens aus Abbildung 14 kann die Zielsetzung einiger ausgewählter Fragen veranschaulicht werden. Zu beachten sind natürlich auch rechtliche Fragen, die hier aber nicht behandelt werden. (Wer sich

Sie haben einen Verkaufsbezirk erst kürzlich übernommen. Jetzt kommen Sie zum Einkäufer eines Kunden und erfahren, daß er in Zukunft seinen Bedarf an Verpackungsmaterial nicht mehr bei Ihnen decken will. Auf Ihre Frage nach den Gründen gibt er eine ausweichende Antwort. Wie reagieren Sie darauf?

	4	3	2	1	0
Ich versuche, im Hause die Gründe zu ermitteln, um dann mit neuen Argumenten nachfassen zu können	Ich ersuche den Einkäufer, es sich noch einmal zu überlegen, und bitte um ein zweites Gespräch	Ich akzeptiere seine Entscheidung und probiere es woanders			

Abb. 15: Beispiel für eine situative Frage

genauer über die rechtlichen Rahmenbedingungen des Einstellungsgesprächs informieren möchte, sei auf das Buch von Peter Bellgart, Recht und Taktik des Bewerbergesprächs, verwiesen.)

• Kontaktaufnahme

Einstellungsgespräche werden von den meisten Bewerbern als Prüfungssituation erlebt, die Unsicherheit und Verkrampfung auslösen. Um diese Unsicherheit zu verringern, schlüpfen manche in eine Rolle: Sie fragen sich, was für eine Person der Betrieb wohl als geeignet für die Position ansieht und „spielen“ dann diese Person!



VORSTELLUNGSVERSTELLUNG

Die Unsicherheit sollte dem Bewerber zu Beginn des Gesprächs genommen werden, dadurch wird auch ein vorbereitetes Rollenverhalten abgebaut. Hilfreich sind freundliche Gesten - ein aufmunterndes Lächeln, Anbieten einer Tasse Kaffee, ein bequemer Stuhl, auf den kein blendendes Licht fällt usw. Günstig ist es, durch einleitende Bemerkungen die Vertrautheit mit den Unterlagen des Bewer-

bers zu zeigen. Nach Möglichkeit sind „Verlegenheits-Kontaktaufnahmen“ – „Was für ein Wetter heute!“ - zu vermeiden, denn solche Aussagen verstärken eher noch die Unsicherheit des Bewerbers.

• Bewerbungsmotive

Zum Einstieg in das Einstellungsgespräch sind dann einige, eher allgemein gehaltene Fragen zum Unternehmen geeignet. Den Antworten können auch erste Hinweise auf die Interessenlage des Bewerbers entnommen werden.

Wer sich über das Unternehmen kundig gemacht hat, eventuell auch gezielte Fragen an den Einstellenden zu bestimmten Merkmalen des Unternehmens stellen kann - z. B. nach den Produkten, den Unternehmenszielen usw. -, der zeigt, daß er sich auf das Gespräch vorbereitet hat. Das wiederum ist ein Hinweis auf die Ernsthaftigkeit der Bewerbung.

Aus den Gründen, die für eine Bewerbung angeführt werden, lassen sich Schlüsse auf die berufliche Motivation ziehen. Für das Arbeitsverhalten ist die Motivation entscheidend. Motivation entsteht unter anderem durch materielle Leistungen, Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten, vor allem aber durch den Inhalt der Tätigkeit. Die Anforderungen der Tätigkeit sollten als Herausforderung und als Möglichkeit, die eigenen Fähigkeiten einzusetzen, erlebt werden. Wer seine Tätigkeit so erlebt, der wird mit seiner Arbeit zufrieden sein und sich entsprechend dafür engagieren.

Wichtige Hinweise auf die Arbeitseinstellung und die Zielstrebigkeit eines Bewerbers können auch den Begründungen für einen Stellenwechsel entnommen werden. Wer für seinen (ehemaligen) Arbeit-

geber nur schlechte Worte findet, der legt den Verdacht nahe, daß er auch zu seinem neuen Arbeitgeber kein rechtes Verhältnis finden wird. Die Begründung für einen Stellenwechsel sollte erkennen lassen, daß damit eine berufliche Weiterentwicklung für den Bewerber verbunden ist.

Diese Begründungen können dann auch verglichen werden mit der bisher durchlaufenen beruflichen Entwicklung. Häufige Arbeitsplatz- oder Aufgabenwechsel lassen sich nicht eindeutig interpretieren: Wenn sie schlüssige Stationen einer Karriere abbilden, belegen sie möglicherweise Flexibilität und Zielstrebigkeit, ansonsten deuten sie auf eine gewisse Instabilität und Orientierungslosigkeit hin. Entscheidend ist, daß ein Bewerber die Problematik häufiger Wechsel erkennt und wie er sie darzustellen weiß.

Beispielhafte Fragen zu den Bewerbungsmotiven:

- „Was wissen Sie von unserem Unternehmen?“
- „Kennen Sie bereits unsere Produkte/Dienstleistungen?“
- „Kennen Sie unsere Organisationsstruktur?“
- „Wie würden Sie unsere Marktstellung einschätzen?“
- „Warum bewerben Sie sich gerade bei unserem Unternehmen?“
- „Warum möchten Sie Ihre jetzige Stelle aufgeben?“
- „Was reizt Sie an der ausgeschriebenen Stelle besonders?“
- „Was erwarten Sie von der Stelle?“
- „Welche berufliche Entwicklung streben Sie für die nächsten 5 (10) Jahre an?“
- „Warum waren Sie so kurz/so lange bei der letzten Firma?“

• **Qualifikation**

Bereits anhand der Bewerbungsunterlagen sollte klar sein, daß ein Bewerber grundsätzlich für die ausgeschriebene Position qualifiziert ist. Im Gespräch geht es daher um Auffälligkeiten, Lücken oder Brüche im Lebenslauf. Von besonderem Interesse sind wieder die Begründungen, die ein Bewerber anführt. Eine Weltreise nach Abschluß des Studiums kann Ausdruck von Arbeitsunlust sein, sie kann aber auch einen Gewinn für die Persönlichkeit darstellen. Diesen Gewinn sollte der Bewerber aber überzeugend begründen können.

Längere Zeiten unverschuldeter Arbeitslosigkeit sind ebenfalls nur vor dem Hintergrund der Erklärungen des Bewerbers zu bewerten. Allerdings sollte bei Langzeitarbeitslosen geklärt werden, ob sie den Anschluß an die berufliche Entwicklung verloren haben und daher Weiterbildungs- oder Umschulungsmaßnahmen notwendig werden. Situative Fragen sind dafür geeignet.

In dieser Phase des Gesprächs kann auch – sofern im Anforderungsprofil verlangt – die Teamfähigkeit und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit anderen erforscht werden. Die besten Hinweise darauf geben konkret geschilderte Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit anderen.

Beispielhafte Fragen zur Qualifikation:

- „Erläutern Sie mir doch bitte ... (Verzögerungen im Bildungsgang; Lücken im Lebenslauf)“
- „Womit haben Sie sich während Ihrer Arbeitslosigkeit von ... bis ... beschäftigt?“
- „Beschreiben Sie mir bitte Ihre bisherigen Aufgaben/Tätigkeiten/Verantwortungsbereiche.“

- „Wie empfinden Sie regelmäßigen Kontakt zu Kunden/Kollegen.“
- „Haben Sie bisher überwiegend allein/in der Gruppe gearbeitet?“
- „Welche Konflikte mit Kollegen treten nach Ihrer Erfahrung besonders häufig auf?“
- „Wie gehen Sie mit solchen Konflikten um?“
- „Ich schildere Ihnen jetzt eine Situation, die in der Position immer wieder auftritt: ...“
- „Wie würden Sie sich in dieser Situation verhalten?“
- „Haben Sie solch eine Situation schon selbst erlebt?“
- „Welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht?“

• Persönlicher Hintergrund

Um sich einen Eindruck von der Person zu verschaffen, ist es auch notwendig, etwas über ihr Herkommen und die familiäre und soziale Lebenssituation zu erfahren. Damit ist kein Bohren in der Intimsphäre gemeint, die nach der Gesetzgebung geschützt ist. Auch sollten keine tiefenpsychologischen Fragen und Deutungen versucht werden. Vielmehr wird nach Hinweisen gesucht, ob ein Bewerber zum Unternehmen, zur Arbeitsgruppe und zu den Anforderungen der Stelle paßt. So ist z. B. die örtliche Mobilität von der familiären Situation abhängig.

Auch Fragen nach außerberuflichen Aktivitäten, nach Mitgliedschaften in Verbänden, Sportvereinen, nach Hobbys usw. runden das Bild von der Person ab. Gelegentlich ergeben sich interessante Hinweise auf bislang beruflich ungenutzte Fähigkeiten. So zeigen manche Menschen im Vorstand eines Vereins erstaunliches Organisationstalent, das sie in ihrer Arbeit kaum einsetzen konnten. Das deutet auf breitere

Einsatzfelder und Entwicklungsmöglichkeiten hin.

Beispielhafte Fragen zum persönlichen Hintergrund:

- „Was waren die Gründe für Ihre Berufswahl?“
- „Können Sie mir eine Situation aus Ihrem Leben schildern, von der Sie sehr geprägt wurden?“
- „Sind Sie zu einem Ortswechsel bereit?“
- „Wie steht Ihre Frau/wie stehen Ihre Kinder dazu?“
- „Könnten Sie sich vorstellen, auch in einer anderen Position im Unternehmen zu arbeiten?“
- „Was würden Sie sich von so einem Positionswechsel erwarten?“
- „Wie steht Ihre Familie dazu?“
- „Welche Hobbies/Sportarten/Freizeitinteressen haben Sie?“
- „Sind Sie ehrenamtlich tätig?“
- „Sehen Sie eine Beziehung zwischen diesen Tätigkeiten und Ihrer beruflichen Aufgabe?“

• Der Arbeitsplatz

Daran anschließend ist der Arbeitsplatz und das Unternehmen möglichst informativ darzustellen. Wegen der Gefahr, zu hohe Erwartungen zu erwecken, sollten nicht nur die positiven Seiten der Aufgabe betont werden, sondern auch kritische Aspekte (z. B. Umstellungen in der Organisation, zeitlich ungleich verteilter Arbeitsanfall, Arbeit am Wochenende usw.). So entstehen bei den künftigen Mitarbeitern realistische Erwartungen.

Der Bewerber sollte ausdrücklich zu Fragen aufgefordert werden. Aus den Fragen kann auf das Interesse und die not-

wendigen Fähigkeiten für die Bewältigung der Aufgabe geschlossen werden.

Wer an einer Aufgabe interessiert ist, stellt Fragen, die auf den Kern der Aufgabe zielen!

• Vertragliche Bedingungen

Unter diesen Gesprächspunkt fallen zum einen Fragen nach dem letzten Einkommen und sonstigen geldwerten Zusatzleistungen des Bewerbers, aus deren Beantwortung seine Stellung im Unternehmen folgt. Der Unterschied zwischen bisherigem Einkommen und dem Angebot des Unternehmens gibt einen Hinweis auf die Attraktivität der Stelle. Zum anderen können auch - je nach ausgeschriebener Position - Fragen der vertraglichen Bedingungen besprochen werden.

• Abschluß

Zum Abschluß sollte der Bewerber noch einmal Gelegenheit haben, offene Fragen zu klären. Für die Form der Verabschiedung ist noch einmal daran zu erinnern: Der Einstellende ist der Repräsentant des Unternehmens. *Jeder* Bewerber sollte mit einem positiven Eindruck aus dem Gespräch gehen. Zu einem solchen Eindruck trägt der Dank für das Interesse an der ausgeschriebenen Stelle ebenso bei wie die Einhaltung aller Regeln der Höflichkeit.

3.1.4 Gesprächsführung

Einstellungsgespräche müssen störungsfrei in einer angenehmen Atmosphäre verlaufen, sie dürfen auch keinesfalls unter Zeitdruck stehen.

Die Einstellung des Einstellenden

Auf der Beziehungsebene ist das Einstellungsgespräch durch das Machtgefälle zwischen Bewerber und Einstellendem gekennzeichnet. Das nutzen manche Einstellende aus - gerade Frauen bekommen dies häufiger zu spüren! Von der ethischen Problematik eines solchen Verhaltens ganz abgesehen sind seine psychologischen und - mittelfristig - ökonomischen Folgen fatal. Das Engagement für und die Identifikation mit der Firma hängt entscheidend von dem Gefühl ab, daß die Firma fair mit ihren Mitarbeitern umgeht. Wird im Verhalten des Einstellenden Macht spürbar, dann bekommen die Bewerber bereits beim ersten Kontakt eine unangenehme „Kostprobe“ davon, wie in dieser Firma mit Macht umgegangen wird.



**KÖNNEN SIE ÜBERHAUPT
KAFFEE KOCHEN?**

Positive Erlebnisse verbinden Bewerber mit Einstellenden, die sie als „warme Persönlichkeit“ beschreiben. Eine solche Persönlichkeit

- beachtet die Gefühle des Bewerbers,
- zeigt Interesse am Gesprächspartner,
- ist kooperativ,
- einfühlsam und
- vertrauenswürdig.

Auch im Einstellungsgespräch ist die Grundhaltung entscheidend für den Erfolg. Darüberhinaus gilt es aber auch, eigene technische Probleme zu beachten.

Gesprächstechnik des Einstellungsgesprächs

Der Einstellende ist aktiver Zuhörer im Gespräch – er darf keinesfalls mehr als ein Drittel des Gesprächs selbst bestreiten! Zur Steuerung des Gesprächs dienen kurze offene Fragen, deren Beantwortung mit Zeichen des Interesses verfolgt werden.

Zumindest am Anfang müssen verbale und nonverbale Bestätigungen der Ausführungen des Bewerbers unterbleiben: Kein „Gut!“, „Das sehe ich auch so“, aber nach Möglichkeit auch kein bekräftigendes „mhm!“ oder Kopfnicken. Aus solchen Bestätigungen entnehmen Bewerber die Erwartungen des Einstellenden, denen sie sich dann anpassen. Im Laufe des Gesprächs erscheinen sie immer mehr als die „ideale Besetzung“. Solche verbalen und nonverbalen Bestätigungen treten vor allem im Gespräch mit Bewerbern auf, die sofort als sympathisch erlebt werden. Unbewußt bestätigt der Einstellende damit seinen ersten Eindruck!

Der Einstellende muß sich fair und neutral verhalten. Neutralität ist auch angemessen, wenn ein Bewerber die Sachauseinandersetzung sucht. Wer die Angemessenheit von Fragen begründet in Zweifel zieht oder über den sachlichen Bezug einer Frage zur ausgeschriebenen Stelle sprechen möchte, sollte nicht so-

fort als „aufmüpfig“ oder „überempfindlich“ eingestuft werden. Sofern das Verhalten gut begründet ist, zeigt es, daß der Bewerber über Zivilcourage verfügt und sich nicht sofort anpaßt. Für solche Mitarbeiter sollte in jedem Betrieb Platz sein.

Mehrere Gesprächspartner

Die Qualität der Informationen über den Bewerber kann verbessert werden, wenn ein weiterer Gesprächspartner - z. B. ein Fachmann aus der Personalabteilung, im umgekehrten Fall der Fachvorgesetzte - hinzugezogen wird. Es sollte aber keine „Verhörsituation“ entstehen. Günstiger ist es, den Bewerber nacheinander mit verschiedenen kompetenten Gesprächspartnern in Verbindung zu bringen. In diesem Fall sind die Gesprächsinhalte vorher abzustimmen, damit nicht mehrmals die gleichen Fragen gestellt oder die gleichen Informationen vermittelt werden.

3.1.5 Nach dem Gespräch

Wenn mehrere Vertreter des Betriebs mit Bewerbern gesprochen haben, sollte jeder für sich nach dem Gespräch zu einem Urteil kommen. Danach können die Urteile diskutiert und abgeglichen werden. Wird nur ein Gespräch mit jedem Bewerber geführt, dann muß die Eignung jedes einzelnen Bewerbers schriftlich festgehalten werden. Nach Beendigung aller Gespräche können die Ergebnisse zusammengetragen und ausgewertet werden. Dazu ist ein Protokollbogen geeignet, wie ihn beispielhaft Abbildung 16 zeigt.

Die Entscheidung sollte auf den Bewerber fallen, der den Anforderungen an die Stelle am ehesten gerecht wird und der am besten zur Arbeitsgruppe bzw. zum Unternehmen paßt.

Bewerbervergleich für die Stelle:															
Ausschreibung:															
Beurteilung:		Äußerer Eindruck	Auftrien Umgangsformen	Gesprächsührung	Kontakfähigkeit	Desk. und Urteilsfähigkeit	Dynamik und Initiative	Belastbarkeit	Durchsetzungsvermögen	Vorbildung	Fachlicher Eindruck	Berufserfahrung	Gesamteindruck	Stellen-Nr.:	
genügt den Anforderungen voll:	genügt den Anf. weitgehend:													Blatt:	
genügt den Anforderungen kaum:	genügt den Anf. nicht:													Sonstiges	Entscheidung
Anforderungen der Stelle:															
Bew.-Nr.:	Name														

Abb. 16: Protokollbogen zum Bewerbervergleich
 (Quelle: H. Knebel, Das Vorstellungsgespräch. Freiburg 1995)

3.2 Gespräch zur Begrüßung neuer Mitarbeiter

was er bislang gelernt hat, sei unbrauchbar; in das Netz scheinbar undurchschaubarer Beziehungen könne er sich

3.2.1 Wenn ein Neuer kommt ...

Der Arbeitsbeginn in einem neuen Unternehmen gleicht dem ersten Kontakt mit einer fremden Welt - der Neuling trifft auf soziale Strukturen, die ihm nicht vertraut sind und muß Beziehungen zu fremden Kollegen und Vorgesetzten aufnehmen.

Diese Anforderungen zu bewältigen, ist schwierig genug. Bei Berufsanfängern gesellen sich dazu Unsicherheiten über die eigene Qualifikation, besonders die Frage, ob man den gestellten Aufgaben gewachsen ist. Diese Situation führt leicht zu einem „Praxisschock“: Der Berufsanfänger hat oft das Gefühl, alles,



niemals einfügen; die Werte, die bislang seinem Leben Orientierung gegeben haben, stoßen auf die „harte Realität“ und bleiben leicht auf der Strecke.

Dem stehen die neuen Kollegen und Vorgesetzten gegenüber. Sie handeln gelegentlich nach der Devise: „Wer ins kalte Wasser geworfen wird, der lernt schwimmen; wer es nicht lernt, um den ist es nicht schade“. Aber auch wenn sie guten Willens sind, so bewegen sie sich doch in der vertrauten Organisation wie der Fisch im Wasser. Was für den neuen Mitarbeiter fremd und unvertraut ist, ist für sie Gewohnheit.

In dieser Situation kommt dem Vorgesetzten die verantwortungsvolle Aufgabe zu, Begrüßung und Einarbeitung der Neuen zu organisieren und so durchzuführen, daß aus Neulingen möglichst schnell leistungsfähige Mitarbeiter werden, die sich im Betrieb wohlfühlen. Diese Aufgabe will sorgfältig vorbereitet sein.

3.2.2 Vorbereitung des „ersten Tages“

Die wichtigsten Vorbereitungen für den Empfang neuer Mitarbeiter lassen sich in Form einer Checkliste zusammenfassen. Abbildung 17 zeigt ein Beispiel aus der Praxis:

1. Termine

- Eintrittstermin festhalten.
- Termin zur Begrüßung freihalten (ca. eine Stunde).
- Terminvereinbarungen mit Personen treffen, die der neue Mitarbeiter kennenlernen soll.

2. Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter über Eintritt informieren

3. Einarbeitung planen

- Einarbeitungsplan entwerfen; besonders die Aufgaben für die ersten Arbeitstage festlegen.
- Einarbeitung mit den Mitarbeitern besprechen, die daran mitwirken.
- „Paten“ bestimmen, der in den ersten Wochen Ansprechpartner sein soll.

4. Arbeitsplatz vorbereiten

- Arbeitsplatz festlegen.
- Schreibtisch, Bürogeräte, Büromaterial, Kalender, Telefonbuch, Werkzeug usw. überprüfen bzw. bestellen.
- Arbeitsunterlagen herrichten.
- Alle wichtigen Informationen zusammenstellen (z. B. Arbeitszeit, Pausen, Arbeitszeiterfassung, Beurteilung nach der Probezeit, jährliche Beurteilungen, Verhalten bei Abwesenheit, Rauchverbot usw.)

Abb. 17: Checkliste „Einführung neuer Mitarbeiter“

Zwei Punkte in dieser Liste sind besonders wichtig - der Einarbeitungsplan und der Pate. Im *Einarbeitungsplan* muß festgelegt werden, in welcher Reihenfolge dem Neuling Teilaufgaben zugewiesen werden und in welchen Zeitabschnitten er die jeweiligen Aufgaben beherrschen sollte. Damit das Erreichen einer solchen Vorgabe auch überprüfbar ist, müssen klare Kriterien entwickelt werden, an denen die Beherrschung einer Aufgabe zu erkennen ist.

Am Ende der für die Einarbeitung vorgesehenen Zeitabschnitte muß der Vorgesetzte (ausführliche) Rückmeldungen über die Leistungen des Neulings geben. Nur so erhalten die betreffenden Mitarbeiter die notwendige Sicherheit darüber, was von ihnen erwartet wird, welche Handlungen erfolgreich sind und welche eher negative Auswirkungen haben.

Ein solcher Einarbeitungsplan sollte allerdings nicht als starres, ein für allemal feststehendes Korsett wirken. Vielmehr sollte der neue Mitarbeiter immer wieder aufgefordert werden, eigene Vorschläge zur Gestaltung seiner Arbeit zu machen. Das entspricht dem wichtigsten Ziel der Eingliederung - selbständig arbeitende Mitarbeiter mit Eigeninitiative zu entwickeln.

Als besonders effizienter Weg der Einarbeitung wird häufig die Zuweisung eines *Paten* angesehen. Unter einem Paten versteht man einen Kollegen, der die Aufgabe hat, dem Neuling in allen Fragen - auch zum „Brauchtum“ im Betrieb - als kompetenter Ansprechpartner zu dienen. Wenn man Paten bei der Einarbeitung einsetzt, müssen folgende Punkte beachtet werden:

- *Paten ersetzen nicht den Vorgesetzten!* Zwar können auch Kollegen dem Neuling wichtige Informationen darüber

vermitteln, wie in einer Abteilung gearbeitet wird. Entscheidend für die Entwicklung eines Mitarbeiters sind aber die Rückmeldungen vom Vorgesetzten.

- *Paten müssen der Verantwortung ihrer Aufgabe gewachsen sein!* Wenn Paten gegenüber den Neulingen ein gönnerhaftes Verhalten an den Tag legen oder sich als Ersatzvorgesetzte aufspielen, sind Mißerfolge vorprogrammiert.

Daher ist es ratsam, Paten sorgfältig auszuwählen, auf ihre Aufgabe vorzubereiten und zu begleiten. Auch dann kann der Pate aber nicht alles erfüllen. Der Neuling muß selbst aktiv werden. Dazu sollte man ihn bereits im ersten Gespräch ermuntern.



NA, DAS WERDEN WIR
SCHON SCHAFFEN ...

3.2.3 Gespräch am „ersten Tag“

Die wichtigste Empfehlung zur Gesprächsführung: Begrüßen Sie den neuen Mitarbeiter herzlich und zeigen Sie ihm Ihr Interesse an seiner Person, seinen Erfahrungen und Kenntnissen. Neue Mitarbeiter sind eine Chance: Zur Bele-

bung der sozialen Beziehungen, zur besseren Bewältigung der gemeinsamen Aufgaben, zur Überwindung festgefahrener Sichtweisen ... So betrachtet stellt sich automatisch die richtige Gesprächshaltung ein.

„Herzlichkeit“ umschreibt die Beziehungsebene. Darüberhinaus sind auf der Ebene der Tatsachen wichtige Informationen zu vermitteln. Anregungen, die natürlich je nach Firma und Aufgabe zu erweitern sind, finden sich in Abbildung 18.

Werden im ersten Gespräch diese Informationen mit einer positiven Einstellung gegenüber seiner Person vermittelt, fühlt sich der neue Mitarbeiter willkommen. Nun kommt es darauf an, die Erwartungen an seine Leistung zu besprechen. Dazu dient das Zielvereinbarungsgespräch - und damit verlassen wir den Bereich der Gespräche, die für den Neuling reserviert sind. Zielvereinbarungen sollten *regelmäßig* mit *allen* Mitarbeitern getroffen werden.

3.3 Zielvereinbarungsgespräch

3.3.1 Zielvorgaben und Zielvereinbarungen

Von der Zielvereinbarung ist die Zielvorgabe zu unterscheiden. Zielvorgaben sind ein Instrument der Unternehmensführung, wobei die Mitarbeiter in die Festlegung der Ziele nicht einbezogen werden. Genau darauf wird aber bei Zielvereinbarungen Wert gelegt.

Zielvereinbarungen werden in Wirtschaft und Verwaltung immer mehr zum wichtigsten Führungsinstrument. Die Gründe dafür sind vielfältig: In den letzten Jahrzehnten ist der Wunsch nach Selbständigkeit und der Anspruch auf Mitwirkung zunehmend wichtiger geworden. Diese Entwicklung wird noch verstärkt durch die immer komplexer werdenden Aufgaben im Unternehmen, die hochqualifizierte Spezialisten erfordern. Spezialisten zeichnet aber aus, daß sie über ihr

- Stellen Sie dem Neuen – sofern nicht bereits im Einstellungsgespräch geschehen - das Unternehmen, seine Geschichte, seine Strategie und die Grundprinzipien der Führung dar.
- Erklären Sie die Aufgaben in groben Zügen.
- Erläutern Sie die Bedeutung der Aufgaben für die Abteilung und die Bedeutung der Abteilung für das Unternehmen.
- Stellen Sie dem Neuen seine Kollegen - eventuell auch Ihren Vorgesetzten - vor.
- Ermutigen Sie den Neuen, an Sie und seine Kollegen jederzeit Fragen zu stellen.
- Übertragen Sie zum Abschluß des Gesprächs eine sinnvolle Aufgabe, die den Neuen weder über- noch unterfordert.
- Muten Sie dem Neuen nicht zuviel auf einmal zu; dosieren Sie die Informationen.
- Weisen Sie auf später vorgesehene Maßnahmen schon jetzt hin: Betriebsbegehung, Kontakte mit anderen Gesprächspartnern usw.

Abb. 18: Gesprächsinhalte bei der Einführung neuer Mitarbeiter



DA LANG!

Aufgabengebiet am besten Bescheid wissen und Vorgesetzte ihnen deshalb nicht die Ergebnisse ihrer Arbeit und die dorthin führenden Wege autoritär vorschreiben können. Die *Vereinbarung* von Zielen wird diesen Ansprüchen gerecht.

Darüberhinaus bieten Zielvereinbarungen Führungskräften unschätzbare Vorteile für ihre Arbeit. Führen durch Zielvereinbarungen ist wesentlich zeit-, energie- und kostensparender als das Führen durch die Koordination einer Vielzahl von Einzelaufgaben. Da zudem Ziele das wichtigste Mittel zur Optimierung der Leistung von Mitarbeitern sind, können Führungskräfte auf diesem Wege auch den Beitrag der geführten Gruppe zum Erfolg des Unternehmens verbessern.

Wie der Name „Zielvereinbarung“ bereits andeutet, ist der Kern des Geschehens wieder gesprächsförmig organisiert. Bevor wir allerdings auf dieses Gespräch näher eingehen können, müssen zunächst einige Fragen zum Thema „Ziele“ beantwortet werden (vgl. dazu auch die Ausführungen in der Schrift „Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung“ von Lutz von Rosenstiel; Kap. 7).

3.3.2 Was ist ein Ziel?

Ein Ziel ist ein in der Zukunft liegender, angestrebter Zustand, der eindeutig beschrieben ist. Oder kurz: Ziele sind vorausgedachte Ergebnisse der Arbeit.

3.3.3 Welche Arten von Zielen gibt es?

In der beruflichen Zusammenarbeit lassen sich im wesentlichen drei Arten von Zielen unterscheiden: Standardziele, Innovationsziele und persönliche Entwicklungsziele.

- **Standardziele sichern das Leben des Unternehmens**

Standardziele optimieren die alltägliche Erfüllung der Arbeitsaufgaben. Dazu zählen die Umsatzziele, die z. B. mit einem Außendienstmitarbeiter vereinbart werden ebenso wie Ziele, die sich auf seine Aufgabe der Betreuung von Kunden richten. Standardziele eines Mitarbeiters der Abteilung „Forschung und Entwicklung“ beschreiben die Richtung seiner Forschungsarbeit, aber auch die Zusammenarbeit im Team bzw. mit anderen Abteilungen des Unternehmens. Auch das heute immer wichtiger werdende Qualitätsmanagement zählt zu den Standardzielen.

- **Innovationsziele sichern das Überleben des Unternehmens in der Zukunft**

In einer Zeit rascher Änderungen auf den Märkten gewinnen Innovationsziele immer größere Bedeutung. Solche Ziele beschreiben Neuerungen, die sich auf die Entwicklung von Produkten ebenso beziehen können wie auf die Prozesse der Arbeit.

Beispiel: Kunden einer Versicherung beschwerten sich über die langdauernde Abwicklung der Anträge auf Kostenersatzung. Davon ausgehend lassen sich für die Sachbearbeiter Innovationsziele zur Beschleunigung von Auszahlungen formulieren.

Zu nennen ist hier auch das betriebliche Vorschlagswesen, die Arbeit von Qualitätszirkeln und ähnliche Formen innovativ ausgerichteter Mitarbeit der Belegschaft.

- **Persönliche Entwicklungsziele befähigen den Mitarbeiter dazu, die Standard- und Innovationsziele zu erreichen**

Thema der persönlichen Entwicklungsziele für die Mitarbeiter ist deren Förderung, wobei Förderung nicht gleich Beförderung ist. Vielmehr meint Förderung jede Verbesserung der fachlichen oder sozialen Qualifikation, durch die Mitarbeiter ihre Aufgaben besser erfüllen können.

Beispiel für einen Bankangestellten: Bis zum Ende des Jahres Beherrschung der Bilanzanalyse, damit er seine Aufgaben in der Firmenkundenbetreuung effektiver erfüllen kann.

3.3.4 Was bewirken Ziele?

- **Ziele geben Sicherheit**

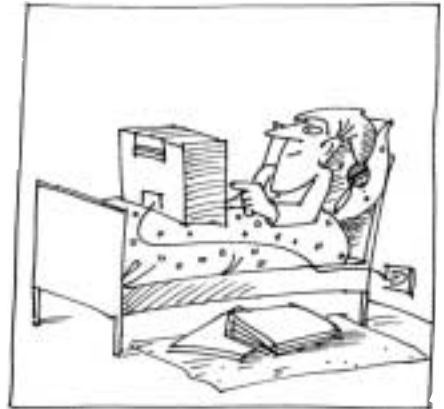
Nach einem richtig geführten Zielvereinbarungsgespräch weiß der Mitarbeiter genau, was von ihm erwartet und woran er künftig gemessen wird. Das gibt seinem Handeln Orientierung und gleich-

zeitig gewinnt er Kontrolle: Der Mitarbeiter kann selbst entscheiden, ob eine Handlung zielführend ist oder nicht. Diese individuelle Kontrollmöglichkeit entlastet wiederum den Vorgesetzten von seiner Kontrollpflicht. Seine Aufgabe ist es, nur das Erreichen der Ziele zu kontrollieren.

- **Ziele steigern die Leistung**

Das Erreichen der Ziele auf drei Wegen:

- *Ziele mobilisieren Energien.* Wenn ein Mitarbeiter zum Beispiel weiß, daß er bis zum Ende der Woche seinen Projektbericht vorlegen muß, kann er leicht abschätzen, wieviel Zeit und Kraft die Fertigstellung erfordert. Das Ziel sorgt dafür, daß er die zusätzliche Energie aufbringt.



MOTIVATION DURCH ZIELE

- *Ziele erhöhen die Ausdauer.* Mit einem Ziel vor Augen werden Hindernisse leichter überwunden. Wenn der Mitarbeiter für die Fertigstellung seines Berichts noch wichtige Daten benötigt, wird er alles daran setzen, sie zu erhalten. Wenn ihm die Arbeit gerade „gut

von der Hand geht“, wird er auch bis in die Abendstunden hinein weitermachen, ohne dies als Belastung zu empfinden.

- **Ziele lenken die Aufmerksamkeit.** Der Mitarbeiter im Beispiel wird eindeutige Prioritäten setzen. Alle Aufgaben, die ihn von der Fertigstellung des Berichts abhalten, wird er beiseite legen und sich voll und ganz darauf konzentrieren. Unter allen Informationen, die ihn erreichen, werden ihm gerade diejenigen ins Auge stechen, die für sein Ziel wichtig sind.

Diese Funktionen erfüllen Ziele allerdings nur, wenn sie *angemessen formuliert* werden.

3.3.5 Wie sollen Ziele formuliert werden?

- **Ziele müssen herausfordernd sein**

Das heißt, Ziele müssen individuell auf die einzelnen Mitarbeiter abgestimmt werden. Ein Ziel kann einen schwächeren Mitarbeiter hoffnungslos überfordern und hemmt dann seinen Einsatz, da er gar keinen Weg sieht, wie er das Ziel erreichen soll. Dasselbe Ziel unterfordert möglicherweise den leistungsstarken Mitarbeiter, sein Einsatz wird dadurch eher verringert. Ziele müssen auf das individuelle Leistungsvermögen abgestimmt werden, sie sollten aber immer in einem realistischen Ausmaß über den bisher gezeigten Leistungen liegen.

- **Ziele müssen konkret und präzise sein**

Die Aussage „Tun Sie Ihr Bestes“ ist kein Ziel, sie sagt dem Mitarbeiter nicht, was er erreichen soll. Ziele müssen daher nach folgenden Gesichtspunkten präzisiert werden:

- **Quantität:** Dazu zählen alle Größen, die auf die Frage „Wieviel soll erreicht werden?“ antworten. Gewöhnlich kann die Quantität des Ziels in Zahlen ausgedrückt werden und ist deshalb besonders genau. Darin liegt aber die Gefahr, daß die Güte der Arbeit vernachlässigt wird. Deshalb auch:

- **Qualität:** „Wie gut soll die Aufgabe verrichtet werden?“ Häufig finden sich auch für die Qualität der Arbeit sehr präzise Maße, z.B. die Zahl der Beschwerden von Kunden, Stornoquoten, Ausschuß usw. Gelegentlich läßt sich die Qualität nur über das Verhalten der Mitarbeiter festlegen, z.B. Freundlichkeit und Höflichkeit gegenüber Kunden. Solche Ziele erfordern es, daß der Vorgesetzte immer dann, wenn der Mitarbeiter in seiner Anwesenheit das entsprechende Verhalten zeigt, Rückmeldung gibt.

- **Zeit:** Kein Ziel ohne Zeitrahmen! Je klarer die Termine sind, desto besser. Wer sich „in nächster Zeit einmal“ um seine Kunden kümmern soll, wird sich nie darum kümmern. Daher: „Bis wann soll das Ziel erreicht sein?“

Quantität, Qualität und Zeitrahmen sind unabdingbar zur Präzisierung von Zielen. Meist sind auch die Kosten, der zulässige Aufwand und die Zusammenarbeit – die Abstimmung innerhalb und zwischen Abteilungen - zu berücksichtigen. Die entscheidenden Fragen zur Präzisierung von Zielen sind daher:

- Wieviel soll erreicht werden?
- Wie gut soll die Aufgabe verrichtet werden?
- Bis wann soll das Ergebnis vorliegen?
- Wie teuer darf die Aktion werden?
- Wie soll innerhalb und zwischen den Abteilungen kooperiert werden?

3.3.6 Wie ist das Zielvereinbarungsgespräch vonubereiten?

Zielvereinbarung bedeutet, daß *beide* Gesprächspartner - sowohl der Vorgesetzte als auch der Mitarbeiter - ihre Vorstellung von den künftigen Ergebnissen der Arbeit in das Gespräch einbringen. Am Ende des Gesprächs sollen Ziele formuliert sein, denen beide Partner zustimmen können. Der Begriff „Vereinbarung“ ist dabei keine bloße Floskel, sondern absolut notwendige Voraussetzung für den Erfolg. Nur wenn die Vorstellungen des Mitarbeiters im Gespräch angemessen berücksichtigt sind, fühlt er sich an das Ziel gebunden. Und nur wer sich an seine Ziele gebunden fühlt, wird sie verwirklichen.

Das heißt natürlich nicht, daß Zielvereinbarungen beliebig sind. Vielmehr bewegen sich Vorgesetzte und Mitarbeiter in einem Rahmen, der von außen vorgegeben ist. Dieser Rahmen wird zum einen von den Aufgaben der Abteilung bestimmt, zum anderen von den strategischen Geschäftszielen, an die wiederum der Vorgesetzte gebunden ist und die er mit seiner Abteilung erreichen muß. An diesem Rahmen müssen sich die Gesprächspartner bei der Zielvereinbarung orientieren.

Vereinbarung erfordert, daß sich beide Partner auf dieses Gespräch vorbereiten und beide mit Vorstellungen in das Gespräch gehen, die nicht unverrückbar sind. Vielmehr sollen Argumente aus den verschiedenen Blickwinkeln ausgetauscht werden, um zu einer optimalen Lösung zu kommen. Zu dem Zweck ist es wichtig, sich zunächst einmal über die eigenen Ziele klar zu werden.

Ziele vor dem Gespräch formulieren

Zur Vorbereitung des Zielvereinbarungsgesprächs ist es für beide Seiten hilfreich, einige Fragen möglichst genau zu beantworten. Ausgehend von der Aufgabenstellung des Mitarbeiters bzw. den Abteilungszielen sollte sich der Vorgesetzte fragen:

- „Wie kann erreicht werden, daß ...?“

Entsprechend sollte sich der Mitarbeiter fragen:

- „Wie kann ich erreichen, daß ...?“
- „Wie kann ich dazu beitragen, daß ...?“

Beispiel:

Ein wichtiges Ziel der Abteilung „Geschäftskunden“ einer Bank lautet: „Stärkere Orientierung der Beratung an den Bedürfnissen der Kunden“. In diesem Fall sollte sich der Leiter der Abteilung fragen, wie dieses Ziel bei den Kunden der Abteilung und unter den gegebenen Bedingungen am Markt zu erreichen ist. Der Mitarbeiter wiederum sollte sich fragen, was er dazu beitragen kann, damit bei seiner Beratung die Bedürfnisse der Kunden besser berücksichtigt werden.

Gelegentlich kann es besonders wichtig sein, unerwünschte Ereignisse oder Zustände zu vermeiden. In diesen Fällen sind negative Formulierungen denkbar:

- „Wie kann vermieden oder verhindert werden, daß ...?“
- „Wie kann ich vermeiden bzw. verhindern, daß ...?“
- „Wie kann ich dazu beitragen, daß ... verhindert wird?“

Beispiel:

Wenn sich Klagen von Kunden häufen, daß es so schwierig ist, einen kompetenten, für ihr Anliegen zuständigen Mitarbeiter in der Abteilung ans Telefon zu bekommen, sollte sich der Vorgesetzte fragen: „Wie kann vermieden werden, daß Kunden am Telefon von einem Mitarbeiter zum nächsten weiterverbunden werden mit der Begründung, der jeweilige Ansprechpartner sei nicht zuständig?“ Die Mitarbeiter sollten sich entsprechend fragen: „Was kann ich dazu beitragen, daß ein Kunde möglichst nicht mehrmals mit „nicht zuständigen“ Kollegen verbunden wird?“

Ziele präzisieren

Wenn beide Gesprächspartner die Antworten auf einem Blatt notieren, wird ihnen häufig deutlich, daß die Formulierungen noch nicht hinreichend präzise sind. In diesen Fällen sollten folgende Zusatzfragen gestellt und auf einem eigenen Blatt beantwortet werden:

- „Was wird sich konkret ereignet oder verändert haben, wenn das Ziel erreicht ist?“
 - „Woran werde ich erkennen, daß das Ziel erreicht ist?“
-

Beispiel:

Das Ziel, das sich der Vorgesetzte für seinen Mitarbeiter notiert hat, lautet: „Stärkere Orientierung der Beratungsgespräche an den Bedürfnissen der Kunden.“ Nun wird ihm deutlich, daß ein solches Ziel noch sehr allgemein gehalten ist. Fragt er sich darauf, „Woran werde ich erkennen, daß die Beratungsgespräche stärker an den Bedürfnissen der Kunden orientiert sind?“, dann kommen

ihm verschiedene Ergebnisse in den Sinn: Zu den Finanzierungen kommen weniger Nachfragen oder gar Beschwerden von seiten der Kunden; es werden mehr Neukunden aufgrund der Vermittlung „gut beratener Kunden“ gewonnen usw. Damit hat der Vorgesetzte Ergebnisse des eher allgemeinen Ziels ermittelt, die er nun zur Grundlage der Zielvereinbarung machen kann.

Haben sich beide Gesprächspartner auf diesem Wege vorbereitet, dann gewinnen sie ein Gespür für das Notwendige und das Machbare. Damit wird bereits vor dem Gespräch die Grundlage für einen erfolgreichen Gesprächsverlauf gelegt.

3.3.7 Zielvereinbarungsgespräche führen

Im Zielvereinbarungsgespräch stehen Sachfragen im Mittelpunkt: Was soll in der Arbeit erreicht werden? Das bedeutet aber nicht, daß damit ein Konsens vorgeplant ist. Unternehmen, die bedingungslos auf Wachstum setzen, vermitteln ihren Mitarbeitern häufiger den Eindruck, Zielvereinbarungen - in diesen Fällen eher Zielvorgaben - seien ein bloßes Instrument zur fortwährenden Erhöhung der Leistung. Ein solcher Eindruck ist die denkbar schlechteste Basis für ein Zielvereinbarungsgespräch.

Beispiel:

Ein Kundenbetreuer einer Bank beschreibt seine „Taktik“ beim Zielvereinbarungsgespräch: „Als Betreuer versucht man im Zielvereinbarungsgespräch ein bißchen zu untertreiben. Da muß man dann halt sagen: 'Die Umsatzsteigerung war letztes Jahr nur aufgrund der guten konjunkturellen Lage möglich. In diesem Jahr ist das unmöglich zu schaffen.'“

Der Kundenbetreuer weiß ganz offensichtlich nicht, wozu er jedes Jahr eine mehrprozentige Umsatzsteigerung erreichen soll! Deshalb geht er mit einer Verteidigungshaltung ins Gespräch und wird es als Erfolg einschätzen, wenn er die Erwartungen des Vorgesetzten „herunterhandeln“ konnte. In solchen Fällen werden aber die Vorgesetzten genau so ein Verhalten von ihren Mitarbeitern erwarten – und mit einer entsprechend erhöhten Zielvorstellung ins Gespräch gehen.

Das Zielvereinbarungsgespräch darf nicht in einen bloßen Kuhhandel um Zahlen entarten, die Folge wäre Mißtrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Um solche Mißtrauenssituationen zu vermeiden, ist es besonders wichtig, daß der Vorgesetzte zum Einstieg ins Gespräch die Rahmenbedingungen - Unternehmensstrategie, Zielsetzungen der Geschäftsführung usw. - genau erläutert.

Dabei darf keine „Verbrüderung“ mit dem Mitarbeiter gegen die Geschäftsleitung betrieben werden, z. B. in der Form: „Ich bin ganz Ihrer Meinung: Was der Vorstand sich für nächstes Jahr erwartet, ist völlig utopisch. Jetzt schreiben wir halt folgende Ziele für Sie auf - die werden dann schon sehen, daß ihre Vorstellungen nicht realisierbar sind!“ Durch eine solche Verbrüderungsstrategie wird der Zusammenhalt im Unternehmen untergraben und der Vorgesetzte macht sich selbst ungläubwürdig.

Ziele bejahen

Der Vorgesetzte muß die Unternehmensziele inhaltlich vollständig mittragen und aus dieser Überzeugung heraus den Mitarbeitern ihren Sinn erläutern können.

Das setzt wiederum voraus, daß in einem Prozeß - beginnend bei der Unternehmensspitze - die Ziele des Unternehmens sinnvoll vermittelt werden.

Beispiel:

Der Vorgesetzte: „Wie Sie aus unserer letzten Abteilungsbesprechung wissen, hat der Vorstand beschlossen, daß sich unsere Arbeit künftig stärker an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten soll. Dahinter steht die Überzeugung, daß unser Unternehmen nur durch langfristige Kundenbeziehungen am Markt bestehen kann. Diese Strategie kann ich voll bejahen. Wenn ich bei Kontakten mit anderen Unternehmen in der Rolle des Kunden bin, dann habe ich oft den Eindruck, die wollen mir nur was andrehen‘. In dem Fall war ich dann die längste Zeit deren Kunde. Unsere Abteilung wird daher im nächsten Jahr die Arbeit stärker an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten. Lassen Sie uns deshalb gemeinsam überlegen, was das ganz konkret für Ihre Arbeit bedeutet.“

Wenn eine grundlegende Übereinstimmung zwischen den Gesprächspartnern erreicht wurde, sollte zunächst der Mitarbeiter seine Vorstellungen über mögliche Ziele entwickeln. In der Diskussion von Pro und Contra kann der Vorgesetzte seine Erwartungen einbringen und mit dem Mitarbeiter abgleichen.

Zielkonflikte prüfen

Stimmen die Gesprächspartner in den Zielen überein, ist in einem zweiten Schritt zu überprüfen, ob die Ziele zueinander in Konflikt stehen.

Im Beispiel könnten sich die beiden über die Wege zur verbesserten Berücksichtigung der Kundeninteressen geeinigt haben. Das Standardziel „Erhöhung der Umsätze im Kreditbereich um X %“ kann dazu aber in Konflikt stehen. Wenn der Mitarbeiter überzeugend argumentiert, daß eine X-prozentige Umsatzsteigerung nur durch eine Verkaufsstrategie, die den Kundeninteressen letztlich zuwider läuft, zu erreichen ist, dann ist es am Vorgesetzten, Prioritäten zu setzen! Er muß klar sagen, welche Zielsetzung im Konfliktfall die wichtigere ist.

Gerade zwischen quantitativen und qualitativen (Verhaltens-)Zielen bestehen häufiger Konflikte: In der Regel werden dann die qualitativen Aspekte vernachlässigt. Können Verhaltensziele nicht an konkreten Kennzahlen festgemacht werden, dann besteht die Gefahr, daß sich die Gesprächspartner allzu rasch auf vage Umschreibungen einlassen. In solchen Fällen ist es hilfreich, sich vom Mitarbeiter genau beschreiben zu lassen, was er unter dem Verhaltensziel versteht. So kann überprüft werden, ob Vorgesetzter und Mitarbeiter eine gemeinsame Sprache sprechen.

Beispiel:

Vorgesetzter: „Sie sollten im nächsten Jahr Ihre Beratungsgespräche stärker an den Bedürfnissen der Kunden orientieren!“

Mitarbeiter: „Einverstanden.“

Vorgesetzter: „Lassen Sie uns das mal an einem Fall durchspielen. Sie betreuen ja die Firma XY. Was werden Sie künftig konkret in der Betreuung ändern?“

Unterstützung anbieten

Schließlich – und das ist ein Punkt, der in Zielvereinbarungsgesprächen immer wieder vergessen wird – muß der Vorgesetzte den Mitarbeiter fragen, welche Unterstützung er für die Realisierung der Ziele benötigt: „Wie kann ich dazu beitragen, daß Sie Ihre Ziele erreichen?“



HILFSBEREITSCHAFT

Diese Frage zielt zum einen auf die Vereinbarung von persönlichen Entwicklungszielen. Wenn der Mitarbeiter z. B. sagt, daß er zur Realisierung der Ziele noch spezielle Fachkenntnisse oder ein Training im Verhaltensbereich benötigt, tragen solche Maßnahmen zu seiner Entwicklung bei. Darüberhinaus nimmt diese Frage aber auch den Vorgesetzten in die Pflicht, durch sein Führungsverhalten alles zu tun, damit die Mitarbeiter erfolgreich arbeiten können.

Im Beispiel könnte der Mitarbeiter so argumentieren:

„Das Ziel, die Kundeninteressen bei Kreditvergaben stärker zu berücksichtigen, kann ich in der besprochenen Weise an-

gehen. Damit wird aber das Risiko von Kreditausfällen erhöht. Ihre erste Reaktion auf solche Probleme war bislang, daß Sie einen Schuldigen gesucht haben. Wenn ich also so vorgehen soll, dann erwarte ich von Ihnen, daß Sie mir in kritischen Fällen helfen, die Probleme zu lösen und nicht mich allein verantwortlich machen.“

Zusammenfassend ist im Zielvereinbarungsgespräch besonders zu beachten:

- Den Sinn der Ziele verdeutlichen.
- Auf Zielkonflikte achten, notfalls Prioritäten setzen.
- Qualitative Ziele an konkreten Beispielen veranschaulichen.
- Zur Zielerreichung notwendige, persönliche Entwicklungsziele vereinbaren.
- Unterstützung durch den Vorgesetzten festlegen.
- Ziele schriftlich fixieren.

Am Ende des Zielvereinbarungsgesprächs müssen die Partner ein gleiches Verständnis davon haben, was der Mitarbeiter innerhalb des vereinbarten Zeitrahmens zu erreichen versucht. Eine der wichtigsten Führungsaufgaben ist es dann, dem Mitarbeiter Rückmeldung über seine Fortschritte bei der Zielerreichung zu geben.

3.3.8 Danach: Rückmeldungen über die Zielerreichung geben

Manche Vorgesetzte meinen, mit der Zielvereinbarung sei das wichtigste geschafft und ihre weitere Aufgabe könnte sich auf die Kontrolle der Zielerreichung beschränken. Ein solches Vorgehen ist nur dann angemessen, wenn der Mitarbeiter sein Aufgabenfeld souverän beherrscht, hoch motiviert ist und ihm eine

Aufgabe mit allen zugehörigen Rechten und Pflichten übertragen wurde.

Wer braucht Rückmeldung?

Viele Mitarbeiter brauchen dagegen noch die Unterstützung durch den Vorgesetzten. Besonders wichtig sind Informationen, wie ein Verhalten von anderen gesehen und erlebt wird. Die Übermittlung solcher Informationen bezeichnet man in Anlehnung an technische Regelkreismodelle als Rückmeldung oder Feedback.



FEEDBACK

Rückmeldungen verdeutlichen dem Mitarbeiter, wo er auf seinem Weg zum Ziel steht. Sie dienen der Orientierung und verleihen Sicherheit. Rückmeldegespräche sind in zwei Fällen besonders wichtig:

- Wenn die Rückmeldung nicht direkt in die Aufgabe eingebaut ist.

Beispiel:

Ein Autoverkäufer mit der Zielvereinbarung „Verkaufen Sie im nächsten Monat

10 Autos der Marke X" ist immer über den Grad seiner Zielerreichung informiert. Ein Mitarbeiter der Personalabteilung mit dem Innovationsziel „Entwickeln Sie bis zum Jahresende ein effizientes Einstellungsverfahren für Hochschulabsolventen" kann nur sehr schwer einschätzen, ob er sich dem Ziel annähert. Er braucht vom Vorgesetzten Rückmeldung darüber, ob seine ersten Entwürfe eines solchen Verfahrens in die richtige Richtung zielen.

- Bei Mitarbeitern, die mit ihrer Aufgabe noch nicht so vertraut sind oder aus anderen Gründen Unterstützung benötigen.

Beobachtungen rückmelden

Über Rückmeldung im Gespräch wurde bereits im Zusammenhang mit der Beziehungsseite von Nachrichten einiges erwähnt (vgl. Kap. 2.4.4). Rückmeldung heißt im Gespräch dem Gesprächspartner mitteilen, wie seine Äußerungen verstanden und aufgenommen wurden. Wenn es darum geht, Mitarbeiter in ihrer Zielerreichung zu steuern, dann meint

Rückmeldung, dem Mitarbeiter sagen, welche Fortschritte er bei der Zielerreichung macht und wie sein Arbeitsverhalten erlebt wird. Die wesentlichen Punkte, auf die bei solchen Gesprächen zu achten ist, sind in Form einer Checkliste zusammengestellt (Abb. 19).

Das erwünschte Arbeitsverhalten muß durch Belohnungen oder Bestrafungen stabilisiert werden. Die wichtigsten Formen der Belohnung und Bestrafung sind besondere Gespräche, die allgemein als Anerkennung bzw. Kritik bezeichnet werden.

3.4 Anerkennung und Kritik

3.4.1 Bedeutung und Problematik von Anerkennung und Kritik

Anerkennung und Kritik sind wertende Formen der Rückmeldung über die Leistung und das Verhalten anderer. Der Begriff „wertende Formen" verdeutlicht bereits ihre grundlegende Problematik - Anerkennung und Kritik haben direkte Auswirkungen auf das Selbstwertgefühl derer, die gelobt oder kritisiert werden.

- Möglichst unmittelbar nach dem Beobachten rückmelden.
- Nur auf konkrete Vorfälle, Aufgaben oder Projekte eingehen, keine Schlußfolgerungen ziehen.
- Nur über Arbeitsverhalten bzw. Arbeitsergebnisse, nicht über die Person sprechen.
- Berücksichtigen, daß möglicherweise der Beobachter selbst Ursache des unerwünschten Verhaltens ist.
- Eigenbeobachtungen und Beweggründe des Mitarbeiters (warum? wozu?) erfragen.
- Nach anderen Verhaltensmöglichkeiten fragen (wie hätte man es anders machen können?).
- Konstruktiv rückmelden: Wenn der Mitarbeiter selbst keine anderen Möglichkeiten sieht, Hinweise geben, wie etwas besser zu machen ist.

Abb. 19: Checkliste „Beobachtungen rückmelden“



AUSGEZEICHNET

Sowohl die Sender als auch die Empfänger können wegen der Auswirkungen auf das Selbstwertgefühl gewöhnlich nicht ganz unbefangen mit Anerkennung und Kritik umgehen. Die *Sender* - und dabei wird immer an Führungskräfte gedacht - scheuen sich gelegentlich, Anerkennung zu zeigen, da sie befürchten, sie könnten zu große Erwartungen wecken. Manche Führungskräfte glauben auch, nicht Lob und Anerkennung guter Leistungen sei ihre Aufgabe, sondern die Kritik von schwachen Leistungen und Fehlverhalten. Hier hat sich das Bild von der Führungskraft als gestrengem „Über-Vater“ bewahrt, der durch seine herausgehobene Position verpflichtet ist, Fehler zu unterbinden und für Ordnung zu sorgen.

In der Studie „Wo drückt uns der Schuh?“ des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung wurden rund 4000 Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zu ihrem Arbeitsalltag befragt. Die Ergebnisse belegen eindrucksvoll die Bedeutung von Anerkennung im Arbeitsleben.

Im Fragebogen waren sechs Eigenschaften eines Vorgesetzten vorgegeben. Jeder Befragte konnte drei Eigenschaften auswählen, die er als Arbeitnehmer an seinem Vorgesetzten besonders schätzt. Die wichtigsten Eigenschaften sind:

- Er spricht mit mir darüber, wie die Arbeit am besten gemacht werden kann (65 %).
- Er erkennt Leistungen an (65 %).
- Er behandelt mich gerecht (61 %).
- Er setzt sich für meine Belange ein (52 %).
- Er hat gute Fachkenntnisse (44 %).

Auf die Frage „Sagt Ihnen Ihr Vorgesetzter, wie er über Ihre Leistungen denkt?“, antworteten rund 70 % aller Befragten, daß sie keine ausreichende oder regelmäßige Information darüber erhalten, wie ihr Vorgesetzter ihre Leistungen beurteilt. Dieses Ergebnis ist alarmierend. Anerkennung der Leistung steht mit an der Spitze dessen, was am Vorgesetzten besonders geschätzt wird. Die Erwartungen der Arbeitnehmer werden in dieser Hinsicht bei weitem nicht erfüllt.

(Quelle: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung „Wo drückt uns der Schuh“, München 1976)

Abb. 20: Ergebnisse aus der Befragung „Wo drückt uns der Schuh?“

Dem steht die Sicht der *Empfänger* gegenüber, die gerade bei Kritik sehr empfindlich reagieren. Jedes „falsche“ Wort kann Verletzungen hervorrufen, das Gefühl ungerechter Behandlung löst Empörung aus. Der Wunsch nach Anerkennung ist dagegen ein schier unstillbares Bedürfnis. In vielen Mitarbeiterbefragungen wird die Klage erhoben, daß Vorgesetzte zuwenig Anerkennung zeigen (Abb. 20).

Solche Befunde sind um so erschreckender, wenn man sich klar macht, was Anerkennung und Kritik bei Mitarbeitern bewirken (vgl. dazu auch die Hinweise in der Schrift „Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung“ von Lutz von Rosenstiel; Kap. 9.2.3).

3.4.2 Wirkungen von Anerkennung und Kritik

- **Information**

Anerkennung informiert darüber, welches Verhalten wünschenswert ist; Kritik informiert über unerwünschtes Verhalten. Bei neuen Mitarbeitern sind diese Informationen besonders wichtig: Eine noch so gründliche Einführung kann nicht verhindern, daß Unsicherheiten in der Bearbeitung ungewohnter Aufgaben entstehen. Durch Anerkennung und Kritik kann diese Unsicherheit beseitigt werden.

- **Verhaltensmanagement**

Durch Anerkennung und Kritik kann Verhalten verändert werden. Das Grundprinzip des Verhaltensmanagements ist relativ einfach: Verhaltensweisen, die ein Mensch in einer bestimmten Situation zeigt, werden künftig häufiger auftreten, wenn diesem Verhalten positive Konsequenzen folgen.

Eine solche positive Konsequenz ist Lob und Anerkennung, da sie mit den wohltuenden Gefühlen des Stolzes auf die eigene Leistung verbunden ist. Die Zusammenhänge zeigt Abbildung 21.

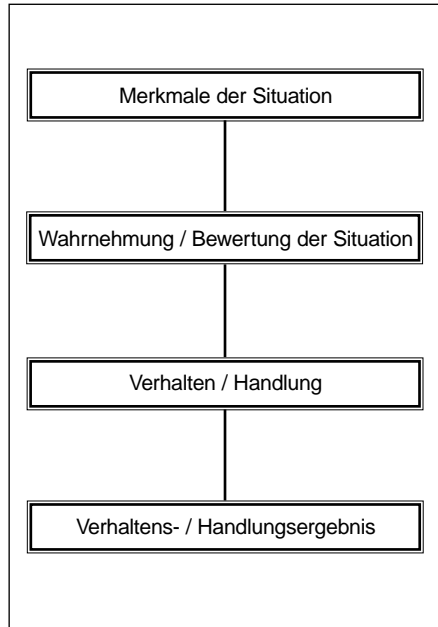


Abb. 21: Grundlagen des Verhaltensmanagements

Diese Zusammenhänge scheinen auf den ersten Blick sehr einleuchtend, in der Praxis finden sich allerdings oft gegenteilige Beispiele. Stellen Sie sich folgende Situation vor: Vor Ihnen steht eine unangenehme Arbeit, z. B. sollen Sie einen langweiligen Bericht fertigstellen. Lustlos gehen Sie an die Aufgabe heran. Nach einigen vergeblichen Versuchen, in denen Sie sich nicht recht konzentrieren können, beschließen Sie, zunächst einmal eine Tasse Kaffee zu trinken. Danach haben Sie überhaupt keine Lust mehr zu der Arbeit.

Was ist hier geschehen? Sie haben ein unerwünschtes Verhalten, das Ausweichen vor der Aufgabe, durch die angenehme Konsequenz „Kaffeetrinken“ belohnt. In der Sprache der Psychologen heißt das, ein Verhalten wird verstärkt.

Ein anderes Beispiel zeigt, daß gerade mangelnde Anerkennung zur Stabilisierung unerwünschten Verhaltens führen kann. Ein Mitarbeiter glänzt lange Zeit durch ausgezeichnete Leistungen. Der Vorgesetzte sieht keinen Anlaß, diese Leistungen auch anzuerkennen - dafür werden die Leute ja bezahlt! Eines Tages kommt der Mitarbeiter überraschend zum Vorgesetzten, „haut auf den Tisch“ und sagt: „Wenn ich nicht umgehend eine Gehaltserhöhung bekomme, dann werde ich mich nach einer anderen Stellung umsehen!“ Der Vorgesetzte, dem plötzlich bewußt wird, welchen Schaden Qieser Fall seiner Abteilung zufügen würde, verspricht ihm, sich unverzüglich bei der Personalabteilung für eine Gehaltserhöhung einzusetzen.

Was ist die Folge? Der Mitarbeiter wird sich denken: Bei dem Vorgesetzten helfen nur harte Methoden, sonst kommt man hier zu nichts! Der Vorgesetzte hat nicht die guten Leistungen verstärkt, sondern die - durchaus unerwünschte - „Erpressung“. Er muß daher damit rechnen, daß der Mitarbeiter bald wieder so bei ihm auftritt!

Der Lerneffekt, der vor allem mit der Anerkennung verbunden ist, erfordert es, erwünschtes Verhalten ausdrücklich anzuerkennen.

• **Motivation**

Das wohlige Gefühl, das nach der Anerkennung einer guten Leistung auftritt, kennt (hoffentlich) jeder Mensch. Folge

ist die Zufriedenheit mit einer Leistung, die wiederum Basis für neue Leistungen sein kann. Letztlich befriedigt die Anerkennung der Leistung das Gerechtigkeitsgefühl, umgekehrt führt mangelnde Anerkennung zu Enttäuschung und Frustration.

Diese Wirkungen verdeutlichen, daß Kritik im Arbeitsleben wichtig ist, die größere Bedeutung hat aber die Anerkennung. Weil Anerkennung von den Menschen positiv aufgenommen wird, kann durch sie erwünschtes Verhalten verstärkt und Motivation geschaffen werden.

3.4.3 Vorgehen bei Anerkennung

Anerkennung benötigt keine großen Vorbereitungen und keine tiefeschürfenden Begründungen - meistens kann sie spontan ausgesprochen werden. Einige Punkte sind trotzdem zu beachten:

• **Wer sollte Anerkennung aussprechen?**

Gewöhnlich erwarten Mitarbeiter vom direkten Vorgesetzten Anerkennung. Im Sinne der Führung und der Verstärkung erwünschten Verhaltens ist die Anerkennung des direkten Vorgesetzten auch besonders wichtig. Darüberhinaus sollte jeder im Arbeitsleben sich überlegen, ob er nicht häufiger die Leistung anderer anerkennen sollte: Wenn z. B. die EDV-Spezialisten für die Probleme der Anwender eine hilfreiche Lösung entwickeln, dann erachtet das jeder als selbstverständlich. Wenn aber umgekehrt in den Programmen Fehler auftreten, sind Anwender schnell mit der Kritik bei der Hand! Für die Zusammenarbeit im Unternehmen und das Betriebsklima ist Anerkennung unter Kollegen sehr förderlich.



ANERKENNUNG GUTER LEISTUNG

• Was sollte anerkannt werden?

Hier gilt eine Grundregel: *Verhalten bzw. Leistungsergebnisse anerkennen, nicht die Person!* Wird die Person gelobt, dann entstehen leicht falsche Ansprüche und unkritische Bewertungen der eigenen Leistung. Außerdem macht es die pauschale Belobigung der Person schwierig, ein später auftretendes Fehlverhalten zu kritisieren.

Beispiel:

Wenn ein Mitarbeiter eine Aufgabe löst und der Vorgesetzte sagt „Sie sind ein tüchtiger Mann“, dann bleibt unklar, was denn nun an der konkreten Lösung so „tüchtig“ war. Außerdem: Wenn derselbe Mitarbeiter die nächste Aufgabe „in den Sand setzt“ und der Vorgesetzte übt daran Kritik, dann stellt sich beim Mitarbeiter schnell das Gefühl ein: Der weiß ja nicht, was er will!

Ganz anders liegt der Fall bei folgendem

Vorgehen: „Wie Sie diesen Bericht gegliedert haben, finde ich ausgezeichnet!“ Mit einer solchen Äußerung wird gezeigt, daß der Vorgesetzte die Arbeit kennt und differenziert beurteilt. Auf diesem Wege wird ein erwünschter Aspekt des Verhaltens - das Gliedern von Berichten - verstärkt. Außerdem kann der Vorgesetzte über den nächsten Bericht angemessene Kritik üben, z. B. „Ihre Argumentation unter Punkt 3 kann ich nicht nachvollziehen!“

Kein Mitarbeiter wird aus dem vorgängigen Lob und der späteren Kritik auf Lauenhaftigkeit des Vorgesetzten schließen!

Anerkennenswert ist nicht nur aufgabenbezogenes Verhalten, sondern auch die Bereitschaft, freiwillig Kollegen zu unterstützen, loyales Verhalten gegenüber der Arbeitsgruppe oder dem Unternehmen und anderes erwünschtes Verhalten. Und zu den aner kennenswerten Leistungsergebnissen zählen nicht nur die ins Auge stechenden Spitzenleistungen, sondern auch zuverlässige Dauerleistungen im Arbeitsalltag.

In Unternehmen finden sich eine Vielzahl von Aufgaben, die solche zuverlässigen Dauerleistungen erfordern. Das klassische Beispiel ist hier der Kassier in einer Bank: Seine Leistung wird meist nur dann beachtet, wenn die Kasse nicht stimmt - und das ist in keinem Fall ein Anlaß zur Anerkennung!

• Wann sollte Anerkennung ausgesprochen werden?

Je unmittelbarer die Anerkennung auf das gezeigte Verhalten folgt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß dieses Verhalten in Zukunft wieder ge-

zeigt wird. Wenn Sie einen Mitarbeiter dabei „erwischen“, daß er seine Aufgabe gut macht, dann sagen Sie es ihm sofort!

- **Wo sollte Anerkennung ausgesprochen werden?**

Anerkennung verlangt nach keinem bestimmten Ort. Allerdings ist zu überlegen, ob sie vor anderen Menschen erfolgen sollte. In diesem Fall hat sie den - gelegentlich erwünschten - Effekt, daß für die anderen ein Vorbild gesetzt wird. Das kann aber die Anerkennung für den Empfänger geradezu zur Strafe machen – manchen Mitarbeitern ist diese Situation ausgesprochen peinlich. Außerdem kann der Zusammenhalt in der Arbeitsgruppe darunter leiden, wenn die Nicht-Gelobten den „Streber“ isolieren.

Öffentliche Anerkennung ist daher nur bei bestimmten Arbeitsaufgaben angemessen, z. B. im Verkauf, wenn die Aufgaben den „Einzelkämpfer“ erfordern. In diesem Fall verbinden sich mit der öffentlichen Anerkennung auch Hoffnungen, mit dem dadurch ausgelösten Konkurrenzstreben der Firma zu dienen. Öffentliche Anerkennung ist eine Motivierungsstrategie, mit der sich die Umsätze eines Unternehmens kurzfristig steigern lassen.

Längerfristig birgt öffentliche Anerkennung allerdings eine große Gefahr in sich: Die öffentlich belohnten „Einzelkämpfer“ wenden gelegentlich Verkaufsstrategien an, die ihre eigenen Ergebnisse maximieren, die Ergebnisse der „Kollegen“ schmälern und den Ruf des Unternehmens schädigen.

Daher wird es gewöhnlich angemessen sein, Anerkennung „unter vier Augen“ auszusprechen. Ausnahmen finden sich natürlich auch für diese Regel - wenn alle Anwesenden die gleiche Chance zur

Anerkennung hatten, dann kann sie auch vor allen ausgesprochen werden.

Beispiel:

Wenn eine Arbeitsgruppe über einem Problem brüdet und ein Mitglied findet einen Lösungsweg, dann ist ein spontanes „Ausgezeichnete Idee, Frau Meier!“ durchaus angemessen.

- **Wie sollte Anerkennung ausgesprochen werden?**

Anerkennung sollte ausdrücklich, differenziert und angemessen sein.

Ausdrücklich

Manche Vorgesetzte verfahren nach der Devise „Wenn ich nichts sage, ist das Anerkennung genug“. Damit tragen sie zur Verunsicherung bei, als Folge werden die Mitarbeiter solcher Vorgesetzten versuchen, aus deren Verhalten oder anderen Anzeichen Hinweise darauf zu finden, ob sie ihre Sache richtig machen. Mit ihren Deutungen werden sie aber nicht immer richtig liegen.

Die gute Tat, die ungepriesen blieb, würgt tausend andere, die sie zeugen könnte.

William Shakespeare

Differenziert

Nicht schematisch im Sinne eines „prima gemacht“ anerkennen, sondern die Aspekte hervorheben, die besonders gut gelungen sind. Damit wird zum einen gezeigt, daß man sich für die Arbeit des anderen interessiert, zum anderen kann dadurch ganz gezielt das erwünschte Verhalten verstärkt werden.

Beispiel:

„An Ihrem Verbesserungsvorschlag imponiert mir vor allem, daß Sie nicht nur an die effizientere Durchführung Ihrer eigenen Aufgabe gedacht haben, sondern auch daran, wie Sie die Arbeit Ihrer Kollegen erleichtern können. Meine Anerkennung!“

Angemessen

Manche Menschen haben die „Gabe“, eine Anerkennung so herablassend zu formulieren, daß sie wie eine Abwertung klingt.

Beispiel:

„Na, Herr Müller, nun haben Sie es ja endlich kapiert, wie man das macht!“ Auf so eine „Anerkennung“ kann Herr Müller vermutlich gut verzichten. Besser: „Sie haben den Bericht schon erledigt? Wie haben Sie das in so kurzer Zeit geschafft?“ - „Ich habe mich am letzten Wochenende damit befaßt.“ - „Alle Achtung und vielen Dank für Ihren Einsatz!“



LOB MOTIVIERT

Angemessen meint, die Wortwahl entspricht der Leistung oder dem Verhalten.

3.4.4 Vorgehen bei Kritik

Kritikgespräche bewirken nicht selten das Gegenteil von dem, was eigentlich bezweckt war. Ziel des Kritikgesprächs ist die Korrektur eines unerwünschten Verhaltens, um künftig angemessene Leistungen zu sichern. Häufig enden aber solche Gespräche mit Verärgerung und Demotivation des Kritisierten, die Folge kann dann „Dienst nach Vorschrift“, innere Kündigung oder gar ein Boykott der Zusammenarbeit sein. Der Grund dafür ist einfach: Die meisten Menschen hören nicht gerne Kritik. Sie fühlen sich als Mensch angegriffen und reagieren darauf mit Verteidigung, Widerspruch, Begründungen, Rechtfertigungen ...

Bei Kritikgesprächen kommt Macht zum Ausdruck, denn nur der Vorgesetzte hat die Position, Mitarbeiter zu kritisieren. Kritik erfordert daher längere Gespräche in sachlichem Ton und bedachter Wortwahl. Kritik muß sehr viel besser vorbereitet werden als Anerkennung. Wer kritisieren muß, sollte sich vorher klar machen, wie er den in Frage stehenden Sachverhalt begründet, welche Verbesserungsvorschläge er machen kann, welche Konsequenzen möglicherweise angemessen sind. Die Gesprächsführung kann sich wieder an der Beantwortung einiger grundlegender Fragen orientieren.

- **Wer sollte kritisieren?**

Wie bei der Anerkennung ist auch bei der Kritik der direkte Vorgesetzte gefordert, denn er kennt die Arbeit und die Leistung der Mitarbeiter.

• Was sollte kritisiert werden?

Noch wichtiger als bei der Anerkennung ist es, bei der Kritik darauf zu achten, daß nur Verhalten oder Leistung angesprochen werden. Jede Kritik, die sich auf die Person richtet, führt unweigerlich zu negativen Reaktionen des Kritisierten. Durch die Beschränkung auf Verhalten oder Leistung wird konkret Beobachtbares zum Gesprächsgegenstand, wenn auch die Wertung von Tatbeständen umstritten sein kann.

Daraus folgt weiter, daß die kritisierten Tatbestände vom Kritisierenden beobachtet wurden und belegbar sind. Ein Gerücht kann niemals Anlaß für ein Kritikgespräch sein! Gerüchte können aber sehr wohl Anlaß für ein - besonders heikles - Gespräch sein. Vor allem, wenn Gerüchte über ein gravierendes Fehlverhalten eines Mitarbeiters im Umlauf sind, gehört es zur Fürsorgepflicht des Vorgesetzten, ihn darüber zu informieren. Dabei muß aber auf jede Wertung verzichtet werden.



TRINKEN SIE? –
GERN, WAS GIBTES DENN ?

Beispiel:

„Herr Müller, ich möchte Sie darüber informieren, daß hier im Unternehmen ein Gerücht über Sie kursiert. Ich weiß, daß derjenige, über den gesprochen wird, häufig als letzter davon erfährt. Deshalb möchte ich Sie davon in Kenntnis setzen, daß behauptet wird, sie hätten ein Alkoholproblem. Ich selbst konnte dafür bislang keinen Hinweis in Ihrem Verhalten feststellen. Sie müssen daher keine Stellungnahme dazu abgeben. Wenn Sie allerdings zu dieser Frage etwas sagen wollen, dann stehe ich Ihnen jederzeit zu einem Gespräch zur Verfügung.“

• Wann sollte kritisiert werden?

Kritikgespräche sollen sicherstellen, daß unerwünschtes Verhalten künftig nicht mehr auftritt. Daher müssen sie geführt werden, solange der Vorfall noch aktuell ist - je größer der zeitliche Abstand, desto höher die Wahrscheinlichkeit, daß der Vorfall umgedeutet wird.

Das Gedächtnis sagt: Das hast du getan.

Der Stolz sagt: Das kann ich nicht getan haben.

Langsam gibt das Gedächtnis nach.

Friedrich Nietzsche

Ein Kritikgespräch sollte möglichst unmittelbar nach einem negativen Ereignis erfolgen. Allerdings nur, wenn vor einem solchen Gespräch zwei Fragen positiv beantwortet werden:

• Habe ich genügend Zeit, um das Problem ausreichend zu besprechen?

Kritikgespräche können länger dauern. Daher sollte vor einem Gespräch überlegt werden, ob genügend Zeit für ein solches Gespräch zur Verfügung steht.

Es wäre ausgesprochen schädlich, wenn ein Kritikgespräch wegen Zeitdrucks unterbrochen oder mit einer rasch hingeworfenen Drohung beendet würde.

- *Bin ich emotional in der Verfassung, ein Kritikgespräch zu führen?* Der Zorn findet Worte, die unheilbare Verletzungen hinterlassen können. Da aber ein Kritikgespräch die weitere Zusammenarbeit sichern soll, sind starke Emotionen eine Gefahr für das Gespräch.

Können diese Fragen nicht mit „Ja“ beantwortet werden, dann ist es günstiger, eine Nacht darüber zu schlafen. Je nach Dringlichkeit des Vorfalles ist auch zu überlegen, ob Kritikgespräche unbedingt am Freitag stattfinden müssen - trotz Fehlverhalten haben Mitarbeiter ein Recht auf ein unbelastetes Wochenende. Spätestens am nächsten Morgen bzw. am darauffolgenden Montag sollte das Gespräch aber stattfinden.

• **Wo sollte kritisiert werden?**

Kritikgespräche sollten unter vier Augen geführt werden: Da Kritik immer das Selbstwertgefühl belastet, kann nur in einer vertraulichen Atmosphäre die notwendige Bereitschaft zur Aufnahme von Kritik erwartet werden. Kritik im Beisein der Kollegen wird dagegen immer zunächst abgewehrt werden, denn der Kritisierte muß sein Gesicht wahren.

Aber der Vorgesetzte muß die Betriebsabläufe wahren und z. B. bei Verstößen gegen Sicherheitsbestimmungen sofort einschreiten. In solchen Fällen kann es erforderlich werden, auch vor anderen ein Fehlverhalten zu korrigieren. In einem nachfolgenden, klärenden Gespräch sollte aber das notwendige Verständnis für eine solche Aktion eingeholt werden.

• **Wie sollte kritisiert werden?**

In manchen Firmen hat sich eine merkwürdige „Kultur der Fehlersuche“ eingeschlichen. Vorgesetzte glauben dort, es sei ihre Hauptaufgabe, Fehler zu entdecken, die Schuldigen zu suchen und abzuurteilen. Mit dieser Einstellung werden Kritikgespräche gewöhnlich mehr Schaden als Nutzen anrichten: Im Kritikgespräch geht es nicht darum, Schuldige zu finden und zu verurteilen, sondern eine erfolgreiche weitere Zusammenarbeit zu sichern!

Bei Kritikgesprächen kommt der Wortwahl entscheidende Bedeutung zu: Die Sprache sollte klar, sachlich und eindeutig sein.

Falsches Zartgefühl zwingt die, die andere zu tadeln haben, zu mancherlei Umweg und mancherlei Mäßigung, um zu vermeiden, daß sie sie kränken.

Blaise Pascal

Klar und eindeutig heißt, Kritik sollte nicht in „Ja, aber ...“ Sätze verpackt werden. Sachlich meint, weder persönlich beleidigend noch emotional werden. Das bedeutet nicht, daß es verboten ist, seine emotionale Beteiligung zu zeigen.

So ist es jederzeit möglich, zu sagen: „Ich habe mich über Ihr Verhalten sehr geärgert“ oder „Ich muß Ihnen sagen, daß Sie diesen wichtigen Termin nicht eingehalten haben, enttäuscht mich sehr“.

Ablauf von Kritikgesprächen

Betrachtet man sich den Ablauf, dann umfaßt ein Kritikgespräch drei Phasen (Abb. 22).

1. Beschreiben, was vorgefallen ist. Stellungnahme abwarten.
2. Aufzeigen, wie sich der Vorfall auswirkt:
 - Auf die Aufgabe (sachlich).
 - Auf die Person des Kritisierten (emotional).
3. Änderung erbitten oder vorschlagen lassen.

Abb. 22: Phasen des Kritikgesprächs

• Was ist vorgefallen?

Zum Gesprächseinstieg sollte das Vorgefallene möglichst ohne Wertung in knappen und genauen Worten dargestellt werden. Dabei ist auf eine Deutung zu verzichten: Auch wenn die Beobachtungen eindeutig sind, sind die Ursachen für ein Fehlverhalten noch lange nicht eindeutig. Nach der Stellungnahme des Mitarbeiters kann gemeinsam ermittelt werden, ob die Ursachen möglicherweise nicht in seinem Verantwortungsbereich lagen.

Häufig wird empfohlen, am Beginn des Kritikgesprächs eine positive Atmosphäre herzustellen. Das kann dann zu solchen Einleitungen führen:

„Herr Maier, Sie wissen ja, wie sehr ich Sie schätze, aber ...“

„Nun Herr Maier. Wie gehts Ihnen? Und Ihrer Frau? Ach ja, da wäre noch etwas ...“

Solche Äußerungen wirken aufgesetzt, da sie weder der Situation noch den Empfindungen und Erwartungen des Gesprächspartners entsprechen. Sie scha-

den dem Gespräch, da sie vom Problem ablenken. Eine positive Gesprächsatmosphäre entsteht nicht durch unangemessene Plaudereien, sondern wenn der Mitarbeiter erkennt, daß der Vorgesetzte nur an der Klärung des Vorfalles – nicht an der Verurteilung des Mitarbeiters – interessiert ist!

• Folgen des Fehlverhaltens

Wenn die Ursachen geklärt sind, sollten die Folgen des Fehlverhaltens verdeutlicht werden. Dabei wird gewöhnlich an die sachlichen Folgen für die gemeinsamen Arbeitsaufgaben zu denken sein. Hier kommt es darauf an, nur die wesentlichen Folgen zu verdeutlichen. Werden dem Mitarbeiter eine Vielzahl dramatischer Konsequenzen seines Verhaltens Punkt für Punkt „um die Ohren gehauen“, dann entsteht bei ihm leicht eine Abwehrhaltung. Mit solch einer erdrückenden Schuld kann niemand leben!

Neben den sachlichen Folgen können auch die emotionalen Auswirkungen auf den Vorgesetzten angesprochen werden: Wenn man enttäuscht wurde, dann ist es angemessen, dies auch auszudrücken. Aber: Dies sollte nie in der Absicht geschehen, den anderen emotional unter Druck zu setzen.

• Wie geht es weiter?

Schließlich - und das ist ein ganz entscheidender Punkt - sollten künftige Änderungen des Verhaltens erbeten werden. Damit wird der Blick nach vorn, auf die weitere Zusammenarbeit, gerichtet. Zum Schluß eines jeden Kritikgesprächs sollte klar sein, was vom Kritisierten künftig erwartet wird. Und es sollte ebenso klar sein, daß dem Kritisierten für die

weitere Zusammenarbeit Vertrauen entgegen gebracht und - wenn erforderlich - Hilfe angeboten wird.

Zusammenfassend kann zu Anerkennung und Kritik gesagt werden: Kritik ist wichtig, Anerkennung aber noch sehr viel wichtiger. Natürlich muß Fehlverhalten korrigiert werden; wer aber nur nach Fehlern sucht, wird das zielführende Verhalten aus den Augen verlieren. Daher noch einmal: Darauf achten, was gut gemacht wird und dieses Verhalten anerkennen.

Über die verhaltenssteuernde Wirkung hinaus haben Anerkennung und Kritik noch eine weitere Funktion, die viel zu selten beachtet wird: Da mit diesen Gesprächsformen dem Mitarbeiter übermittelt wird, wie der Vorgesetzte sein Arbeitsverhalten und seine Leistung beurteilt, legen Anerkennung und Kritik die Basis für ein fruchtbares Beurteilungsgespräch. Das regelmäßige Beurteilungsgespräch kann dann als Resümee der vielen kürzeren Gespräche betrachtet werden, die im Laufe des Jahres stattgefunden haben.

3.5 Beurteilungsgespräch

Anerkennung und Kritik sind natürlich Formen der Beurteilung – in diesen Gesprächen werden positive oder negative Urteile über Leistung und Verhalten mitgeteilt. Unter Beurteilung wird darüber hinaus in der Arbeitswelt eine besondere Situation verstanden, in der Vorgesetzte - gewöhnlich einmal im Jahr - ihren Mitarbeitern offiziell eröffnen, wie sie deren Leistung und Verhalten einschätzen. Aufgrund dieses offiziellen Charakters und wegen der damit verbundenen Folgen erleben Mitarbeiter solche Beurteilungsgespräche als zentrale Einschnitte im Arbeitsalltag.

Zur Beurteilung von Mitarbeitern wurden sehr unterschiedliche Verfahren entwickelt, auf die hier nicht eingegangen wird. In einem Punkt stimmen allerdings alle überein: Das Gespräch mit dem Mitarbeiter über die Beurteilung muß im Zentrum stehen. Die folgenden Ausführungen beschreiben daher zunächst einige grundlegende Aspekte zum Thema „Beurteilung“, um die Auswirkungen auf das Gespräch zu verdeutlichen.

3.5.1 Ziele der Beurteilung

Mitarbeiterbeurteilung hat verschiedene Ziele:

- Leistungsverbesserung durch Rückmeldung,
- Grundlage für Maßnahmen der Personalentwicklung (z.B. Veränderung der Qualifikation durch Weiterbildung),
- Grundlage für personelle Entscheidungen (Beförderung, Versetzung u. a.),
- Gezielte Gestaltung von Arbeitsbedingungen,
- Gehalts- und Entgeltfestlegung,
- Individuelle Beratung und Förderung von Mitarbeitern,

um nur die wichtigsten zu nennen. Für das Beurteilungsgespräch ist entscheidend, daß zwischen den Zielen Konflikte bestehen können, wenn unterschiedliche Interessen betroffen sind!

Das sei am Beispiel verdeutlicht: Wenn die Beurteilung dazu dient, Gehaltszulagen festzulegen, dann konzentriert sich das Gespräch auf die Leistungen der abgelaufenen Beurteilungsperiode. Da die Mitarbeiter wissen, daß von der Beurteilung die Höhe ihres künftigen Gehalts abhängt, entsteht schnell eine Verhandlungssituation. Mitarbeiter werden bemüht sein, ihre Leistung im „besten

Licht" erscheinen zu lassen; der Vorgesetzte, der mit seinen knappen Mittel haushalten muß, wird dagegen die Leistung eher (zu) kritisch beurteilen. Da hier unterschiedliche Interessen im Spiel sind, kann leicht Mißtrauen entstehen.

Dagegen erfordert das Beurteilungsziel „Förderung der Mitarbeiter“ eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen in einem ersten Schritt mit großer Offenheit die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters analysiert werden. Förderung heißt dann, Maßnahmen zu entwickeln, mit denen die Stärken erhalten und die Schwächen möglichst beseitigt werden.



**LEISTUNG ANGEMESSEN
HONORIEREN**

Bei der Entwicklung von Beurteilungsverfahren ist daher immer darauf zu achten, daß mit der Beurteilung keine widersprüchlichen Ziele verfolgt werden.

3.5.2 Beurteilungsmerkmale

Beurteilung vergleicht Anforderungen des Arbeitsplatzes mit den Leistungen und dem Verhalten des Mitarbeiters. Zur Beschreibung von Leistung und Verhalten finden sich in den gängigen Beurteilungsverfahren eine Vielzahl von Merkmalen: Menge und Güte der Leistung, Fachwissen, Auffassungsgabe, Zuverlässigkeit, Initiative, Grad der Beanspruchbarkeit, Arbeitstempo, Verantwortungsbereitschaft, Durchsetzungsvermögen, Zusammenarbeit - um nur einige Beispiele zu nennen. Eine psychologisch sinnvolle Gliederung der Beurteilungsmerkmale zeigt Abbildung 23.

Sinnvoll ist diese Gliederung, da sie nur Merkmale der Leistung und des Verhaltens enthält. Wie bei Anerkennung und Kritik gilt auch für die Beurteilung: *Leistung und Verhalten, niemals die Person beurteilen!*

3.5.3 Gefahren der Beurteilung

Bei Beurteilungen können viele Fehler auftreten, die häufig beschrieben wurden (vgl. dazu die Schrift „Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung“ von Lutz von Rosenstiel, Kap. 8.3). Hier sei nur auf die grundlegenden Fehlerquellen aufmerksam gemacht.

Daß wir uns so oft in Andern irren, ist nicht immer geradezu Schuld unserer Urteilstkraft. Sehr oft liegt es daran, daß wir nicht bei den wirklich an ihnen entdeckten Eigenschaften stehn bleiben, sondern von diesen noch auf andere schließen, die wir für unzertrennlich von jenen, oder aber mit ihnen unvereinbar halten.

Arthur Schopenhauer

Gliederung	Beispiele
1. Leistungsorientierte Merkmale	Quantität der Leistung Qualität der Leistung
2. Qualifikation	Fachwissen, bezogen auf die Aufgabe Fachkönnen, bezogen auf die Aufgabe
3. Verhaltensorientierte Merkmale	
3.1. Motivation	Arbeitseinsatz Übernahme von Verantwortung
3.2. Soziales Verhalten	Zusammenarbeit Führungsverhalten Kontakt mit Kunden, Lieferanten u.ä.

Abb. 23: Beurteilungsmerkmale

Urteile entstehen aus einigen, für den Beurteiler besonders hervorstechenden Merkmalen anderer Menschen. So beeindruckt an einem Mitarbeiter sein Fleiß, an einem anderen seine Tatkraft, am dritten fällt besonders seine Schweigsamkeit auf usw. Aus diesen Merkmalen wird auf andere, gar nicht beobachtete Eigenschaften geschlossen.

Zum Beispiel wird ein als intelligent eingeschätzter Mensch auch als entscheidungsfreudig und verantwortungsbewußt wahrgenommen. Das bedeutet, Beurteilungen geben immer die subjektive Sicht des Beurteilenden wieder - daher gehen manche soweit zu behaupten, eine Beurteilung sage mehr über den Urteilenden als über den Beurteilten aus!

Objektive Beurteilungen anderer Menschen sind unmöglich!



GERECHTE BEURTEILUNG

Weil Urteile über andere Menschen immer subjektiv sind, halten es manche Führungskräfte für klüger, das Urteil über die Mitarbeiter für sich zu behalten. Stattdessen orientieren sie sich an dem, was halbwegs objektiv erfaßbar ist, den Leistungsergebnissen. Eine solche Haltung übersieht aber eine entscheidende psychologische Gesetzmäßigkeit: Unsere Urteile über andere Menschen bestimmen unser Verhalten gegenüber den anderen!

Dafür gibt es viele Gründe, ein besonders wichtiger wird als *selektive Wahrnehmung* bezeichnet. Dieser Vorgang läßt sich am sogenannten Party-Phänomen verdeutlichen: Partys sind durch einen konstanten Geräuschpegel gekennzeichnet, der von der Vielzahl gleichzeitig geführter Gespräche herrührt. Wer selbst in ein Gespräch vertieft ist, wird nichts von den übrigen Gesprächen registrieren - sie bilden ein Hintergrundgeräusch. Gelegentlich kann es aber passieren, daß man plötzlich seinen

Namen hört, ohne genau lokalisieren zu können, wer ihn ausgesprochen hat! Auch wenn der eigene Namen nicht lauter als das übrige gesprochen wurde, werden wir ihn hören.

Ganz offensichtlich gibt es so etwas wie einen Zensor der Wahrnehmung, der das für uns Unwichtige unterdrückt und das Wichtige auswählt. Dieser Vorgang beschreibt die selektive Wahrnehmung, die auch im Betrieb auftritt: Von einem als „faul“ wahrgenommenen Mitarbeiter wird jede Zigarettenpause auffallen (und in der Meinung bestärken). Bei einem Mitarbeiter, der als sehr fleißig beurteilt wurde, bemerkt man dagegen nur seinen Arbeitseifer (und wenn er dasitzt und in die Luft guckt, dann weiß man das zu erklären: Er denkt vermutlich über ein wichtiges Arbeitsproblem nach.)

Daraus folgt: Gerade *weil* Urteile subjektiv sind, müssen sie in einem Gespräch bekannt gemacht werden.

3.5.4 Vorbereitung des Beurteilungsgesprächs

Beurteilungsgespräche sind nicht ganz einfach - daher zwingen sie dazu, *vor* dem Gespräch noch einmal genau zu überlegen:

- Wie komme ich eigentlich zu meinem Urteil über den Mitarbeiter?
- Kann ich mein Urteil durch konkrete Beispiele belegen?
- Welche Gegenbeispiele wird wohl der Beurteilte ins Feld führen?

Durch eine so betriebene Gesprächsvorbereitung kann manches, scheinbar ganz klare Bild über andere ins Wanken geraten. Das Gespräch selbst stellt dann eine zweite Korrekturmöglichkeit dar: Der Beurteilte erhält durch das Gespräch

die Möglichkeit, seine Sicht der Dinge darzustellen und ebenfalls mit konkreten Beispielen zu belegen.

Ein Beurteilungsgespräch kann die Zusammenarbeit wesentlich verbessern:

- Bestehende Urteile werden gemeinsam überdacht und gegebenenfalls korrigiert.
- Der Beurteilte erfährt, welches Bild er bei anderen hinterläßt und gewinnt dadurch Orientierung für sein Verhalten.
- Die Erfahrung eines solchen Austausches der Sichtweisen kann motivierend wirken.

Diese positiven Wirkungen werden allerdings nur dann eintreten, wenn das Beurteilungsgespräch angemessen geführt wird.

3.5.5 Gesprächsführung

Das Beurteilungsgespräch dient der gegenseitigen Information. In der Regel wird es unter vier Augen geführt. Der größte Fehler, der dabei auftreten kann, ist die Neigung mancher Vorgesetzter, zuviel zu reden. Eine solche Situation erleben die Mitarbeiter dann nicht als Beurteilung, sondern als Verurteilung - mit allen negativen Folgen.

Im Beurteilungsgespräch kommt es darauf an, die Sicht des Beurteilten kennenzulernen. Das ist nur möglich, wenn dieser ausreichend Zeit hat, selbst zu sprechen! Daher: *Das Beurteilungsgespräch muß ein Dialog sein.*

Beim Beurteilungsgespräch ist darüberhinaus auf folgendes zu achten:

- Das Beurteilungsverfahren sollten beide Gesprächspartner gleich gut kennen. Die Ziele des Verfahrens, die Logik des

Aufbaus, die inhaltlichen Bereiche, aber auch seine Grenzen müssen vor dem Gespräch geklärt werden. Dem dienen z. B. Informationsveranstaltungen für Mitarbeiter und Vorgesetzte. Nur gleiches Verständnis sichert ein partnerschaftliches Gespräch.

- Die Einladung zum Gespräch sollte rechtzeitig erfolgen. Bei der Einladung erhält der Beurteilte die wichtigsten Inhalte mitgeteilt, damit er sich gezielt vorbereiten und den Aussagen des Beurteilers seine Sicht entgegen stellen kann.

- Auf der *Sachebene* des Gesprächs sollten die Stärken, Schwächen und die zu erhaltenden Verhaltensweisen des Beurteilten im Zentrum stehen. Auf der *Beziehungsebene* sollte signalisiert werden, daß das Gespräch der individuellen Förderung dient mit dem Ziel, die Gemeinschaftsleistung zu verbessern.

- Die Beurteilungsmerkmale auf keinen Fall „Punkt für Punkt abhaken“. Vielmehr sollte zunächst ein Gesamtbild des Beurteilten vorgestellt und in zusammenhängender Weise Stärken und Schwächen verdeutlicht werden.

- Der Beurteilende muß klar machen, daß er sich um ein faires und gerechtes Bild des Beurteilten bemüht hat und seine Sichtweise auch durch konkrete Beispiele belegen kann. Das heißt nicht, seine Sicht wäre die allein gültige!

- Wenn durch den Austausch der Sichtweisen und Argumente Übereinstimmung über die Stärken und Schwächen erzielt wurde, dann ist zum Abschluß der Blick nach vorn auf die weitere Zusammenarbeit zu richten. Im Sinne der Führung durch Zielvereinbarung ist zu fragen: In welchen Merkmalen entspricht die Leistung und das Verhalten des Beurteilten noch nicht den gegenwärtigen

oder künftigen Anforderungen der Stelle?
Was kann unternommen werden, um diese Schwächen zu beseitigen?

- Die entsprechenden Maßnahmen gemeinsam entwickeln - dadurch können die persönlichen Entwicklungsziele des Beurteilten mit den Sachzielen der Aufgabe abgestimmt werden. Der Beurteiler muß klar machen, wie er den Mitarbeiter bei den Maßnahmen unterstützt.

Erfolgt die Beurteilung mit dem Ziel, den einzelnen Mitarbeiter zu entwickeln, dann wird das Beurteilungs- zum Förderungsgespräch. Dies gilt für Mitarbeiter mit besonderen Fähigkeiten, aber auch für solche mit verbesserungsfähigen Leistungen. Schwächen werden dann nicht festgestellt, um ein geringeres Entgelt oder eine Personalentscheidung zu begründen (oder gar zu rechtfertigen), sondern um die Schwächen zu beseitigen!

3.5.6 Beurteilung mit dem Ziel „Förderung“

Vorbereitung

Zur Vorbereitung auf den Förderteil des Gesprächs sollten sich beide Gesprächspartner folgende Fragen stellen:

- In welchen Aufgabenfeldern wird gute Arbeit geleistet?
- Welche der vereinbarten Ziele werden erreicht oder sogar übererfüllt?
- In welchen Aufgabenfeldern braucht der Mitarbeiter Hilfe?
- Welche der vereinbarten Ziele werden nicht erreicht? Warum nicht?
- Welche Aufgaben kann der Mitarbeiter aufgrund seiner Qualifikation übernehmen?
- Ist der Mitarbeiter dazu auch bereit?
- Hat der Mitarbeiter die Anlagen (das

Potential), um komplexere Aufgaben zu bewältigen?

- Welche Unterstützung braucht der Mitarbeiter, um seine Anlagen zu entwickeln?

Diese Fragen sollten vor dem Gespräch überlegt und beantwortet werden. Damit schaffen beide Partner eine vergleichbare Gesprächsgrundlage. Die Partner sollten aber nicht unter allen Umständen versuchen, ihre jeweiligen Vorstellungen durchzusetzen. Vielmehr ist das Ziel des Gesprächs, Übereinstimmung über die Entwicklungsperspektiven des Mitarbeiters zu erreichen.

Mögliche Perspektiven der Förderung

Wenn es um die Förderung eines Mitarbeiters geht, sind zwei Aspekte zu berücksichtigen: Die bisher gezeigten Leistungen: „Wurden die vereinbarten Ziele erreicht oder nicht?“ und die Einschätzung dessen, wozu ein Mitarbeiter wohl fähig ist: „Was steckt in ihm?“. Daraus lassen sich vier Perspektiven der Förderung für Mitarbeiter ableiten (Abb. 24).



JEDER ZEIGT, WAS ER KANN

	ENTWICKLUNGSPOTENTIAL	
	vorhanden	nicht vorhanden
ZIELVEREINBARUNGEN erfüllt	1. Entwicklungs- und Karriereplan	2. Kontinuierliche Weiterentwicklung auf hohem Niveau
nicht erfüllt	3. Maßnahmen zur Leistungsverbesserung	4. Übertragen eines anderen Aufgabengebietes

Abb. 24: Perspektiven der Förderung von Mitarbeitern

Nur im Fall „Entwicklungs- und Karriereplan erstellen“ zielt Förderung (längerfristig) auf Be-Förderung. Ziel des Gesprächs ist es in diesem Fall, gemeinsam einen Plan zu erarbeiten, um den Mitarbeiter auf komplexere und damit für das Unternehmen höherwertige Aufgaben vorzubereiten (Abb. 25).

Der zweite Fall beschreibt den „richtigen Mann am richtigen Platz“: Der Mitarbeiter bewältigt alle seine Aufgaben, das Potential für höherwertige Arbeiten scheint aber nach übereinstimmender Sicht beider Gesprächspartner nicht vorhanden zu sein. In einer wachstumsorientierten Arbeitswelt wird dieser Fall gerne ab-

- Festhalten der Arbeitserfolge und Verhaltensstärken, die darauf schließen lassen, daß der Mitarbeiter die nötigen Anlagen für die Bewältigung höherwertiger Aufgaben mitbringt.
- Eventuell bestehende Defizite im Hinblick auf solche Aufgaben herausarbeiten.
- Den Mitarbeiter nach seinen persönlichen Entwicklungszielen fragen.
- Realistisch und ehrlich die Möglichkeiten aufzeigen, die das Unternehmen dem Mitarbeiter bieten kann.
- Notwendige Entwicklungsmaßnahmen mit dem Mitarbeiter durchsprechen.
- Nur solche konkreten Zusagen über Entwicklungsschritte machen, die vorher mit den dafür Verantwortlichen abgestimmt wurden.
- Das Ergebnis im Sinne eines Entwicklungsplans schriftlich festlegen.

Abb. 25: Entwicklungs- und Karriereplan erstellen

gewertet - nach dem Motto „Wer nicht aufsteigt, fällt zurück!“ Eine solche Sichtweise ist grundverkehrt: Nicht die „Überflieger“, sondern die „richtigen Leute an den richtigen Stellen“ sichern tagtäglich das Überleben eines Unternehmens.

Daher muß in diesem Fall das Ziel des Gesprächs lauten: Bestätigung. Das Leistungsniveau des Mitarbeiters ist aufrechtzuerhalten und den sich ständig verändernden Herausforderungen einer Aufgabe anzupassen (Abb. 26).

Bei den „Maßnahmen zur Leistungsverbesserung“ (Fall 3) geht es um Korrektur der in der Beurteilung festgestellten Schwächen. Zu diesem Zweck muß zur

Förderung ein Plan zur Leistungsverbesserung erarbeitet werden (Abb. 27).

Schließlich der vierte Fall: Hier passen die Anforderungen des Arbeitsplatzes und die Fähigkeiten des Mitarbeiters nicht zusammen. In der derzeitigen Position kann der Mitarbeiter seine Fähigkeiten nicht richtig einsetzen. Im Gespräch sollte daher Verständnis für die Notwendigkeit einer Versetzung bzw. für die Übertragung anderer Aufgaben geweckt werden (Abb. 28).

Im nächsten Kapitel wird eine besondere Form der Förderung genauer besprochen: Die individuelle Beratung ausgewählter Mitarbeiter durch den Vorgesetzten, die auch als „Coaching“ bezeichnet wird.

- Die Erfolge in der Arbeit ausdrücklich anerkennen.
- Kritik auf die Verhaltensweisen beschränken, die noch zu verbessern sind.
- Gemeinsam erarbeiten, welche Aufgaben sowohl den Neigungen und Fähigkeiten des Mitarbeiters als auch den Interessen des Unternehmens entsprechen.
- Gemeinsam überlegen, durch welche Maßnahmen sich die Arbeit (noch) interessanter und herausfordernder gestalten läßt.
- Zum Abschluß: Die Wichtigkeit der hohen Qualität der Arbeit des Mitarbeiters für das Unternehmen herausstellen.
- Vertrauen in die - weiterhin gute - Zusammenarbeit aussprechen.

Abb. 26: Kontinuierliche Weiterentwicklung auf hohem Niveau

- Die bislang erzielten Erfolge und die belegten Stärken anerkennen.
- Mißerfolge und Schwächen vom Mitarbeiter herausarbeiten lassen, notfalls selbst benennen.
- Gemeinsam prüfen, wo die Defizite liegen.
- Möglichkeiten erarbeiten, wie sich ein befriedigendes Leistungsniveau erreichen läßt.
- Zielvereinbarung und Maßnahmenplan schriftlich festlegen.
- Termine zur Überprüfung der Fortschritte in weiteren Gesprächen festlegen.

Abb. 27: Maßnahmen zur Leistungsverbesserung

- Konkret belegen, in welchen Punkten die Anforderungen der Aufgabe und die Zielvereinbarungen wiederholt nicht erfüllt wurden.
- Gemeinsam analysieren, ob Möglichkeiten zur Leistungsverbesserung in der Aufgabe bestehen.
- Gemeinsam erarbeiten, über welche Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeiter verfügt: Was kann er gut, was macht er gern?
- Die für die Übertragung eines entsprechenden Aufgabengebietes notwendigen Maßnahmen durchsprechen.
- Nach dem Gespräch: Die Versetzung so durchführen, daß der Mitarbeiter sein Gesicht vor den Kollegen wahrt.
- Neue Aufgaben als neue Chancen vermitteln.

Abb. 28: Übertragen eines anderen Arbeitsgebietes

3.6 Beratungsgespräch

Eine zunehmend wichtigere Form der Förderung ist die Beratung durch den Vorgesetzten. Diese Fördermaßnahme ist im wesentlichen gesprächsförmig organisiert.

Unter individueller Beratung wird nicht ein einmaliges Gespräch verstanden, in dem der Vorgesetzte seinem Mitarbeiter einige „gute Ratschläge mit auf den Weg“ gibt. Vielmehr handelt es sich um einen Prozeß, in dem der Vorgesetzte dem Mitarbeiter Hilfe zur Selbsthilfe anbietet. Eine so verstandene Beratung mit dem Ziel der Förderung und Entwicklung einzelner Mitarbeiter hat nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn einige grundlegenden Voraussetzungen erfüllt sind.

3.6.1 Voraussetzungen für die Beratung

Individuelle Beratung ist nicht für alle Mitarbeiter angezeigt. Besonders wichtig ist sie aber, wenn ein Mitarbeiter

- für beruflichen Aufstieg geeignet ist und diesen auch anstrebt;

- jung oder erst kurze Zeit im Unternehmen ist;
- vor einem Tätigkeitswechsel steht und dafür vorbereitet werden soll.

Der Vorgesetzte muß an den Mitarbeiter „glauben“, d.h. er muß überzeugt sein, daß der Mitarbeiter zur Bewältigung besonderer Aufgaben befähigt ist. Damit verbunden ist als weitere Voraussetzung ein Vertrauensverhältnis zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter. Der Mitarbeiter muß davon überzeugt sein, daß sein Vorgesetzter ihn wirklich fördern will. Er muß die Beratung wollen und der Meinung sein, daß er dafür geeignet ist.

Individuelle Beratung verlangt einige Fähigkeiten, die bereits im Kapitel 2 (Grundlagen des Gesprächs) besprochen wurden. Dazu zählen besonders die Fähigkeit zum aktiven Zuhören, die Bereitschaft zu offenen Fragen und zu konstruktiven Rückmeldungen.

3.6.2 Der Beratungsprozeß

Der Beratungsprozeß läßt sich in fünf Phasen gliedern, die Phasen drei und vier können sich wiederholen: Vorberei-

tung, Planung, Beobachtung, Gespräch und Bewertung des Erreichten.

Vorbereitung

Wenn ein Vorgesetzter überzeugt ist, daß die Voraussetzungen für einen individuellen Beratungsprozeß bei einem Mitarbeiter gegeben sind, dann sollte er ihm eine solche Beratung anbieten. Eine geeignete Gelegenheit bietet das Beurteilungsgespräch, in dem ja bereits über Stärken und Schwächen des Mitarbeiters gesprochen wurde.

Ein Beratungsangebot könnte z.B. so formuliert werden:

„Wir haben festgestellt, daß Sie sich in der Leitung von Gruppenbesprechungen noch nicht so sicher fühlen. Dabei würde ich Sie gerne unterstützen. Wenn Sie wollen, dann werde ich bei den nächsten Gruppensitzungen anwesend sein und Ihnen danach immer Rückmeldung über meine Eindrücke geben. Anschließend könnten wir dann gemeinsam andere Vorgehensweisen entwickeln. Wenn Sie das möchten, dann geben Sie mir doch demnächst Bescheid.“

Entscheidend ist, daß Beratung angeboten, nicht verordnet wird. Wenn der Mitarbeiter keine solche Unterstützung wünscht, kann er das Angebot ablehnen, ohne daß er negative Konsequenzen befürchten muß. Wenn er das Angebot aber annimmt, dann übernimmt er damit auch die Verantwortung für seine weitere Qualifizierung.

Planung

In einem zweiten Schritt muß der Beratungsprozeß gemeinsam geplant wer-

den. Auf folgende Fragen wird eine Antwort gesucht:

- Welche Fähigkeiten sollten vermittelt werden?
- Was für Terminvorstellungen bestehen?
- Welche Mittel werden eingesetzt?
- Wie lassen sich Ergebnisse erkennen?

Die Anforderungen an die Fähigkeiten können nach drei Dimensionen untergliedert werden:

- Wissen (Information und Kenntnisse);
- Können (ein Verhalten zeigen, bestimmte Fähigkeiten beherrschen);
- Wollen (Motivation und Engagement für eine Aufgabe).

Diese Anforderungsdimensionen sind Ziele mit Blick auf die Qualität der Aufgabenerfüllung. Wie bereits beim Zielvereinbarungsgespräch erwähnt, lassen sich solche Ziele häufig nicht in Zahlen ausdrücken, doch sollen sie präzise formuliert sein.

Eine Möglichkeit, die Ziele genauer zu fassen, ist die möglichst konkrete Beschreibung beobachtbaren Verhaltens. Zum Beispiel ist „höhere Flexibilität bei der Leitung von Gruppensitzungen“ kein beobachtbares Verhalten. Stattdessen könnte die Anforderung lauten: „Herr Maier sollte in der Lage sein, die Wünsche der Gruppenteilnehmer bezüglich des zeitlichen und organisatorischen Ablaufs der Sitzungen jederzeit aufzunehmen und seine Gesprächsleitung daran zu orientieren.“

Die Verhaltensanforderungen können auch über folgende Frage genauer beschrieben werden: „Woran werden wir erkennen, daß Sie Gruppensitzungen flexibler leiten?“

Beobachtung

Der Berater nimmt an vorab festgelegten „Schlüsselsituationen“ teil und versucht, die wichtigsten Beobachtungen zu notieren. Entscheidend ist, daß nicht die Person, sondern das Verhalten beobachtet wird - ein Unterschied, der spätestens im Rückmeldegespräch deutlich wird.

Wenn der Vorgesetzte nach der Beobachtung dem Mitarbeiter sagt: „Als Herr Müller Sie gebeten hat, ob Sie nicht den Programmablauf der Sitzung etwas straffen könnten, da wirkten Sie unsicher.“ Mit dieser Information kann der Beratene wenig anfangen. Ganz anders wirkt dagegen folgende Beobachtung: „Als Herr Müller Sie gebeten hat, ob Sie nicht den Programmablauf der Sitzung etwas straffen könnten, da haben Sie gesagt: „Ich habe mich sehr sorgfältig auf die Sitzung vorbereitet und möchte Sie daher bitten, das Programm nicht umzustößen!“ Das hat auf mich wie eine Verteidigung gewirkt, weil Sie gar kein inhaltliches Argument gebracht haben.“



DER MUSS NOCH VIEL LERNEN

Gespräch

Das Gespräch, das möglichst unmittelbar nach der Beobachtung stattfinden soll, ist für den ganzen Prozeß entscheidend. Der größte Fehler, den ein Berater in diesem Gespräch machen kann, ist es, zu schnell seine Meinung über die Beobachtungen zu äußern. Die Situation muß im Gespräch gemeinsam überdacht werden. Das gibt dem Mitarbeiter die Chance, selbst auf seine Fehler zu stoßen - eine solche Erkenntnis ist die beste Voraussetzung einer Änderung des Verhaltens.

Das Gespräch sollte sich an folgenden Schritten orientieren:

- **Erleben der Situation durch den Mitarbeiter**

Zuerst sollte der Mitarbeiter sein Erleben und seine Bewertung der Situation darstellen. Der Berater kann prüfen, ob sich die Wahrnehmungen des Mitarbeiters mit seinen eigenen Beobachtungen decken. Je nachdem wird der Berater den weiteren Verlauf des Gesprächs unterschiedlich gestalten.

- **Was könnte verändert werden?**

Der Mitarbeiter muß ermuntert werden, selbst andere Möglichkeiten des Verhaltens zu entwickeln. Wenn der Mitarbeiter durch eigene Überlegung auf einen vielversprechenden Weg stößt, dann ist eine Veränderung des Verhaltens sehr viel einfacher zu erreichen.

- **Wie sieht der Vorgesetzte die Situation?**

Der Vorgesetzte gibt nun Rückmeldung über seine Beobachtungen, wobei er

durch Nachfragen sichern muß, daß er auch richtig verstanden wird. Positive Ansätze sollten durch Anerkennung verstärkt werden, negative Beobachtungen müssen aber ebenso deutlich zur Sprache kommen.

- **Austausch über die Beobachtungen**

Falls sich Unterschiede in der Selbstwahrnehmung des Mitarbeiters und der Fremdwahrnehmung durch den Berater ergeben haben, werden diese besprochen. Gemeinsam wird nach Gründen für die unterschiedliche Wahrnehmung gesucht, wodurch beide Partner Erkenntnisse gewinnen können: Der Mitarbeiter über sein Verhalten, der Vorgesetzte über seine Art der Beobachtung.

- **Was ist zu tun?**

Den Abschluß bildet die Besprechung möglicher Folgen der Beobachtungen und die Festlegung weiterer Schritte auf dem Weg zum gemeinsamen Ziel - der Entwicklung des Mitarbeiters.

Bewertung des Erreichten

Wenn beide Partner gemeinsam zu dem Ergebnis kommen, daß die ursprünglichen Ziele des Beratungsprozesses erreicht und keine weiteren Veränderungen erwünscht sind, dann sollte in einem abschließenden Gespräch der Prozeß und das Erreichte gemeinsam überdacht und bewertet werden.

Individuelle Beratung von Mitarbeitern - das sollten die Ausführungen verdeutlicht haben - ist zeitaufwendig. Daher muß Beratung oder Coaching von Mitarbeitern durch den Vorgesetzten vom Unter-

nehmen unterstützt werden: Die Leistung der Vorgesetzten darf nicht nur an den herkömmlichen Ergebniszahlen gemessen werden; Vorgesetzte müssen auch dafür belohnt werden, daß sie für das Unternehmen den Nachwuchs entwickeln und damit langfristig das Überleben des Unternehmens sichern!



WISSEN IST MACHT...

3.7 Sachgespräch

Dienen Beratungsgespräche der Entwicklung von Mitarbeitern, so zielen Sachgespräche auf die Vermittlung von Informationen auf der Tatsachenebene. Sie können zu zweit erfolgen oder aber im größeren Kreis als Mitarbeiterbesprechung.

3.7.1 Das Sachgespräch zu zweit

In diesem Gesprächstyp geht es darum, sachliche Fragestellungen und Probleme zu lösen und die Mitarbeiter mit allen Informationen zu versorgen, die mit ihrer Aufgabe zusammenhängen. Der sachliche Austausch wird besonders ergiebig, wenn beide Gesprächspartner ihr Verhalten an folgenden Regeln orientieren:

• Analytisch zuhören

Das entscheidende Merkmal analytischen Zuhörens ist die Prüfung des sachlichen Gehalts der Information auf seine Stichhaltigkeit. Besonders zu achten ist dabei auf Scheinargumente und stillschweigende Voraussetzungen.

Scheinargumente glänzen durch Begriffe, die hoch bewertet sind, Gefühle ansprechen oder Autoritäten zitieren. Meistens fehlen dem Sprecher dann Argumente oder aber er versucht gezielt zu manipulieren.

Beispiele:

„Wie Jürgen Schrempp immer sagt, ...“
„Der entscheidende Erfolgsfaktor ist doch ...“
„Der gesunde Menschenverstand sagt uns ...“

Stillschweigende Voraussetzungen unterstellen die Zustimmung des anderen zu den entscheidenden Annahmen. Die Argumente sind in diesem Falle logisch und in sich stimmig - aber eben nur unter der Annahme, daß der andere die Voraussetzungen teilt.

Analytisches Zuhören wird unterstützt durch gezielte Fragen.

• Gezielte Fragen

Gezielte Fragen sind offen und sachorientiert formuliert. Eingeleitet werden sie durch die großen W's: „Was, Wie, Warum, Wann ...“. Durch solche Fragen kann weitere Information beim Sprecher abgeholt werden. Da offene Fragen Interesse verdeutlichen, wirken sie auch positiv auf das Gesprächsklima.

Diese Wirkung offener Fragen kann verstärkt werden, wenn folgendes beachtet wird:

- Fragen wertneutral stellen! Nicht: „Was soll denn das?“, sondern: „Wie meinen Sie das im Detail?“

- Wenn eine Frage zu kritisch wirkt, dann kurz erläutern, warum sie gestellt wird: „Mich interessiert besonders, wie sich Ihr Vorschlag technisch umsetzen läßt. Momentan kann ich keine Möglichkeit erkennen. Haben Sie dazu bestimmte Vorstellungen?“

- In manchen Fällen ist es günstig, motivierende Fragen zu stellen: „Sie haben da ja mehr Erfahrung. Wie sehen Sie die Möglichkeit der technischen Umsetzung?“ Aber: Werden motivierende Fragen mit manipulativer Absicht eingesetzt - dem anderen „Honig um's Maul schmieren“ - dann können sie leicht demotivieren!

• Logisch sprechen

Logisch sprechen heißt, die Argumente aufeinander aufbauen und in einer logischen Kette verknüpfen. Das Gegenteil bildet das ständige „Hüpfen“ von Thema zu Thema, Einstreuen von Anekdoten und Erlebnissen ...

Unterstützend wirkt es, wenn die Logik noch verdeutlicht wird, z.B.

„Folgende drei Punkte sind bei der Umsetzung zu beachten: Erstens..., zweitens ..., drittens ...“

• Überinformation vermeiden

Sachgespräche leiden häufig darunter, daß sie mit unnötigen Informationen überlastet werden. In der Folge verlieren

die Gesprächspartner das Interesse, die Aufmerksamkeit nimmt ab und ihre Gedanken richten sich auf interessantere Themen. Daher: Konzentration auf das Wesentliche macht die Argumentation überzeugender!

• Prüfende Fragen

Angemessenes Verhalten in Sachgesprächen kann durch folgende Fragen überprüft werden:

- Bleiben meine Gedanken im Sachzusammenhang?
- Prüfe ich die Informationen auf ihre Stichhaltigkeit?
- Achte ich auf stillschweigende Voraussetzungen?
- Erkenne ich Scheinargumente?
- Welche Argumentationslinie verfolgt der Sprecher?
- Gliedert er den Inhalt seiner Informationen?
- Gibt er überflüssige Informationen?
- Weicht er vom Thema ab?
- Wie begründet er seine Ansichten?
- Gibt er überflüssige Begründungen?
- Sind Begründungen und Behauptungen klar getrennt?
- Geht der Sprecher auf Fragen und Schwierigkeiten ein?

3.7.2 Mitarbeiterbesprechungen

Auch bei Mitarbeiterbesprechungen steht die Informationsübermittlung im Zentrum. Solche Besprechungen sind das wesentliche Hilfsmittel bei der Bewältigung der immer komplexer werdenden Anforderungen in der Arbeitswelt. Gefragt ist der Sachverstand des Teams, in dem Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Sichtweisen zusammenkommen. Durch die verschiedenen Erfahrungen, die sich in Teams versammeln, können

solche Gruppen den vielfältigen Aspekten der Aufgaben, die in der Arbeitswelt vorherrschen, am ehesten gerecht werden. Dazu muß aber im Team eine geordnete Kommunikation hergestellt werden, womit die Hauptaufgabe des Diskussionsleiters benannt ist.

Allgemeines Ziel der Leitung einer Mitarbeiterbesprechung ist es, jedem einzelnen Teilnehmer zu seinem Recht zu verhelfen und gleichzeitig die Ordnung in der Gruppe zu bewahren. Diskussionsleiter müssen daher Mitarbeiterbesprechungen sorgfältig vorbereiten, Regeln bei der Durchführung beachten und mit Störungen umgehen können.



TON-LEITER

Vorbereitung

Die Mitarbeiterbesprechung ist das wichtigste Hilfsmittel zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben in einer Gruppe. Nach so mancher Sitzung denken sich allerdings die Teilnehmer: Wozu war das nun gut? Damit stellen sie - im nachhinein - die Frage, die sich jeder Leiter vor einer Mitarbeiterbesprechung stellen sollte: „Welche Ziele möchte ich in der Besprechung erreichen?“

Nur wer vor der Besprechung deren Ziele eindeutig festlegt, kann nachher beurteilen, ob die Ziele erreicht wurden. Und während des Gesprächs kann anhand der Ziele immer wieder kontrolliert werden, ob die Besprechung „aus dem Ruder läuft“.

Sind die Ziele der Besprechung klar, dann sollen zur Vorbereitung weitere Fragen beantwortet werden:

- **Ist die Besprechung überhaupt sinnvoll?**

Manche Themen können vielleicht schriftlich oder in einer Reihe von Einzelgesprächen besser bearbeitet werden. In diesen Fällen führt die aufwendige Form einer Mitarbeiterbesprechung nur dazu, daß einige Mitarbeiter gelangweilt herumsitzen und von ihrer Arbeit abgehalten werden.

- **Wer muß zu der Besprechung eingeladen werden?**

Für einige Themen werden vielleicht nur ausgewählte Mitarbeiter benötigt, für andere sind zusätzliche Spezialisten - z.B. aus anderen Fachabteilungen - erforderlich.

- **Haben alle Teilnehmer die gleiche Diskussionsgrundlage?**

Wenn die Teilnehmer von unterschiedlichen Informationen ausgehen, entstehen Reibungsverluste und wichtige Zeit geht verloren. Daher sollten alle Teilnehmer vor der Besprechung über die Inhalte, z.B. in Form einer vorläufigen Tagesordnung, und über wichtige Einzelheiten informiert werden.

- **Wieviel Zeit wird benötigt, um das Ziel zu erreichen?**

Wenn eine Besprechung länger als zwei Stunden dauert, ist die Phase der Ineffizienz erreicht - die meisten Teilnehmer sind nicht mehr voll konzentriert und die Beiträge werden merklich schwächer. Daher: Lieber kürzer, aber wirkungsvoll!

- **In welcher Reihenfolge sollen die Ziele bearbeitet werden?**

Die wichtigsten Themen gehören an den Anfang der Besprechung. Auch Informationen, die für alle Teilnehmer wichtig sind, sollten am Anfang besprochen werden. Ordnet man die Themen nach der Bedeutsamkeit für die Gruppe, dann können sich einzelne Teilnehmer vor der Bearbeitung von Punkten, die für sie nicht mehr wichtig sind, verabschieden.

- **Wo soll die Besprechung stattfinden?**

Die Räumlichkeit muß für die Besprech-



VISUALISIEREN WICHTIGER INFORMATIONEN

ung geeignet sein; nötige Hilfsmittel (z.B. Flipchart, Metaplantafeln, Projektor usw.) sollten ebenso gesichert sein wie ein störungsfreier Ablauf.

Die Visualisierung wichtiger Informationen oder Beiträge der Teilnehmer ist allgemein hilfreich. Ständige Konzentration auf Redebeiträge erschöpft sehr schnell, daher ist es günstig, wenn Geschriebenes immer vor Augen steht. Auch während der Besprechung kann darauf Bezug genommen werden und man muß nicht immer wieder den inhaltlichen Zusammenhang herstellen.

Regeln der Durchführung

Der Ablauf von Mitarbeiterbesprechungen kann in fünf Phasen eingeteilt werden: Kontaktaufnahme, Information, Argumentation, Beschluß und Abschluß. Für die Orientierung der Teilnehmer sind die Phasen zwei und vier besonders wichtig, der Leiter einer Mitarbeiterbesprechung sollte alle Phasen beachten.

• Kontaktaufnahme

Die freundliche Begrüßung der Teilnehmer ist immer angebracht - gerade auch, wenn schwierige Fragen anstehen.

• Information

Zwar sollte bereits vor der Besprechung für eine gemeinsame Informationslage der Teilnehmer gesorgt werden. Aber: Da solche Vorinformationen schriftlich erfolgen - und besonders durch große Unternehmen eine gewaltige Informationsflut schwappt -, kann man sich nie ganz sicher sein, daß auch alle ihre „Hausarbeit“ gemacht haben. Deshalb empfiehlt sich eine kurze Erläuterung zu den ein-

zelnen Punkten. Im zweiten Schritt sollten noch einmal folgende Fragen geklärt werden:

- Welche Punkte wollen wir besprechen?
- Welche Ziele wollen wir erreichen?
- Wie sieht die Tagesordnung aus?
- Wie lange soll die Besprechung dauern?
- Wie gehen wir im einzelnen vor?
- Wer führt das Protokoll?
- Wie gehen wir mit Störungen um?

Der Leiter einer Mitarbeiterbesprechung sollte zu allen diesen Punkten Vorschläge parat haben, er sollte aber auch zu allen seinen Vorschlägen die Zustimmung der Beteiligten einholen. Für die einfacheren Punkte genügt dabei gewöhnlich eine kurze Sprechpause, verbunden mit Blickkontakt zu den Teilnehmern. Wenn dann keine Reaktion erfolgt, ist das als Zustimmung zu werten.

Ansonsten sind kurze Abfragen angebracht: „Sind Sie mit dem Vorschlag einverstanden?“ „Gibt es noch wichtige Punkte, die wir berücksichtigen müssen?“

• Argumentation

Die Informationsphase dient letztlich dazu, die Argumentation zu strukturieren. Jetzt muß der Leiter dafür sorgen, daß möglichst alle Teilnehmer angemessen zu Wort kommen.

Das bedeutet zum einen: *Vielredner bremsen!* Gewöhnlich genügt es, einen Beitrag kurz zusammenzufassen und mit einer Frage versehen an die anderen Teilnehmer weiterzugeben. In hartnäckigen Fällen kann man auch darauf hinweisen, daß noch nicht alle Beteiligten zu Wort gekommen sind. Besonders wirkungsvoll ist die Steuerung durch Blick-

kontakt - durch den Entzug des Blickkontakts können die Beiträge der hartnäckigsten Vielredner verringert werden.

Zum anderen gilt: „*Stille*“ *Gesprächsteilnehmer aktivieren!* Sie können direkt angesprochen werden, zu einem so ausgelassenen Beitrag lassen sich Nachfragen stellen, ihr Beitrag kann rekapituliert werden usw. Damit gelingt es, auch sonst eher zurückhaltende Teilnehmer zu aktivieren.

Neben diesen steuernden Aufgaben muß der Leiter in der Diskussion auch die einzelnen Beiträge so koordinieren, daß die gesamte Argumentation auf Zielkurs bleibt. Dem dienen eingestreute Zusammenfassungen des Diskussionsstandes, z.B. mit der Frage: „Was bedeutet das für unser Ziel?“ Durch Koordination der einzelnen Beiträge wird der gemeinsame Beschluß vorbereitet.

• **Beschluß**

Die erzielten Ergebnisse müssen im einzelnen festgelegt werden. Dazu sollte der Gesprächsleiter zunächst noch einmal ausdrücklich zusammenfassen, was erarbeitet wurde. Die Zustimmung aller Teilnehmer zu dieser Zusammenfassung muß eindeutig abgeholt werden. Wenn sich aus der Beschlußfassung Arbeitsanweisungen für einzelne Teilnehmer ergeben, dann sind sie in einem Aktionsplan schriftlich festzuhalten:

- Wer
- macht was
- mit wem
- wie
- bis wann?

In der Beschlußphase können auch, die Termine für Folge-Besprechungen fest-

gelegt werden, bei Bedarf wird auch das Protokoll der Besprechung gemeinsam abgelesen.

• **Abschluß**

Nach Mitarbeiterbesprechungen haben die Teilnehmer häufiger das Gefühl, „nichts Rechtes“ geleistet zu haben. Um ein Leistungserlebnis zu verstärken, genügen wenige abschließende Worte, die auf die weitere Zusammenarbeit sehr motivierend wirken.

Beispiel:

„Ich glaube, wir sind heute dank Ihrer engagierten und disziplinierten Mitarbeit ein gutes Stück vorangekommen. Dafür danke ich Ihnen. Wir sehen uns dann nächste Woche am Dienstag wieder.“

Für den Leiter einer Mitarbeiterbesprechung ist die Angelegenheit damit noch nicht erledigt. Er sollte möglichst im Anschluß an eine Sitzung noch kurz den Ablauf überdenken:

- Wurden die Ziele tatsächlich erreicht?
- Was ist gut gelaufen? Was weniger gut?
- Was sollte ich nächstes mal anders machen?

Solange der Ablauf der Besprechung noch frisch im Gedächtnis haftet, können Fehler am besten bearbeitet und Änderungen eingeleitet werden. Solche Fehler beziehen sich nicht selten auf den Umgang mit Störungen.

Umgang mit Störungen

Auch wenn man nicht an „böswillige“ Teilnehmer denkt - in Mitarbeiterbespre-

chungen können viele Störungen auftreten. Manche Teilnehmer kommen zu spät, andere werden aus der Besprechung herausgerufen; der Kaffee wird im falschen Moment gebracht; alle reden wie auf Befehl durcheinander usw. Häufig genügt es, die Diskussion nach einer kurzen Unterbrechung einfach weiterzuführen - ein nachdrücklicher Blick in die Runde sorgt für die notwendige Konzentration auf das Thema.

Bei gewichtigen Störungen sollte der Gesprächsleiter aber einschreiten. Dazu eignet sich folgendes Vorgehen:

- Benennen der Störung.
- Vorschlag zur Beseitigung der Störung unterbreiten.
- Zustimmung für den Vorschlag abrufen.

Durch die Benennung dessen, was der Leiter als Störung erlebt, muß zunächst klargestellt werden, daß aus Sicht des Leiters etwas nicht so läuft, wie es sollte. Was der Leiter einer Mitarbeiterbesprechung störend empfindet, kann aus Sicht der Teilnehmer z.B. großes Interesse an der Diskussion ausdrücken. Vor einem Vorschlag zur Änderung ist daher zunächst eine gleiche Sicht der Situation herzustellen.

Nach dem Vorschlag benötigen die Teilnehmer ausreichend Zeit, um zu überlegen, wie sie mit dem Problem umgehen wollen. Ein solches Vorgehen entlastet auch den Leiter: Da alle Teilnehmer in die Bewältigung der Störung mit einbezogen werden, tragen auch alle Verantwortung für die Situation.

Beispiel:

„Ich habe den Eindruck, Sie, Herr Steiner, sind mit dem Verlauf der Besprechung unzufrieden. Zumindest deute ich so Ihre

Unterhaltung mit Ihrem Nachbarn, Herrn Müller. (Störung benannt). Ich würde vorschlagen, wir lassen Frau Dr. Huber ihre Ausführungen noch zuende bringen und eröffnen dann die Diskussion. (Vorschlag unterbreitet). Können wir uns darauf einig sein?“ (Zustimmung eingeholt).

Entscheidend für den Umgang mit Störungen ist es, nicht die Personen zu verurteilen, anzuherrschen usw., sondern die Vorfälle zu benennen und ihre Lösung zum Gegenstand der Besprechung zu machen.

3.8 Konfliktlösungsgespräch

Eine der unangenehmsten Formen des Gesprächs in der Arbeitswelt bildet das Konfliktlösungsgespräch. Konflikte können immer auftreten, wenn Menschen zusammenarbeiten. Da sich Konflikte in der Zusammenarbeit nie mit letzter Sicherheit ausschließen lassen, kommt es darauf an, richtig damit umzugehen.

Im folgenden wird immer von einem Konflikt zwischen Kollegen, z.B. in einer Arbeitsgruppe, ausgegangen (vgl. dazu auch die Ausführungen in der Schrift „Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung“ von Lutz von Rosenstiel, Kap. 11). Zu solchen Konflikten zählt auch das erst in den letzten Jahren bewußt als Problem erkannte Mobbing: Der Psychoterror gegen einen Mitarbeiter, besonders häufig gegen Mitarbeiterinnen! Da Mobbing zu schweren Erkrankungen der Opfer führen kann, ist gerade bei dieser Art des Konflikts der Vorgesetzte gefordert.

3.8.1 Was ist ein Konflikt?

Ein Konflikt ist gekennzeichnet durch eine Spannungssituation, an der

- zwei oder mehr Personen bzw. Parteien beteiligt sind,
- die voneinander unabhängig sind,
- mit Nachdruck versuchen, unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und
- sich ihrer Gegnerschaft bewußt sind.

Nicht jede Meinungsverschiedenheit sollte bereits als Konflikt gewertet werden. Erst wenn der Handlungsplan eines Menschen den Handlungsplan eines anderen gefährdet, entsteht ein Konflikt. Das Erleben und Verhalten der Konfliktparteien weist ganz besondere Merkmale auf, die den Unterschied zu einer Meinungsverschiedenheit verdeutlichen:

- Verzerrte, irreführende Kommunikation bis zu bewußter Täuschung;
- Wahrnehmung der Unterschiede und Unähnlichkeiten bis hin zur Unvereinbarkeit;
- Mißtrauen, Argwohn bis hin zu offener Feindschaft;
- individuelles „Fürsicharbeiten“ bis hin zum Aufzwingen der eigenen Lösung.

Diese Merkmale eines Konflikts können Gespräche extrem belasten - keine angenehme Aussicht für denjenigen, der den Konflikt lösen soll. Eine erfolgreiche Konfliktlösung setzt die Kenntnis möglicher Konfliktursachen voraus.

3.8.2 Konfliktursachen

Untersuchungen über die Ursachen von Konflikten zeigen, daß deren Verhinderung bzw. - wenn „das Kind im Brunnen liegt“ - deren Lösung in den Zuständigkeitsbereich der Führungskräfte fallen. Die Rangreihe der wichtigsten Konfliktursachen in der Arbeitswelt sieht so aus:

- Unzureichende Kommunikation;
- Gegenseitige Abhängigkeit;

- Gefühl, ungerecht behandelt zu werden;
- Unklarheit von Verantwortung;
- Wenig Gebrauch von Kritik;

Das „Gefühl, ungerecht behandelt zu werden“ und „wenig Gebrauch von Kritik“ deuten auf Führungsfehler hin. „Unzureichende Kommunikation“ und „gegenseitige Abhängigkeit“ müssen keine Führungsfehler sein, sie sollten aber von Führungskräften erkannt und beseitigt werden. Unklarheit von Verantwortung ist dagegen häufig ein Fehler in der Organisation. Daraus folgt: Führungskräfte sind bei Konflikten gefordert.

3.8.3 Mögliche Konfliktlösungen

Vier Arten der Konfliktlösung sind möglich:

- **Totschweigen/Unterdrücken**

Totschweigen und Unterdrücken scheint auf den ersten Blick gar keine Konfliktlösung zu sein, gerade bei den „kleinen“ Konflikten des Arbeitsalltags kann diese Strategie aber gelegentlich Erfolg zeigen. Tatsächlich regeln sich manche



OHNE WORTE

Konflikte auch ohne das Zutun des Vorgesetzten. Wenn das aber die grundsätzliche Strategie einer Führungskraft ist, können in der Arbeitsgruppe auf Dauer unlösbare Konflikte entstehen. Denn: Verdrängte Konflikte werden meist sehr drängend!

- **Zufalls- oder Vorgesetztenentscheidungen**

Solche Entscheidungen haben den Vorteil einer schnellen Regelung, die bei kleineren Interessenkonflikten durchaus angemessen sein kann. Das gilt allerdings nur, wenn die Konfliktparteien die Lösung einvernehmlich akzeptieren. Im anderen Falle kann sich ein Vorgesetzter mit dieser Strategie unversöhnliche Feinde schaffen.

- **Kompromisse und Zugeständnisse**

Damit kann gelegentlich ein Erfolg erzielt werden - allerdings kennt die Alltagssprache auch die Grenze eines solchen Vorgehens: Wenn der Kompromiß „faul“ ist, dann wird der Konflikt weiter schwellen und bei der nächsten Gelegenheit um so heftiger ausbrechen. Daher bleibt häufig nur der zeitaufwendige und nervenaufreibende Weg einer kooperativen Konfliktlösung.

- **Kooperative Konfliktlösung durch Gespräche**

Bei diesem - zweifellos anspruchsvollsten - Versuch der Konfliktlösung muß bedacht werden: Keine Gesprächsstrategie kann die vollständige Lösung von Konflikten garantieren! Es gibt nur einige Empfehlungen für das Vorgehen bei Konfliktlösungsgesprächen, die eine Lösung *wahrscheinlicher* machen.

Grundlegend ist für eine kooperative Konfliktlösung die *Bereitschaft der Konfliktparteien, sich im Gespräch zu öffnen*. Diese Bereitschaft kann dann vorausgesetzt werden, wenn die Konfliktparteien den Vorgesetzten um Unterstützung bei der Lösung bitten. Wer aber einen Konflikt zwischen Mitarbeitern erlebt und dann den Anzug des „Friedensstifters“ anlegt, muß damit rechnen, daß die Konfliktparteien gegen ihn handeln.

Daraus folgt: Wenn der betriebliche Ablauf es erfordert, daß durch Konfliktlösungsgespräche eine Einigung herbeigeführt wird, muß der Vorgesetzte genau diese Notwendigkeit erklären können. Wer „nur das Gefühl hat, zwischen denen stimmt etwas nicht“, kann aus diesem Gefühl keinen für beide Konfliktparteien akzeptablen Grund für die Gespräche ableiten.

Unter dieser Voraussetzung lassen sich einige Regeln für die Leitung von Konfliktlösungsgesprächen angeben:

- Der Gesprächsleiter ist Schiedsrichter, der nur auf die Einhaltung der Regeln achtet.
- Schrittweise vorgehen.
- Gespräche vorher strukturieren.
- Die eigene Meinung zurückhalten.
- Die Konfliktparteien sollen möglichst gemeinsam eine Lösung finden.

3.8.4 Aufbau der Gespräche

Konfliktlösung durch Gespräche verlangt sehr viel Zeit und noch mehr Geduld. Der Vorgesetzte muß ausdauernd zuhören können - seine Rolle ist es nicht, sogleich ein Urteil zu fällen oder gar die Konfliktparteien mit guten Ratschlägen zu traktieren. Diese Gefahr ist besonders groß, da die Parteien genau

das vom Vorgesetzten erwarten. Wenn aber die Ratschläge, wie es zwangsläufig der Fall sein wird, nicht die jeweilige Position bestärken, dann wird der Vorgesetzte gerade wegen der Ratschläge boykottiert.

Der Vorgesetzte muß vielmehr im Konfliktlösungsgespräch zwischen den Parteien vermitteln. Das kann nur gelingen, wenn diese ihre Sicht des Konflikts klarlegen und Tatsachen zur Kenntnis nehmen, die sie selber zu einer befriedigenden Lösung ihres Konflikts befähigen.

Konfliktlösung auf mehrere Gespräche verteilen

Um das zu erreichen, ist es häufig günstig, die Konfliktlösung in mehreren Gesprächen zu suchen. Die Strategie, „Wir bleiben hier solange sitzen, bis Sie sich wieder vertragen“, überfordert die Beteiligten und führt nur zu Scheinlösungen. Dagegen kann es durchaus angebracht sein, zunächst in Einzelgesprächen mit den Beteiligten deren Problemsicht genauer kennenzulernen. Auf dieser Basis können dann die gemeinsamen Gespräche geplant werden.

Ein möglicher Ablauf der Gesprächsschwerpunkte könnte so aussehen:

Erstes Gespräch: Austausch der jeweiligen Erwartungen an die Konfliktlösung.

Zweites Gespräch: Austausch von jeweiligen Vorschlägen zur Bewältigung des Konflikts.

Drittes Gespräch: Versuch einer kooperativen Lösung.

Viertes Gespräch: Überprüfung, ob die gemeinsame Lösung sich bewährt hat.

Regeln festlegen

Die Gesprächsführung sollte gründlich vorbereitet werden. Zu Beginn ist es die vornehmste Aufgabe des Schiedsrichters, mit den Kontrahenten *Regeln des Umgangs* im Gespräch festzulegen. Drei Fragen sind hilfreich: Was? Wie lange? Wie?



FAIR PLAY

Beispiel:

Zwei Mitarbeiter, die eng zusammenarbeiten müssen, pflegen völlig unterschiedliche Arbeitsstile - Herr Müller schätzt Ordnung und genaue Regelung, Herr Maier dagegen Improvisation und Spontaneität. In der Abstimmung der Arbeit folgen daraus immer wieder Probleme, die Fronten haben sich mittlerweile verhärtet.

Vorgesetzter:

„Wir wollen uns in diesem Gespräch über das Problem der Abstimmung zwischen Ihnen unterhalten. Ich schlage vor, daß wir heute nur versuchen,

möglichst genau zu definieren, welche Probleme bei der Abstimmung auftreten. (Was?) Wir können uns dafür Zeit lassen, aber ich glaube, eine Stunde wird für diese Aufgabe genügen. (Wie lange?) Ich möchte Sie bitten, daß zunächst jeder kurz seine Sicht der Abstimmung darstellt. Sie sollten sich nicht unterbrechen, ich werde dafür sorgen, daß jeder seine Sicht darstellen kann. Fangen wir mit Ihnen, Herr Müller, an. Danach sind Sie, Herr Maier, an der Reihe." (Wie?)

Ergebnisse festhalten

Mit den Regeln kann der Vorgesetzte das Gespräch steuern und aggressive Einwürfe mit dem Verweis auf die Regeln unterbinden. Für die Gesprächsführung ist dann vor allem wichtig, alle (Teil-)Ergebnisse genau festzuhalten. Dazu genügt die kurze Rekapitulation im Gespräch.

Vorgesetzter:

„Ich möchte festhalten: Sie, Herr Müller, benötigen klar strukturierte Berichte über jeden einzelnen Vorgang (kurze Pause; Blickkontakt zu Herrn Müller). Sie, Herr Maier, suchen jeweils nach Lösungen, die auf den Einzelfall zugeschnitten sind (kurze Pause; Blickkontakt zu Herrn Maier).“

Zum Abschluß jedes Gesprächs sind die Ergebnisse zusammenzufassen, wobei jeder der Kontrahenten seine Zustimmung zur Definition der Ergebnisse geben muß. Diese muß nicht verbal gegeben werden – es genügt, wenn auf eine Pause hin der direkt Angeblickte keinen Widerspruch äußert.

3.8.5 Versuch der Konfliktlösung durch Gespräche

Wenn beide Seiten die Entscheidung in die Hand des Vorgesetzten legen, sollte sich dieser in Ruhe eine Lösung ausdenken und umsetzen. Das wird aber die Ausnahme sein. Sollen die Konfliktparteien selbst zu einer Lösung kommen, dann muß der Vorgesetzte die Kontrahenten immer wieder *miteinander* ins Gespräch bringen. Dazu dienen in erster Linie offene Fragen.

Beispiel:

„Welche Erwartungen haben Sie konkret an Herrn Müller?“ (längere Pause; Blickkontakt mit Herrn Maier).

„Was Herr Maier nach Ihrer Meinung nicht machen soll, ist deutlich geworden. Könnten Sie konkrete Möglichkeiten aufzeigen, was er machen soll?“ (längere Pause; Blickkontakt mit Herrn Müller).

Die Konfliktparteien werden solche offenen Fragen häufig nicht sofort beantworten, sondern unter Umständen mit unsachlichen Einwüfen reagieren. Diese müssen unterbunden werden und die offenen Fragen sind solange zu wiederholen, bis es zu einer Antwort kommt.

Die Suche nach einer Konfliktlösung ist häufig mühsam. Sie erfordert eine Einstellung, die als *unnachgiebige Flexibilität* bezeichnet wurde:

- unnachgiebig im Anspruch, eine beiderseitig befriedigende Lösung zu finden;
- flexibel im Suchverhalten: Verschiedene Wege erproben, unterschiedliche Mittel prüfen und sich nicht auf einen Weg versteifen.



KONFLIKTLÖSUNG IST OFT MÜHSAM

Wenn die Konfliktparteien im Laufe eines solchen Prozesses zu einer Lösung kommen, sollte sie in Form einer Vereinbarung festgehalten werden. Solche Vereinbarungen haben größere Aussicht auf Erfolg, wenn sie folgende Merkmale berücksichtigen. Die Vereinbarung

- ist nicht gegen wesentliche Interessen einer Partei gerichtet;
- ist klar, eindeutig und widerspruchsfrei formuliert;
- ist auch anderen bekannt;
- legt fest, was jede Seite zu tun oder zu lassen hat;
- legt fest, welche Sanktionen bei Zuwiderhandeln eintreten;
- belohnt eine störungsfreie Arbeitsbeziehung.

Wenn eine Vereinbarung zustande kommt, hat der Vorgesetzte sehr viel erreicht. Ziel einer Konfliktlösung ist nicht die „große Versöhnung“, sondern das Erleben beider Konfliktparteien, daß sie tatsächlich zur Kooperation fähig sind.

Eine solches Erleben wirkt befriedigend und trägt dazu bei, nach und nach weitere gemeinsame Schritte zu unternehmen.

3.9 Problemlösungsgespräch in schwierigen Situationen: z.B. Alkoholprobleme

„Problem“ heißt ursprünglich „etwas vor einen Hingeworfenes“, also eine Aufgabe, die vor uns liegt. Die meisten Menschen sehen das ganz anders: Probleme stellen keine interessante Herausforderung dar, sondern eher schon einen „Vorwurf“. Niemand spricht freiwillig von seinen Problemen, schon gar nicht in der Arbeitswelt.

In Unternehmen, in denen nur Leistung und Erfolg zählen, wird das Eingeständnis von Problemen als Versagen gedeutet - und entsprechend wird darüber möglichst lange geschwiegen. Wenn aber Vorgesetzte auf Probleme aufmerksam werden, müssen sie handeln, und das bedeutet: Gespräche führen. Solche Gespräche sind besonders belastend, da Vorgesetzte gewöhnlich nur indirekte Hinweise auf ein Problem haben und umgekehrt die Mitarbeiter aus den genannten Gründen leicht abblocken. Das sei an einem extremen und besonders schwierigen Beispiel verdeutlicht: Alkoholismus am Arbeitsplatz.

3.9.1 Alkoholismus und Arbeitsverhalten

Die Weltgesundheitsorganisation sagt: „Alkoholiker sind exzessive Trinker, deren Abhängigkeit vom Alkohol einen solchen Grad erreicht hat, daß sie deutlich Störungen und Konflikte in ihrer körperlichen und geistigen Gesundheit, ihren

mitmenschlichen Beziehungen, ihren sozialen und wirtschaftlichen Funktionen aufweisen; oder sie zeigen Vorläufer einer solchen Entwicklung. Daher brauchen sie Behandlung". (vgl. Hallmeier, o.J.).

Alkoholismus ist für die Betriebe ein großes Problem geworden, man rechnet in Deutschland mit fünf bis zehn Prozent alkoholkranken Mitarbeitern pro Unternehmen. Die Kosten für die Betriebe sind erheblich:

- Durch Alkoholmißbrauch verschlechtert sich die Arbeitsqualität - ein Mitarbeiter mit Alkoholproblemen bringt nur rund 75% seiner Leistungsfähigkeit;
- Maschinenbedienfehler erhöhen Sicherheitsrisiken;
- Alkoholkranken Mitarbeiter bleiben im Vergleich zu anderen Mitarbeitern rund 16mal häufiger dem Arbeitsplatz fern. Oft handelt es sich um Kurzerkrankungen.

Aber nicht nur die betriebswirtschaftlichen Kosten, auch die sozialen Folgen - Beeinträchtigung des Betriebsklimas, Störungen und Belastungen der Arbeitsgruppe usw. - werden im Betrieb zum Problem. Zur Bekämpfung des Alkoholismus müssen die Betriebe Signale setzen, z.B. kein Alkohol auf Betriebsfeiern, kein Alkohol in der Kantine! Das angemessene Umgehen mit Alkoholikern sollte außerdem in jeder Organisation durch eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung geregelt werden, wofür es mittlerweile genügend Beispiele gibt.

Zunächst ist aber der Vorgesetzte gefordert, das verlangt allein schon seine Fürsorgepflicht. Die folgenden Ausführungen beschränken sich auf die wesentlichen Aspekte, die Vorgesetzte kennen und bei der Gesprächsführung berücksichtigen müssen.

3.9.2 Was deutet auf Alkoholmißbrauch hin?

Grundlage für ein Gespräch mit einem alkoholkranken Mitarbeiter ist die genaue Beobachtung von Anzeichen, die eine solche Diagnose nahelegen. Führungskräfte sind gewöhnlich keine Mediziner oder Psychologen. Sie sollten aber sensibel für Anzeichen von Alkoholismus sein, damit sie den betreffenden Mitarbeiter beobachten und die Auffälligkeiten mit einer neutralen Instanz, z.B. dem betrieblichen Sozialdienst, besprechen können.

Die Kennzeichen von Alkoholgefährdung lassen sich in drei Gruppen ordnen: Alkohol-, betriebs- und umfeldspezifische sowie individuelle Merkmale (Abb. 29).

All diese Merkmale sind *Warnsignale*, keine Beweise. Eine Beweisführung wird immer schwierig sein. Deshalb muß bei einem begründeten Verdacht möglichst schnell das Gespräch gesucht werden.

3.9.3 Der Umgang mit Alkoholikern

Im Umgang mit Alkoholikern sollten Vorgesetzte folgende Punkte unbedingt beachten:

- Decken Sie keinen Abhängigen!
- Entschuldigen Sie kein Fehlverhalten!
- Gleichen Sie vom Abhängigen gemachte Fehler nicht aus!
- Schicken Sie angetrunkene Mitarbeiter unverzüglich nach Hause!

Der *grundlegende Fehler* im Umgang mit Alkoholikern ist es, ein klärendes Gespräch aufzuschieben oder gar das Verhalten zu decken (Abb. 30).

Aber auch wenn das Gespräch stattfindet, werden häufig folgende Fehler gemacht:

Alkoholspezifische Merkmale

- Trinken während der Arbeit.
- Alkohol in der Mittagspause.
- Schnelles Trinken.
- Auffällige Anwendung von „Atemreiniger“.
- Zittern und Schweißausbrüche.
- Trunkenheit am Arbeitsplatz.

Betriebs- und umfeldspezifische Merkmale

- Häufiges Fernbleiben vom Arbeitsplatz durch Krankheit.
- Häufiges kurzfristiges Entfernen vom Arbeitsplatz.
- Unpünktlichkeit.
- Häufig verpaßte Termine.
- Verlängerte Pausen.
- Niedrige Arbeitsqualität und -quantität.
- Meidung von Vorgesetzten.
- Familienprobleme.

Individuelle Merkmale

- Niedergeschlagenheit.
- Finanzielle Probleme.
- Verkrampfte Arbeitsweise.
- Übergroße Nervosität.
- Argwohn.
- Leugnung oder Bagatellisierung des Alkoholkonsums.
- Vernachlässigung des Äußeren.

Abb. 29: Kennzeichen von Gefährdung durch Alkohol

- das Gespräch wird ungenügend vorbereitet,
- es werden keine Abmachungen getroffen,
- Versprechungen des Mitarbeites werden nicht ausreichend kontrolliert.

3.9.4 Gespräche mit alkoholkranken Mitarbeitern führen

Wenn ein Mitarbeiter dem Vorgesetzten durch die dargestellten Beobachtungen aufgefallen ist, muß zunächst das Problem aufgedeckt werden. Das ist das Ziel des ersten Gesprächs.

Das Erstgespräch

Aufgabe des Vorgesetzten im Erstgespräch ist nicht die Behandlung der Krankheit, sondern das *Wecken von Behandlungsbereitschaft*. Bei einem solchen Gespräch gilt als oberste Regel: Sachlich bleiben und keine Vorwürfe machen! Dem Mitarbeiter signalisieren, daß er als Mensch geschätzt wird, jedoch bestimmte Verhaltensweisen nicht hingenommen werden.

Durch moralisierende Appelle wird die ohnehin mächtige Abwehrhaltung des

„Für einen Trinker besteht zunächst keine Notwendigkeit für einen Entzug, da er sich selbst nicht als süchtig ansieht. Und wenn er erst einmal selbst erkennt, daß er vom Alkohol nicht mehr loskommt, verhindert eine Hemmschwelle aus Scham und Angst vor dem Auffallen, daß er sich selbst als alkoholkrank zu erkennen gibt.“

Auch der vermeintliche Freundesdienst, durch Kollegen und Vorgesetzte gedeckt zu werden, wirkt in diese Richtung. Es hätte mir viel mehr geholfen, wenn mich meine Kollegen und auch der Vorgesetzte sofort auf mein Trinken angesprochen hätten. Mir und auch meiner Familie wäre dadurch viel Unangenehmes erspart geblieben.

Sobald die ersten Krankheitszeichen auftreten, sollte der Mitarbeiter schnellstens darauf angesprochen werden. Es muß ihm klar gemacht werden, daß er möglichst bald gegen seine Krankheit etwas tun muß. Vertuschen hilft nichts, es verzögert nur. Je länger man einen auffälligen Mitarbeiter deckt, desto schlimmer wird die Krankheit.“

Abb. 30: Aus einem Gespräch mit einem ehemaligen Alkoholiker

alkoholkranken Mitarbeiters nur noch verstärkt. Die Folgen eines weiteren Alkoholkonsums, vor allem für das Arbeitsverhältnis, müssen dagegen klipp und klar dargestellt werden.

Mögliche Gründe des Trinkens sollten nicht diskutiert werden - weder ist die Ursachenforschung Aufgabe des Vorgesetzten, noch kann in der Regel er die wesentlichen Ursachen beeinflussen. Daher werden durch solche Diskussionen nur „Nebenkriegs-Schauplätze“ eröffnet. Viel wichtiger ist es, die Folgen des Fehlverhaltens deutlich zu machen.

Was ist im Erstgespräch zu beachten?

Beim Erstgespräch mit einem Alkoholiker müssen folgende Punkte unbedingt beachtet werden:

- **Schriftliche Vorbereitung**

Die Beobachtungen der Verhaltensauffälligkeiten müssen genau dokumentiert sein, am besten mit Ort, Datum und Uhrzeit. Im Zentrum stehen dabei Arbeitsleistung, Arbeitsverhalten und die (Nicht-) Anwesenheit. Die Auflagen, zu denen der Mitarbeiter zu verpflichten ist, sowie der Folgetermin des nächsten Gesprächs sollten bereits schriftlich festgelegt werden, Adressen möglicher Beratungsstellen bereitliegen.

- **Nur die betrieblichen Probleme ansprechen**

Aufgabe des Vorgesetzten ist es, für den geordneten Ablauf der Arbeit zu sorgen. Daher muß sich das Gespräch auf die Leistungen und das Verhalten des Mitarbeiters in der Arbeit beschränken. Der

Alkoholkonsum im privaten Bereich kann nur insoweit Gesprächsgegenstand werden, wenn negative Auswirkungen auf die Arbeit belegbar sind.

- **Nur über Tatsachen sprechen**

Den Mitarbeiter nur mit Tatsachen, nicht mit Gerüchten konfrontieren. Das erste Gespräch dient vor allem dazu, Vertrauen aufzubauen. Daher dürfen auch keine Zeugen hinzugezogen werden!

- **Eindeutige Vereinbarungen treffen**

Der Vorgesetzte darf sich nicht auf - meist leere - Versprechungen einlassen, sondern muß die Konsequenzen für den Fall weiteren Fehlverhaltens in einem schriftlichen „Vertrag“ niederlegen. Die wichtigste Folge, die im ersten Gespräch vereinbart wird, ist das Aufsuchen eines Arztes oder einer Suchtberatungsstelle. Weitere Folgen sind die schriftliche Abmahnung, die

Streichung von Zulagen usw. Dem Mitarbeiter muß am Ende des Gesprächs völlig klar sein, daß die Vereinbarungen kontrolliert werden. Die angedrohten Konsequenzen müssen dann unbedingt eingehalten werden - ansonsten macht sich der Vorgesetzte unglaubwürdig und unterstützt ungewollt die Alkoholabhängigkeit des Mitarbeiters.

- **Termin für Folgegespräch festlegen**

Ein Folgegespräch muß in jedem Fall geführt werden - auch wenn der Mitarbeiter sein Verhalten ändert und die Auflagen erfüllt. In diesem - positiven - Fall sind die Verhaltensänderungen durch Anerkennung zu stabilisieren.

Der „Fünf-Stufen-Plan“

Leider wird ein Erfolg nach einem Gespräch gewöhnlich die Ausnahme sein.

Feststellen des Problemverhaltens ⇒

Erstes Gespräch:

Hinweis des Vorgesetzten auf das Problemverhalten des Mitarbeiters ⇒
Beobachtung und Dokumentation ⇒

Zweites Gespräch:

Konfrontation mit Problemverhalten und Auflagen ⇒
Beobachtung und Dokumentation. Bei Verweigerung ⇒

Drittes Gespräch:

Erste Abmahnung und Auflagen ⇒
Beobachtung und Dokumentation: Bei Nichterfüllung der Auflagen und keiner nachweisbaren Verhaltensänderung ⇒

Viertes Gespräch:

Zweite Abmahnung ⇒
Beobachtung und Dokumentation: Wenn weiter keine Veränderung ⇒

Fünftes Gespräch:

Kündigung

Abb. 31: Fünf-Stufen-Plan bei Alkoholkrankheit

Empfehlenswert ist daher ein als „Fünf-Stufen-Plan“ bekanntes Vorgehen, in dem sich die Sammlung von Beobachtungen und zunehmend härtere Konsequenzen abwechseln (Abb. 31).

Wenn alle Gespräche nichts fruchten, muß dem alkoholkranken Mitarbeiter letztlich gekündigt werden.

3.10 Wenn ein Mitarbeiter geht ...

Die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Betrieb endet gewöhnlich mit der Kündigung, die entweder von der Firma oder vom Mitarbeiter ausgeht. In beiden Fällen stehen - ein letztes Mal - wichtige Gespräche an. Geht die Trennung von der Firma aus, so spricht man von einem Kündigungs- oder Trennungsgespräch; geht sie vom Mitarbeiter aus, dann liegt es im Interesse der Firma, in einem sogenannten Austrittsgespräch die Ursachen der Kündigung genauer zu erfahren.

3.10.1 Kündigungsgespräch

Eine Kündigung ist immer ein einschneidendes Ereignis, und zwar für alle Beteiligten:

- Der betroffene Mitarbeiter ist häufig in seiner finanziellen Basis gefährdet - mit schwerwiegenden Auswirkungen auf die Menschen, für die er verantwortlich ist. Auf jeden Fall wird er emotional hart getroffen und reagiert gewöhnlich verbittert und in seinem Selbstwertgefühl gekränkt.
- Für denjenigen, der die Kündigung aussprechen muß, ist dies meist eine sehr belastende Aufgabe – wer trifft schon gern Entscheidungen von einer solchen Tragweite für andere Menschen?
- Schließlich kann auch das Unternehmen Schaden nehmen. Es drohen ge-

richtliche Auseinandersetzungen und längerfristig Rufschädigungen bei den Mitarbeitern, in der Öffentlichkeit, bei Kunden oder Geschäftspartnern.

Die Tragweite der Kündigung, aber auch der rechtliche Rahmen verlangen eine gründliche Vorbereitung.

Vorbereitung des Gesprächs

• Personalabteilung zu Rate ziehen

Vor einer Kündigung muß unbedingt mit der Personalabteilung gesprochen werden, vor allem, damit das Vorgehen rechtlich abgesichert ist. Mit dem betreffenden Mitarbeiter ist vor der Kündigung zu sprechen, u.U. muß eine schriftliche Abmahnung erfolgen; der Betriebsrat muß benachrichtigt werden ... Zu solchen Fragen sollte man den Rat der Personalabteilung einholen (Abb. 32).

Die Personalabteilung ist auch zu konsultieren wegen Fragen der Abfindung, eventuell erworbener Rentenansprüche usw. Wenn es eine Abfindung für den Mitarbeiter gibt, sollte das Angebot schriftlich niedergelegt werden.

• Gesprächstermin festlegen

Auf keinen Fall sollte ein Kündigungsgespräch am Freitagnachmittag oder gar vor einem Urlaub stattfinden. Dadurch wird die Situation für den Mitarbeiter emotional noch belastender. Ein geeigneter Zeitpunkt liegt am Wochenanfang (Montag- oder Dienstagmorgen). Die Führungskraft steht dann nach dem Gespräch für die weitere Betreuung des Mitarbeiters zur Verfügung und kann an den Folgetagen auftretende Fragen sofort klären.

In den ersten sechs Monaten des Arbeitsverhältnisses kann eine *ordentliche Kündigung* ausgesprochen werden. In dieser Zeit besteht kein Kündigungsschutz. Danach kann nur noch aus drei Gründen gekündigt werden: Gründe, die

- in der Person oder
- im Verhalten des Arbeitnehmers oder
- in dringenden betrieblichen Erfordernissen liegen.

Der letzte Punkt, die sogenannte *betriebsbedingte Kündigung*, ist Folge einer unternehmerischen Entscheidung (z.B. Betriebsstillegung), die rechtlich nachprüfbar sein muß.

Verhaltensbedingte Kündigungen beziehen sich auf Fehler des Arbeitnehmers in der Vergangenheit. Solche Fehler können im Vertrauens- oder im Leistungsbereich liegen. Gründe im Vertrauensbereich werden gewöhnlich zur fristlosen Kündigung führen, für alle Kündigungen im Leistungsbereich dagegen gilt der Grundsatz: *Keine Kündigung ohne vorangegangene Abmahnung*. In einer Abmahnung muß das Fehlverhalten klar beschrieben sein und die Kündigung für den Wiederholungsfall angedroht werden.

Personbedingte Kündigungen erfordern den Nachweis, daß der Arbeitnehmer auch künftig bestimmte Fehler nicht abstellen wird. Ein solcher Nachweis ist sehr schwierig zu führen, gewöhnlich sind mindestens folgende Schritte notwendig: Dokumentation der Fehl- oder Minderleistung; Klärung der Ursachen im Mitarbeitergespräch; Dokumentation des Mitarbeitergesprächs; Erörterung verschiedener Möglichkeiten mit dem Mitarbeiter, wie die Fehler zu beheben sind (z.B. Schulung, Versetzung); Dokumentation des Gesprächs; Probelauf der erörterten Möglichkeiten; Dokumentation der Ergebnisse usw.

(Quelle: W. Söhm, Arbeitsrecht für Vorgesetzte. In: Lutz von Rosenstiel, Erika Regnet, Michel Domsch (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern. Stuttgart 1992)

Abb. 32: Rechtliche Grundlagen von Kündigungen

• **Gesprächsort festlegen**

Der Ort sollte so gewählt werden, daß absolute Diskretion ebenso gesichert ist wie der offizielle und ernsthafte Charakter des Gesprächs. Das Büro der Führungskraft ist der geeignete Ort. Hier kann für absolute Störungsfreiheit gesorgt werden, gleichzeitig signalisiert die-

ser Ort, daß es sich um eine offizielle Entscheidung handelt.

• **Planung des weiteren Tagesverlaufs**

Vor dem Gespräch sollte auch bedacht werden, was der Mitarbeiter danach tun

soll. Häufig weiß er nicht, was er nach dem Gespräch anfangen soll. Darf ich überhaupt noch zurück an den Arbeitsplatz? Soll ich nachhause gehen? Oder einfach weiterarbeiten, als wäre nichts geschehen? Solche und ähnliche Fragen bewegen den gekündigten Mitarbeiter. Daher sollte vor dem Gespräch der weitere Tagesablauf geplant werden.

- **Mögliche Reaktionen des Betroffenen bedenken**

Für die meisten Betroffenen ist der Verlust des Arbeitsplatzes ein extremes Erlebnis. In solchen Situationen reagieren Menschen sehr unterschiedlich. Manche Mitarbeiter zeigen regelrechte Schockreaktionen, die sich in Weinen, Jammern oder auch völliger Teilnahmslosigkeit äußern können. Das erfordert es, auf die Gefühlslage einzugehen. Durch Fragen, die auf die erlebten Gefühle zielen, kann der Mitarbeiter wieder zum Sprechen gebracht werden. Die weitere Betreuung muß gerade für solche Mitarbeiter gesichert sein.

Wer das Kündigungsgespräch führen muß, der fürchtet sich gewöhnlich vor unkontrollierten, aggressiven Reaktionen des Mitarbeiters. Obwohl so ein Verhalten eher selten eintritt, sollte der Vorgesetzte darauf vorbereitet sein. Die wichtigste Regel lautet dann: Selbst nicht die Beherrschung verlieren! Dem Mitarbeiter Zeit geben, damit er seinem Ärger Luft machen kann und dann in möglichst ruhiger und sachlicher Sprache das Gespräch fortführen.

Die meisten Betroffenen werden dagegen beherrscht reagieren, denn das ist es, was in unserer Kultur in solch einer Situation erwartet wird. Eine besonders nachdrücklich zur Schau gestellte Gelassenheit sollte allerdings Anlaß zur Vor-

sicht sein. So reagierende Mitarbeiter könnten später der Firma oder gar sich selbst Schaden zufügen. Daher muß auf ihr Verhalten nach dem Gespräch weiter geachtet werden.

In jedem Fall muß man sich vor dem Gespräch überlegen, wie der betreffende Mitarbeiter wohl reagieren wird. Zum einen kann sich der Vorgesetzte dann besser auf die möglichen Reaktionen einstellen, zum anderen wird er dadurch sensibler für das Erleben der Situation durch den Mitarbeiter. Das wiederum hilft, im Gespräch die richtigen Worte und den angemessenen Ton zu finden.

Gesprächsführung

Im Kündigungsgespräch soll dem Mitarbeiter klar und unmißverständlich gesagt werden, daß das Unternehmen sich von ihm trennen wird. Das soll aber so vermittelt werden, daß möglichst keine schädlichen Folgen auftreten. Das verführt manchmal dazu, Mitgefühl auszudrücken. Dadurch macht sich derjenige, der die Kündigung ausspricht, beim Mitarbeiter unglaubwürdig.

Manche Vorgesetzte neigen in ihrer Not zu Versprechungen, die sie nachträglich nicht einlösen können. Damit wird die Trennung aber für alle Seiten noch belastender. Im Gespräch sind zur Vermeidung solcher Fehler einige Punkte zu beachten.

- **Fair sein**

Der Gesprächsstil sollte weder distanziert und abweisend noch zu gefühlvoll sein. Die Tatsachen sachlich darstellen, dann wird der Mitarbeiter - sofern dies in einem solchen Gespräch möglich ist - den Eindruck bekommen, daß er fair be-

handelt wurde. Fairneß ist nicht nur ein menschliches Gebot. Wie Erfahrungen von Arbeitsrechtlern zeigen, werden die meisten Klagen gegen Kündigungen letztlich mit dem Satz begründet: „So lasse ich nicht mit mir umspringen!“ Weniger die Tatsache der Kündigung führt zur Klage als das Gefühl der unfairen Behandlung bei der Kündigung.

- **Zum Thema kommen**

Wurde das Gespräch richtig vorbereitet, dann weiß der Mitarbeiter schon längst, daß die Möglichkeit der Kündigung besteht. Daher sollte man nicht am Beginn über allgemeine Themen reden - der Mitarbeiter spürt in jedem Fall, daß etwas Ernstes anliegt. Kommen Sie zum Thema und sprechen Sie klar und unmißverständlich die Kündigung aus. Sprechen Sie offen die wahren Gründe für die Kündigung aus. Auch wenn die Wahrheit hart klingt, wird dadurch dem Mitarbeiter am ehesten geholfen und späteren Gerüchten kann am besten entgegen getreten werden.

Ein Mann sitzt immer im Wirtshaus.

Gefragt, warum, sagt er:

„Ja, meine Frau!“

„Ja, was ist denn mit ihr?“

„Ja, die redt und redt und redt.“

„Ja, was denn?“

„Das sagt sie nicht.“

Ostjüdische Geschichte

Falls es ein Angebot für eine Abfindung gibt, sollte es schriftlich überreicht werden - später können sich Mitarbeiter an viele Einzelheiten des Gesprächs nicht mehr erinnern. Versichern Sie sich, daß sie eindeutig verstanden wurden und lassen Sie dann den Mitarbeiter sprechen.

- **Fruchtlose Diskussionen vermeiden**

Noch einmal: Dem Mitarbeiter muß klar gemacht werden, daß die Entscheidung eindeutig ist. Auf keinen Fall sollten Diskussionen über einzelne Verfehlungen geführt werden: Was er falsch gemacht hat, muß dem Mitarbeiter aus den vorangegangenen Gesprächen längst klar sein!

Beispiel:

„Herr Müller, ich habe Sie zu diesem Gespräch gebeten, um Ihnen die Kündigung des Arbeitsverhältnisses zum ... mitzuteilen. In mehreren Gesprächen habe ich Ihnen gesagt, daß Sie den Kompetenzrahmen in Ihrem Aufgabenbereich unter keinen Umständen überschreiten dürfen. Ihre Kompetenzen sind in der Stellenbeschreibung schriftlich festgelegt, die Ihnen übergeben wurde. Ich habe in unseren Gesprächen auch versucht, die Gründe für diesen Rahmen zu verdeutlichen. Am ... haben Sie eine schriftliche Abmahnung erhalten, in der für den Fall einer erneuten Kompetenzüberschreitung die Entlassung angekündigt wurde. Vorige Woche, am ... haben Sie ... gemacht. Das lag nicht in Ihrem Kompetenzrahmen, wie er in der Stellenbeschreibung festgelegt ist. Deshalb kündige ich Ihnen hiermit zum Möchten Sie etwas dazu sagen?“

- **Das Gespräch nicht verwässern**

Wenn alles Wesentliche für die Entscheidung dargestellt wurde, sollte der Mitarbeiter sprechen. Auf keinen Fall ist es angebracht, Mitleid zu heucheln. Das hilft dem Mitarbeiter nicht, im Gegenteil steigert es seine Verbitterung. Daher immer beim Thema bleiben und das Gespräch nicht ausufern lassen.

- **Dem Mitarbeiter helfen, das Gesicht zu wahren**

Die Kündigung sollte so ausgesprochen werden, daß dadurch die Person des Mitarbeiters nicht abgewertet und seine Qualifikation an sich nicht in Frage gestellt wird. Konkretes Verhalten des Mitarbeiters hat zu diesem Schritt geführt. Der Mitarbeiter sollte das Gefühl behalten, daß er im Grunde genommen selbst die Möglichkeit hatte, das Verhalten zu ändern.

3.10.2 Austrittsgespräch

Mitarbeiter kündigen aus unterschiedlichen Gründen, die ein Betrieb kennen sollte. Durch Austrittsgespräche können wichtige Informationen über die Situation im Unternehmen gewonnen werden:

- Gibt es systematische Zusammenhänge zwischen den Bedingungen im Unternehmen und den Kündigungen?
- Was bieten andere Unternehmen, was vermissen die eigenen Mitarbeiter?
- Durch welche Maßnahmen von seiten des Unternehmens hätte sich die Kündigung vermeiden lassen?

Neben diesen wichtigen Informationen, die Austrittsgespräche liefern, gehört es aber auch einfach zum guten Stil, dem ausscheidenden Mitarbeiter Dank für die Zusammenarbeit auszusprechen und ihm für sein weiteres Arbeitsleben das Beste zu wünschen. Mit dieser Haltung verdeutlicht ein Unternehmen, daß Arbeit mehr ist als ein Tausch von Geld gegen Arbeitskraft!

Ziele des Austrittsgesprächs

Mit dem Austrittsgespräch werden fünf wichtige Ziele verfolgt:

- **Probleme erkennen**

Nachdem ein Mitarbeiter die Kündigung ausgesprochen hat, verfliegt auch seine Angst, durch allzu offene Worte über den Arbeitgeber Nachteile zu erfahren. Im Austrittsgespräch können Schwachstellen des Unternehmens angesprochen werden, die sonst verborgen bleiben. Aber: manche Mitarbeiter scheiden im Zorn und haben deshalb die Neigung, alles „schlecht zu machen“.

- **Verbesserungen initiieren**

Sind die Probleme erkannt, können Schwachstellen beseitigt und die Arbeitsbedingungen gezielt verbessert werden. Im Austrittsgespräch sollten daher auch bewußt Vorstellungen erfragt werden, wie bessere Arbeitsbedingungen im Betrieb aussehen könnten.

- **Position am Arbeitsmarkt ermitteln**

Gerade die leistungsstarken Mitarbeiter werden häufig von anderen Unternehmen abgeworben. Durch einen Vergleich der Angebote der Konkurrenten mit den eigenen Möglichkeiten werden wichtige Informationen über die Position des Unternehmens als Arbeitgeber ermittelt.

- **Mitarbeiter erhalten**

Dieses Ziel richtet sich zum einen auf den Mitarbeiter, der gekündigt hat. Möglicherweise lagen seinem Schritt Mißverständnisse zugrunde, die sich noch beheben lassen. Zum anderen dienen die Informationen über die Bedingungen im Unternehmen dazu, den Bestand an Mitarbeitern langfristigt zu erhalten.

• Zeichen setzen

Wie bereits erwähnt, erfordert allein der menschliche Anstand, einen ausscheidenden Mitarbeiter angemessen zu verabschieden. Darüberhinaus kann es auch nicht im Interesse des Unternehmens liegen, wenn ehemalige Mitarbeiter abwertend über das Unternehmen sprechen und durch ihre negative Sicht dem Unternehmen schaden.

Wann sollte das Gespräch geführt werden?

Zwei Zeitpunkte kommen für das Austrittsgespräch in Betracht, die in Abhängigkeit von der Zielsetzung unterschiedlich zu werten sind:

- So bald irgend möglich nach Bekanntwerden der Kündigung. Dann können unter Umständen noch Maßnahmen eingeleitet werden, mit denen der Entschluß des Mitarbeiters beeinflusst wird.
- Nach der Übergabe eines Zeugnisses. Dieser für den Mitarbeiter wichtige offizielle Akt markiert den Zeitpunkt, nach dem er keinerlei negative Konsequenzen mehr erwarten muß. Nur nach der Zeugnisübergabe ist eine wirklich „offene“ Meinungsäußerung zu erwarten.

Je nach Lage des konkreten Falles wird man den einen oder den anderen Termin wählen.

Wer sollte das Austrittsgespräch führen?

Steht das Ziel, möglichst offene Informationen über das Unternehmen zu erhalten, im Vordergrund des Gesprächs, ist es günstig, wenn das Austrittsgespräch von einer neutralen Person – z.B. aus der

Personalabteilung - geführt wird. Gerade wenn die Zusammenarbeit in einer Abteilung bzw. mit dem direkten Vorgesetzten der Auslöser der Kündigung ist, kann von diesem nicht erwartet werden, daß er ein unbelastetes Gespräch führt. Wird das Gespräch nicht vom direkten Vorgesetzten geführt, dann müssen mögliche Maßnahmen genau geplant werden.

Maßnahmen

Die neutrale Person, die Austrittsgespräche führt, hat zwei Aufgaben zu bewältigen. Zum einen müssen die Informationen aus den Gesprächen regelmäßig ausgewertet und aufbereitet werden. Durch die Rückkoppelung dieser Informationen an die Verantwortlichen werden Schwachstellen im Unternehmen verdeutlicht.

Zum anderen sollten nach Möglichkeit in jedem konkreten Fall Maßnahmen entwickelt werden. Zwei Bereiche kommen in Frage:

- Personalerhaltung,
- Rückmeldung an den direkten Vorgesetzten.

Wenn ein Noch-Mitarbeiter im Austrittsgespräch signalisiert, daß er unter Umständen seine Entscheidung überdenken würde, sollte geprüft werden, ob entsprechende Maßnahmen einzuleiten sind. Diese müssen mit dem direkten Vorgesetzten abgestimmt werden.

Wenn Differenzen mit dem direkten Vorgesetzten der Anlaß für die Kündigung sind, ist zu überlegen, ob der Mitarbeiter in einem anderen Bereich des Unternehmens sinnvoll einsetzbar ist.

In jedem Fall sollte mit dem direkten Vorgesetzten über die Ergebnisse gespro-

chen werden. Er erhält dann wichtige Informationen darüber, wie sein Verhalten erlebt wird.

Gesprächsführung

Ein Austrittsgespräch sollte möglichst flexibel, abgestimmt auf die Situation des Noch-Mitarbeiters, geführt werden. Einige Punkte sind aber in jedem Fall zu beachten.

Zum Einstieg in das Gespräch müssen die Gesprächsziele offen dargelegt werden.

Beispiel:

„Frau Müller, zunächst möchte ich Ihnen danken, daß Sie sich zu diesem Gespräch bereit erklärt haben. Ihre Kündigung ist für uns Anlaß, darüber nachzudenken, ob Fehler auf seiten des Unternehmens gemacht wurden. In der nächsten halben Stunde würde ich daher gerne mit Ihnen über die Gründe Ihrer Kündigung reden, wobei ich eines ganz klar vorweg sagen möchte: Ihre Entscheidung respektiere ich in jedem Fall.“

Danach sollten folgende Punkte abgeklärt werden:

- Was war der wichtigste Grund für Ihre Kündigung?
- Gibt es noch andere Gründe?
- Was hätte Sie von diesem Schritt abgehalten?
- Haben Sie selber etwas unternommen, um die Situation zu ändern?
- Unter welchen Umständen würden Sie Ihre Entscheidung noch einmal überdenken?

Der Volksmund kennt das Sprichwort:

„Reisende soll man nicht aufhalten.“ Darin liegt ein wahrer Kern - es ist nicht angebracht zu versuchen, durch hochdotierte Angebote eine Entscheidung zur Kündigung rückgängig zu machen. Wenn der Betreffende nur deswegen bleibt, dann wird er vermutlich beim nächsten, (noch) besseren Angebot die Firma verlassen. Gleichzeitig werden für die anderen Mitarbeiter falsche Zeichen gesetzt. Hat sich in einem Unternehmen erst einmal die Einsicht durchgesetzt: „Um hier etwas zu erreichen, muß man mit Kündigung drohen“, steht die Zusammenarbeit auf einer ungesunden Basis.



REISENDE SOLL MAN NICHT
AUFHALTEN...

Stattdessen sollten die im Austrittsgespräch genannten Gründe ernst genommen werden und zu konkreten Maßnahmen führen. Das ist ein Weg, das wichtigste „Kapital“ des Unternehmens, die Mitarbeiter, langfristig zu erhalten. Das ist das Ziel aller Gespräche, die in dieser Schrift dargestellt sind.

Literatur

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.) (1976). *Wo drückt uns der Schuh? Arbeitnehmer in Bayern beurteilen die Arbeitswelt*. München.

Bellgardt, P. (1992). *Recht und Taktik des Bewerbungsgesprächs*. Heidelberg: Sauer.

Berkel, K. (1985). *Konflikttraining. Konflikte verstehen und bewältigen*. Heidelberg: Sauer.

Crisand, E. & Kiepe, K. (1991). *Das Gespräch in der betrieblichen Praxis*. Heidelberg: Sauer.

Crisand, E. & Sauer, P. (1994). *Personalbeurteilungssysteme*. Heidelberg: Sauer.

Delhees, K.-H. (1994). *Soziale Kommunikation*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Forgas, J. P. (1987). *Sozialpsychologie*. München: Psychologie Verlags Union.

Gehm, Th. (1994). *Kommunikation im Beruf*. Weinheim: Beltz.

Hallmeier, R. (o.J.). *Alkohol im Betrieb - geht jeden an*. Leitfaden für Führungskräfte. München: Bayerische Landesstelle gegen die Suchtgefahren.

Hauser, E. (1993). Coaching von Mitarbeitern. In: L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern*. (S. 223-235). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kieser, A. (1993). Einarbeitung neuer

Mitarbeiter. In: L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern*. (S. 141-152). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Knebel, H. (1995). *Das Vorstellungsgespräch*. Freiburg: R. Haufe.

Neuberger, O. (1996¹⁵). *Miteinander arbeiten - miteinander reden! Vom Gespräch in unserer Arbeitswelt*. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit.

Preiser, S. (1992). *Zielorientiertes Handeln*. Ein Trainingsprogramm zur Selbstkontrolle. Heidelberg: Asanger.

Rosenstiel, L. v. (1994²). *Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung*. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit.

Rosenstiel, L. v. (1993). Anerkennung und Kritik als Führungsmittel. In: L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern*. (S. 211- 221). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Schuler, H. (1993). *Auswahl von Mitarbeitern*. In: L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern*. (S. 113-140). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Schulz von Thun, F. *Miteinander reden: Band 1: Störungen und Klärungen*. (1991). Band 2: *Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. (1990). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Stroebe, R. W. u.a. (o.J.). *Das Mitarbeitergespräch*. Kranzberg: Selbstverlag.

Weisbach, Ch.-R. (1992). *Professionelle Gesprächsführung*. München: dtv.

Arbeitswissenschaftliche Veröffentlichungen des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit, Winzererstraße 9, 80797 München

Informationsschriften (Erscheinungsort: München)	Schutzgebühr
1. Richtig sitzen! Sitzhaltung und Sitzgestaltung am Arbeitsplatz. 64 Seiten, 1. Auflage, 1995	4 DM
2. Arbeiten mit dem Bildschirm – aber richtig! 88 Seiten, 12. Auflage, 1995	3 DM
3. Klima und Arbeit, 200 Seiten, 4. Auflage, 1985 (vergriffen)*	
4. Ergonomie an der Kasse – aber wie? 52 Seiten, 2. Auflage, 1983 (vergriffen)*	
5. Miteinander arbeiten – miteinander reden! Vom Gespräch in unserer Arbeitswelt. 96 Seiten, 15. Auflage, 1996	5 DM
6. Rationalisierung im Büro – wo bleibt der Mensch? 56 Seiten, 3. Auflage, 1985 (vergriffen)* (siehe jetzt Nr. 16)	
7. Lärmschutz im Betrieb. 83 Seiten, 3. Auflage, 1991	3 DM
8. Schichtarbeit und Nacharbeit. 78 Seiten, 4. Auflage, 1995 (vergriffen). Erscheint im 1. Quartal 1997 neu!	5 DM
9. Beleuchtung am Arbeitsplatz. 60 Seiten, 8. Auflage, 1996	4 DM
10. Betriebsklima geht jeden an! 109 Seiten, 4. Auflage, 1992	5 DM
11. Mitarbeiten – mitdenken! Situation und Chancen des Betrieblichen Vorschlagswesens. 69 Seiten, 4. Auflage, 1991 (vergriffen)* (siehe jetzt Nr. 23)	
12. Farbe am Arbeitsplatz. 56 Seiten, 4. Auflage, 1992	5 DM
13. Monotonie in unserer Arbeitswelt- muß das sein? 35 Seiten, 2. Auflage, 1988	5 DM
14. Rechnergestütztes Konstruieren und Fertigen (CAD/CAM). 68 Seiten, 3. Auflage, 1991 (vergriffen)*	
15. Ältere Mitarbeiter im Betrieb, Fakten, Tendenzen, Empfehlungen. 92 Seiten, 2. Auflage, 1991 (vergriffen)*	
16. Neue Technik im Büro und Verwaltung: rationell einsetzen – sozial gestalten! 84 Seiten, 1987 (vergriffen)*	
17. Lüftung am Arbeitsplatz. 72 Seiten, 4. Auflage, 1996	4 DM
18. Arbeit und Streß. 72 Seiten, 3. Auflage, 1996	4 DM
19. Schwere Lasten – leicht gehoben. 46 Seiten, 3. Auflage, 1993	3 DM
20. Flexible Arbeits- und Betriebszeiten – wettbewerbs- und mitarbeiterorientiert! 132 Seiten, 1991	5 DM
21. Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung. Anstöße zur Ermutigung. 172 Seiten, 2. Auflage, 1994	5 DM
22. Führung durch Gespräche. 102 Seiten, 2. Auflage, 1997	5 DM
23. Mitdenken lohnt sich – für alle! Ideenmanagement durch Vorschlagswesen in Wirtschaft und Verwaltung. 133 Seiten, 1996	5 DM

*Wird nicht mehr aufgelegt.

Die Abgabebedingungen finden Sie auf Seite 102.

Arbeitswissenschaftliche Veröffentlichungen des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit, Winzererstraße 9, 80797 München

Dokumentation – Forschungsberichte

1. **Wo drückt uns der Schuh? – Arbeitnehmer in Bayern beurteilen ihre Arbeitswelt.** Ergebnisse einer Befragung von 4.000 Arbeitnehmern. 177 Seiten, München 1976 (**vergriffen**)*
2. Gaugler/Kobl/Ling, **Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität.** (Literaturanalyse, praktizierte Beispiele, Empfehlungen für die Praxis.) 498 Seiten, 2. Auflage 1977, Friedrich Kiehl Verlag, Pfaustraße 13, 67063 Ludwigshafen (**vergriffen**)*
3. Gaugler/Althausen/Kobl/Mallach, **Rationalisierung und Humanisierung von Büroarbeiten.** (Literaturanalyse, Fallstudien, Empfehlungen für die Praxis.) 460 Seiten, 2. Auflage 1980, Friedrich Kiehl Verlag, Pfaustraße 13, 67063 Ludwigshafen (**vergriffen**)*
4. von Rosenstiel/Falkenberg/Hehn/Henschel/Warns, **Betriebsklima heute.** (Literaturanalyse, Befragungsinstrumente, Hinweise für die Praxis.) 535 Seiten, 2. Auflage 1983, Friedrich Kiehl Verlag, Pfaustraße 13, 67063 Ludwigshafen (**vergriffen**)*
5. **Wirth/Beck, Personalführung und Personalarbeit in Betrieben Bayerns.** Situationsanalyse, Anregungen. 305 Seiten, München 1986 (**vergriffen**)*
6. Sonntag/Hamp/Rebstock, **Qualifizierungskonzept Rechnergestützte Fertigung.** Handreichung zur Vermittlung von Sach-, Methoden- und Sozialkompetenz an Mitarbeiter. 146 Seiten, München 1987 (**vergriffen**)*
7. Ahrend/Förster/Walkiewicz, **Die Betriebliche Altersversorgung in Bayern.** Situationsanalyse – Anregungen. 212 Seiten, 2. Auflage, München 1991 (Schutzgebühr 20 DM)
8. Landau (Hrsg.) **Arbeitsbedingungen im Krankenhaus und Heim.** (Bericht über ein Symposium.) 637 Seiten, München 1991 (Schutzgebühr 20 DM)

Abgabebedingungen:

1. Bei Anforderung der Informationsschriften, Dokumentationen und Forschungsberichte ist der genaue Titel anzugeben.
2. Es gelten die im Zeitpunkt der Auslieferung geltenden Schutzgebühren, die geringfügig von den hier abgedruckten abweichen können.
3. Firmen und Privatpersonen **in Bayern** erhalten **ein Exemplar** der arbeitswissenschaftlichen **Informationsschriften** gegen Einsendung eines frankierten und rückadressierten Umschlags (DIN C 5 – Porto 1,50 DM) in der Regel **kostenlos** zugesandt.
4. Wird **ein Exemplar** der arbeitswissenschaftlichen **Informationsschriften** von **außerhalb Bayerns** bestellt, bitten wir, neben einem **rückadressierten Umschlag** (DIN C 5) die Versandpauschale in Höhe von **2,50 DM in Briefmarken beizulegen**.
5. **Mehr als eine** arbeitswissenschaftliche **Informationsbroschüre** und **alle** arbeitswissenschaftlichen **Dokumentationen und Forschungsberichte** werden mit der/den angegebenen **Schutzgebühr(en) zuzüglich der Versandkosten** in Rechnung gestellt.
6. Die Veröffentlichungen dürfen nicht zur Gewinnerzielung verwendet werden.
7. Nutzungsrechte für Auszüge aus unseren Veröffentlichungen bedürfen unserer Zustimmung.

*Wird nicht mehr aufgelegt.