

OSWALD NEUBERGER

Das Mitarbeitergespräch

Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit

ROSENBERGER FACHVERLAG LEONBERG

Inhalt

Geleitwort von Dr. Walter Rosenberger.....	I
Vorwort.....	V
Inhalt.....	VII
0 Einführung.....	1
0.1 Zielsetzungen dieser Schrift.....	3
0.2 Warum „Mitarbeitergespräch“?.....	5
0.3 Mitarbeitergespräch und Kommunikation in der Organisation.....	6
0.4 Ein Kommunikationsmodell des Mitarbeitergesprächs.....	10
0.5 Zusammenfassende Fragen.....	14
1 Die Ausgangsbedingungen beim Mitarbeitergespräch (Organisatorisches Umfeld, Selbstbild, Bild vom anderen).....	15
1.1 Organisatorisches Umfeld.....	17
1.1.1 Leitungsspanne.....	17
1.1.2 Normalisierung.....	17
1.1.3 Informelle Kommunikation.....	18
1.1.4 Macht und Status.....	19
1.1.5 Norm der Gleichbehandlung aller Unterebenen.....	22
1.1.6 Informelle Normen.....	22
1.1.7 Räumliche und zeitliche Bedingungen.....	23
1.1.8 Weitere situative Einflüsse.....	24
1.2 Das Selbstbild.....	25
1.2.1 Seine Bedeutung im Gespräch.....	25
1.2.2 Die Abwehrmechanismen.....	28
1.2.2.1 Verdrängung.....	29
1.2.2.2 Projektion.....	29
1.2.2.3 Identifikation.....	30
1.2.2.4 Rationalisierung.....	30
1.2.2.5 Verschiebung.....	31

1.2.2.6	Fixierung	31
1.2.2.7	Regression	31
1.2.2.8	Verleugnung der Realität	32
1.2.2.9	Verkehrung ins Gegenteil	32
1.2.2.10	Konversion	32
1.3	Das Bild vom anderen	34
1.3.1	<i>Urteilstendenzen</i>	34
1.3.1.1	Der „erste Eindruck“	34
1.3.1.2	„Andorra-Phänomen“	35
1.3.1.3	Kategorisierung	36
1.3.1.4	Fehlende Revision	37
1.3.1.5	Projektion	38
1.3.1.6	Eigene Persönlichkeitstheorie	39
1.3.1.7	Soziale Situation	40
1.3.1.8	Gegenseitige Beeinflussung	40
1.3.1.9	Erfahrungsmaßstäbe	42
1.3.1.10	Idealbilder	42
1.3.2	<i>Das Einstellungsgespräch</i>	44
1.4	Zusammenfassende Fragen	47
2	Verschlüsseln und Entschlüsseln	51
2.1	Gesprächsziele und flexible Anpassung	53
2.2	Die Entschlüsselung von Mitteilungen (Fehlerquellen)	55
2.2.1	<i>Vermengung von Tatsache und Deutung</i>	56
2.2.2	<i>Aneinander vorbeireden</i>	61
2.2.3	<i>Vermeintliche Vollständigkeit</i>	62
2.2.4	<i>Statische Betrachtungsweise</i>	65
2.2.5	<i>Etikettierung</i>	66
2.2.6	<i>Polarisierung</i>	68
2.2.7	<i>Einseitigkeit</i>	69
2.2.8	<i>Personalisierung</i>	71
2.2.9	<i>Sozialer Druck</i>	72
2.2.10	<i>Nebenbedeutungen</i>	74
2.3	Anstelle einer Zusammenfassung	77
2.3.1	<i>Techniken der Manipulation</i>	77
2.3.2	<i>Wie erfolgreich ist Manipulation?</i>	83

3 Senden und Empfangen	87
3.1 Sprachfreie Kommunikation	89
3.2 Störungen im Sprechverhalten	96
3.3 Wie soll man das Gespräch gestalten?	99
3.3.1 Aufmerksamkeit sichern	99
3.3.2 Richtig dosieren	103
3.3.3 Wiederholen	104
3.3.4 Bedeutung und Sinn herausstellen	104
3.3.5 Empfänger orientiert formulieren.....	106
3.3.6 Reihenstellung beachten	109
3.3.7 Vergessen einkalkulieren und eindämmen	112
3.3.8 Gesprächspartner aktivieren	114
3.3.9 Gesprächsziel und -ergebnis formulieren ..	117
3.4 Zusammenfassung	118
3.5 Das Zuhören: Bedeutung und häufige Fehler ...	119
4 Gesprächsstile und Lenkungstechniken	129
4.1 Austausch nichtverbaler Kommunikation	131
4.2 Lenkungstechniken	137
4.2.1 Verstärken	137
4.2.2 Interpretieren	138
4.2.3 Zusammenfassen	139
4.2.4 Konkretisieren	140
4.2.5 Erbitten von Vorschlägen	141
4.2.6 Pausen machen	142
4.2.7 Fragen	143
4.3 Gesprächsstile	156
4.3.1 Stressgespräch	157
4.3.2 Direktives Gespräch	159
4.3.3 Mitarbeiterzentriertes Gespräch	163
4.3.3.1 Grundprinzipien	163
4.3.3.2 Anwendungsmöglichkeiten	171
4.4 Zusammenfassung	182
5 Das Mitarbeitergespräch bei Anerkennung und Kritik	185
5.1 Wie können die Wirkungen von Anerkennung und Kritik erklärt werden?.....	187

5.1.1	<i>Informationsaspekt</i>	189
5.1.2	<i>Lernaspekt</i>	191
5.1.3	<i>Motivationsaspekt</i>	192
5.1.4	<i>Sozialer Aspekt</i>	194
5.1.4.1	Auswirkungen auf das Selbstbild	194
5.1.4.2	Auswirkungen auf das Kontakt- verhalten	195
5.1.4.3	Bedeutung der hierarchischen Distanz	196
5.1.4.4	Bedeutung soziokultureller Normen	197
5.2	Hinweise zum praktischen Vorgehen bei der Anerkennung	200
5.2.1	<i>Sofort anerkennen</i>	200
5.2.2	<i>Ausdrücklich anerkennen</i>	201
5.2.3	<i>Differenziert anerkennen</i>	203
5.2.4	<i>Angemessen anerkennen</i>	204
5.2.5	<i>Die Leistung, nicht die Person anerkennen</i>	205
5.2.6	<i>Nicht vor anderen anerkennen?</i>	206
5.2.7	<i>Nicht nur herausragende Leistungen anerkennen</i>	208
5.2.8	<i>Taten folgen lassen</i>	209
5.2.9	<i>Öfter anerkennen</i>	210
5.3	Hinweise zum praktischen Vorgehen bei der Kritik	210
5.3.1	<i>Sich klar werden über das Ziel</i>	211
5.3.2	<i>Positiven Kontakt herstellen</i>	212
5.3.3	<i>Von „Tatsachen“ ausgehen</i>	214
5.3.4	<i>Eine klare Sprache sprechen</i>	216
5.3.5	<i>Unter vier Augen kritisieren</i>	217
5.3.6	<i>Schonend kritisieren</i>	219
5.3.7	<i>Konstruktiv kritisieren</i>	220
5.3.8	<i>Sachlich, nicht affektiv kritisieren</i>	221
5.3.9	<i>Einen positiven Abschluss finden</i>	224
5.4	Zusammenfassung	225
6	Schlussbemerkung	227

7 Anhang	231
Mehrfachwahl-Fragen:	
Instruktion - Fragen - Lösung	233
Anmerkungen	249
Literatur	255
Sachverzeichnis	261
Zum Autor	265