

# 16 **Mitarbeitergespräche**

von Regina Fiege, Peter M. Muck und Heinz Schuler

<b>Inhaltsübersicht</b>	
<b>1 Grundlagen des Mitarbeitergesprächs</b> .....	434
1.1 Kommunikation in Organisationen .....	434
1.2 Die Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter .....	435
1.2.1 Anwendung eines integrativen Modells zwischenmenschlicher Kommunikation auf Vorgesetzten-Mitarbeiter-Interaktionen .....	435
1.2.2 Ansatzpunkte für eine gelingende Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern .....	441
<b>2 Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument</b> .....	445
2.1 Begriffsbestimmung .....	445
2.2 Gesprächsformen und Gesprächsstile .....	446
2.3 Funktionen von Mitarbeitergesprächen .....	449
2.3.1 Austausch von Sachinformation .....	449
2.3.2 Beziehungsklärung und -entwicklung .....	450
2.3.3 Feedback und Zielsetzung .....	451
2.3.4 Leistungs- bzw. Potentialbeurteilung .....	457
2.3.5 Förderung .....	460
<b>3 Praxis des Führens von Mitarbeitergesprächen</b> .....	460
3.1 Allgemeine Durchführungsprinzipien .....	460
3.2 Anlaßbezogene Gesprächsführung .....	463
3.2.1 Einstellungsgespräch .....	464
3.2.2 Begrüßungs- und Orientierungsgespräch .....	464
3.2.3 Sachgespräch .....	465
3.2.4 Beurteilungsgespräch .....	465
3.2.5 Konfliktlösungsgespräch .....	467
3.2.6 Kritik- bzw. Problemlösungsgespräch .....	468
3.2.7 Kündigungsgespräch .....	468
3.2.8 Austrittsgespräch .....	469
3.3 Fallbeispiel .....	469
<b>Zusammenfassung</b> .....	476
<b>Weiterführende Literatur</b> .....	477
<b>Weiterführende Literatur zur praktischen Durchführung von Mitarbeitergesprächen</b> .....	477
<b>Literatur</b> .....	477

# 1 Grundlagen des Mitarbeitergesprächs

## 1.1 Kommunikation in Organisationen

Euske und Roberts (1987) bringen die zentrale Funktion der *Kommunikation* in Organisationen für deren Funktionieren durch eine anschauliche Analogie zum Ausdruck: Sie bezeichnen die Kommunikation als „sozialen Klebstoff“, der die Mitglieder, Einheiten bzw. Abteilungen und die Organisation als Ganzes zusammenhält. Kommunikation liegt fast allen organisationalen Prozessen zugrunde, so daß ohne Kommunikation „organizing“ überhaupt nicht stattfinden könnte (Euske & Roberts, a.a.O., S. 42).

### *Begriffsbestimmung*

Einen ersten Hinweis zur Begriffsbestimmung der Kommunikation gibt uns die Definition im Psychologischen Wörterbuch (Dorsch, 1996, S. 343). Hier wird „Kommunikation (lat. Communicatio Verbindung, Mitteilung)“ als „die wichtigste Form sozialer Interaktion“ bezeichnet. Kommunikation wird dabei als ein Prozeß verstanden, innerhalb dessen ein Kommunikator (Sender) eine Botschaft, welche in sprachlichen oder nicht-sprachlichen Zeichen verschlüsselt wird, über spezifische Kommunikationskanäle an einen Kommunikanten (Empfänger) sendet, der diese Botschaft entschlüsselt.

*Soziale Interaktion* stellt einen Prozeß dar, der mit Kommunikation offenbar eng zusammenhängt. Er wird definiert als die wechselseitige Beeinflussung von Individuen (auch innerhalb von und zwischen Gruppen) sowie die dadurch entstehenden Auswirkungen, wie Meinungs-, Einstellungs- oder Verhaltensänderungen bei den beteiligten Personen oder Gruppen (Dorsch, 1996). Als wesentliches Unterscheidungsmerkmal zwischen beiden Prozessen kann die gegebene vs. nicht gegebene Wechselseitigkeit betrachtet werden: Interaktion ist ein Prozeß, der Gegenseitigkeit voraussetzt, während Kommunikation auch in nur einer Richtung stattfinden kann. Dies bedeutet, daß in jeder sozialen Interaktion auch kommuniziert wird. Oder, wie Watzlawick, Beavin & Jackson (1990) formulieren: Man kann nicht nicht kommunizieren. Jede sprachliche oder nichtsprachliche Verhaltensäußerung, die im Rahmen sozialer Interaktion stattfindet, stellt eine Botschaft an den Interaktionspartner dar. Kommunikation ist in diesem Sinne mehr als die wichtigste Form sozialer Interaktion: Sie ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung sozialer Interaktion.

### *Kommunikation als abhängige und unabhängige Prozeßvariable*

Interaktionen finden in jedem sozialen Kontext, also auch in beruflichen Zusammenhängen statt. Hier stellt sich die Kommunikation als eine wesentliche beeinflussende – aber auch beeinflussbare – Größe dar. Unterscheidet man Strukturvariablen (das Regelsystem) und Prozeßvariablen (Aktivitäten, Zielverfolgung) in Organisationen, so nimmt Kommunikation – als eine der Prozeßvariablen in Organisationen – sowohl die Funktion einer unabhängigen als auch einer abhängigen Variable ein.

Als unabhängige Variable trägt sie zur Entwicklung und Inkraftsetzung von Strukturen bei und formt spezifische Prozesse innerhalb der Organisation. Dies gilt sowohl auf einer Makroebene (hier: der Organisation als Ganzes) als auch auf einer Mesoebene (Gruppenebene) und der Mikroebene, der dyadischen Kommunikation zwischen zwei Personen. So prägt sie den Verlauf der Zusammenarbeit zwischen einzelnen Abteilungen und bestimmt die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, Mitarbeitern und Kunden und in anderen Dyaden mit. Als abhängige Variable wird Kommunikation auf den verschiedenen Ebenen von makro-, meso- und mikrostrukturellen Merkmalen geprägt.

**Kommunikation ist Voraussetzung fast aller Prozesse in Organisationen.**

**Kommunikationsprozeß: Senden und Entschlüsseln von sprachlich oder nicht-sprachlich verschlüsselten Nachrichten zwischen Sendern und Empfängern.**

**Soziale Interaktion: Wechselseitige Beeinflussung von Individuen und deren Auswirkungen.**

**Kommunikation in Organisationen formt Prozesse und wird ihrerseits durch Strukturvariablen beeinflusst.**

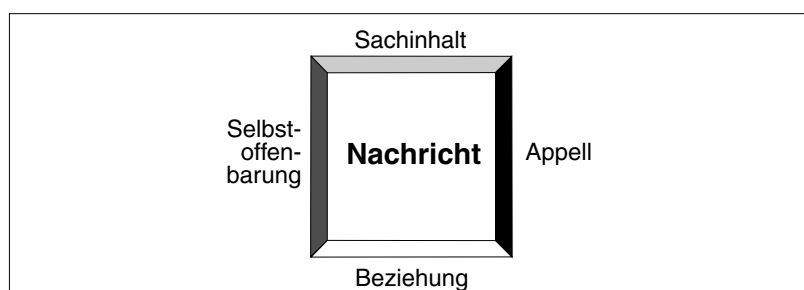
Im Rahmen des Mitarbeitergesprächs ist die *Mikroebene*, die Ebene der Kommunikation zwischen Individuen, von besonderer Bedeutung. Hier sind spezifische Merkmale auf Seiten der beteiligten Individuen sowie das Verhältnis der Beschäftigten zueinander (Mintzberg, 1992) ausschlaggebend. Derartige Merkmale sind z. B. Autonomie, Rollenverständnis oder Karriereorientierung von Organisationsmitgliedern: Luthans et al. (1988) stellten beispielsweise fest, daß „Erfolgsmanager“, die sich durch überdurchschnittlichen Karriereerfolg auszeichneten, in ihrer Kommunikation mehr Wert auf Beziehungspflege legten als „Leistungsmanager“, die überdurchschnittliche Leistungsergebnisse aufwiesen und rein aufgabenbezogene „Routinekommunikation“ bevorzugten.

## 1.2 Die Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter

Die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wird für das Funktionieren der Organisationsprozesse und die Zielerreichung der Organisation wie ihrer Mitglieder als entscheidend betrachtet (Goldhaber, Yates, Porter & Lesniak, 1978). Ein effektiver kommunikativer Austausch zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten nimmt eine wichtige Funktion bei der Ausübung sowohl der Vorgesetzten- als auch der Mitarbeiterrolle und -aufgaben ein. Insofern erscheint es erstrebenswert, den Fallstricken zwischenmenschlicher Kommunikation auf den Grund zu gehen und ein allgemeinspsychologisches Kommunikationsmodell auf die spezifische Situation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu übertragen. Hieraus können dann auch Hinweise gewonnen werden, auf was bei dieser Kommunikation in „Führungssituationen“ geachtet werden sollte, wenn sie den Ableitungen aus dem kommunikationspsychologischen Modell entsprechen will.

### 1.2.1 Anwendung eines integrativen Modells zwischenmenschlicher Kommunikation auf Vorgesetzten-Mitarbeiter-Interaktionen

Schulz von Thun (1993), Neuberger (1992) und Lay (1991a) unterscheiden vier kommunikative Ebenen einer Nachricht: den Sachinhalt, den Aspekt der Selbstoffenbarung/Selbstkundgabe, den Beziehungsaspekt und den Appell (Abbildung 1). Der Sachaspekt einer Nachricht besteht aus einer Tatsachendarstellung dessen, worüber man informieren will. In jeder Nachricht sind aber auch Informationen über die Person des Senders enthalten. Darunter zu fassen sind sowohl die gewollte Selbstdarstellung als auch die unfreiwillige Selbstenthüllung. Diese „Ich-Botschaften“ werden im Beziehungsaspekt durch die „Du-“ und „Wir-Botschaften“ ergänzt. Einerseits wird implizit ausgedrückt, was der Sender vom Empfänger hält, andererseits, wie der Sender die Beziehung zum Empfänger definiert. Nachrichten haben aber auch einen Zweck bzw. üben Einfluß aus. Dies ist die Appellseite einer Nachricht, die bei versteckten Appellen zur Manipulationsseite wird.



**Abbildung 1:**

Die vier Seiten einer Nachricht nach Schulz von Thun (1993)

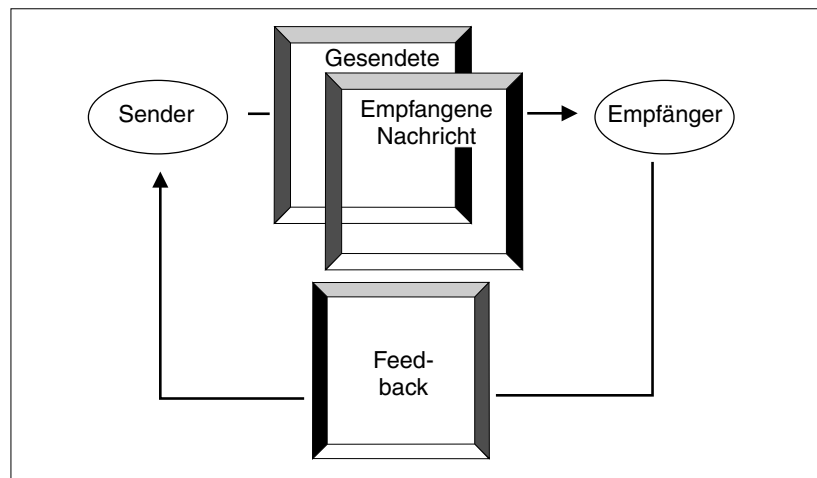
**Differentielle Merkmale beeinflussen Kommunikation auf der Mikroebene.**

**Effektive Kommunikation ist wesentlich für die Ausübung der Vorgesetzten- und Mitarbeiterrolle und -aufgaben.**

**Ein integratives Modell zwischenmenschlicher Kommunikation unterscheidet vier kommunikative Ebenen (Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung, Appell) und kann zur Analyse kommunikativer Probleme auf Vorgesetzten-Mitarbeiter-Interaktionen übertragen werden.**

**Durch Wahrnehmung, Interpretation und Emotionalisierung wird die gesendete Nachricht zu einer Konstruktion des Empfängers.**

Der Empfänger kann bei einer ankommenden Nachricht dann prinzipiell auswählen, auf welche Seite der Nachricht er reagieren will. Hinzu kommt, daß der Empfänger noch nicht einmal die unverfälschte Nachricht aufnimmt. Aufgrund der vielfältigen Einflüsse der Wahrnehmung, der Einstellungen, Erfahrungen und Befürchtungen wird die Nachricht zu einer Konstruktion des Empfängers; dies kann zu (sich nicht aufklärenden) verdeckten Mißverständnissen führen. Die innere Reaktion des Empfängers besteht aus einem Prozeß der Interpretation und Emotionalisierung des Wahrgenommenen. Darauf baut sich seine äußere Reaktion (Feedback) auf, die wiederum aus den vier kommunikativen Ebenen besteht (Abbildung 2). Gefärbt ist der gesamte Prozeß der Kommunikation durch den unternehmensinternen Kontext (z. B. durch die Unternehmenskultur). Durch diese Territorialität der Kommunikation wird die Basis für den Austausch von Informationen erst festgelegt (Wahren, 1987).



**Abbildung 2:**

Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation nach Schulz von Thun (1993)

**Die Darstellung der senderbedingten Kommunikationsprobleme läßt sich anhand der vier kommunikativen Ebenen strukturieren.**

Im folgenden werden zunächst die senderbedingten Kommunikationsprobleme auf den vier kommunikativen Ebenen dargestellt. Daran schließt sich die Betrachtung der empfängerbedingten Probleme an, die den Empfang und das Feedback (hier: die direkte Rückmeldung auf eine empfangene Nachricht) von Nachrichten betreffen.

Die *Sachebene* einer Nachricht wird in Unternehmen im Vergleich zu den anderen Ebenen überbetont (Wahren, 1987). Üblich ist die einseitige Übermittlung von Sachinformationen von Vorgesetzten an Mitarbeiter, denn dialogartige Kommunikation wird eher als notwendig angesehen, wenn komplexe Probleme zu bearbeiten sind und das Wissen der Mitarbeiter benötigt wird. Gleichzeitig kann Information als Herrschaftswissen benutzt werden und entscheidet auf diese Weise über die soziale Position eines Menschen. Hierdurch ergeben sich Strategien unbedingter Informationssammlung und lediglich bedingter Informationsweitergabe zur Sicherung der Position durch Informationsprivilegien.

**Mißbrauch von Information als „Herrschaftswissen“**

**Mangelnde Sachlichkeit und mangelnde Verständlichkeit beeinträchtigen die Kommunikation auf der Sachebene.**

Bei der Informationsübermittlung selbst ergeben sich zwei Hauptkategorien von Kommunikationsproblemen: mangelnde Sachlichkeit und mangelnde Verständlichkeit. Sachlichkeit ist dann erreicht, wenn die Verständigung auf der Sachebene weiterkommt, ohne daß die Begleitbotschaften auf den anderen drei Ebenen der Nachricht störend die Überhand gewinnen. Oft genug – zum Schutz des eigenen Selbstwertgefühls – fühlen sich aber Vorgesetzte und Mitarbeiter zu Verhaltensweisen herausgefordert, die die eigene Person rechtfertigen; anstatt Informationen über die Sache auszutauschen, werden vorrangig Informationen zur Position übermittelt. Um die eigene Position abzusichern, wird beispielsweise von Vorgesetzten Macht demonstriert, so daß Sachkontroversen zu persönlichen Entwertungen führen können.

Mangelnde Verständlichkeit von Informationen wird bestimmt durch ihre Darbietung und Aufbereitung. Vier Kriterien bestimmen nach Schulz von Thun (1993) die Verständlichkeit: Einfachheit, Gliederung/Ordnung, Kürze/Prägnanz und zusätzliche Stimulanz. Wenn Informationen in syntaktisch oder semantisch zu komplizierter Form, zusammenhangslos, zu kurz oder zu weitschweifig, mit zu metaphorischer Sprache oder ohne zusätzliche Stimulanz übermittelt werden, kann dies zu Mißverständnissen führen, so daß beispielsweise Anweisungen falsch ausgeführt werden. Um sich Handlungsspielräume offenzuhalten, sich der Verantwortung zu entziehen oder ihre eigene Unfähigkeit zu verstecken, können sich sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeiter absichtlich unklar ausdrücken, d.h. das Mittel mangelnder Verständlichkeit strategisch nutzen (Neuberger, 1992).

Die *Selbstkundgabe* erfolgt häufig durch nonverbale Kommunikation, die als Hintergrund für die Interpretation sprachlicher Aussagen zu sehen ist. Nonverbale Botschaften dienen dabei auch der Manipulation des anderen, sind also nicht nur eine direkte Form der Selbstoffenbarung. Benutzt werden Imponier- und Fassadentechniken, um sich selbst darzustellen bzw. sich selbst zu verbergen.

Eine zu starke Ausprägung der Selbstdarstellung (der Imponierhaftigkeit) zeigt sich z. B. in elitär-fachlichem Sprachgebrauch, in der Verwendung von Status-Symbolen, in der ständigen Wiederholung vergangener Erfolge und in der Suche nach dem „Heimspiel-Vorteil“, also der Gesprächslenkung auf Inhalte, in denen man sich profilieren kann. Ursache solcher Verhaltensweisen bei Vorgesetzten ist die Annahme, daß die Positionslegitimation aus fachlicher Kompetenz heraus geschieht (Wiedemann, 1989). Hinzu kommt eine gewisse Selbstoffenbarungsangst, die aus der Unsicherheit resultiert, wie offen man im Gespräch miteinander umgehen kann. Gerade dieser Aspekt spielt in Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen eine entscheidende Rolle.

Folgende Probleme ergeben sich aus dieser Fassadenhaftigkeit (Schulz von Thun, 1993): Anstelle von „Ich-Botschaften“ werden entpersönlichte „Man-“ oder „Es-Botschaften“ gesendet, wodurch sich persönliche Positionen und Meinungen kaum noch feststellen lassen; eigenes inneres Erleben wird in eine Aussage über den anderen übersetzt (Du-Botschaften), wodurch die eigene Innenwelt unkenntlich bleibt und der andere in Bedrängnis gerät; Fragen werden als Techniken zur Sicherung der Position und nicht mehr primär zur Informationsgewinnung eingesetzt; eigene Fehler werden nicht zugegeben und hinter einer Fassade aus Sachlichkeit und Professionalität versteckt. Folgen dieser Imponier- und Fassadentechniken sind der Aufbau zwischenmenschlicher Distanzen sowie die Gefahr für den sachlichen Ertrag, denn Informationen und Anregungen gehen verloren, wenn der einzelne seinen Standpunkt nicht offenlegt oder die Selbstdarstellung Zweck der Kommunikation wird.

Die dritte Ebene der Kommunikation ist die *Beziehungsebene*. Sie sagt aus, wie der Sender den Inhalt vom Empfänger verstanden haben möchte (Watzlawick et al., 1990). In diesem Sinn impliziert jede Kommunikation eine oftmals subtile, persönliche Stellungnahme zum anderen, ist damit eine Metainformation. Je konfliktärmer die Beziehung ist, desto „reiner“ kann auf der Inhaltsebene diskutiert werden. Überwiegt dagegen Mißtrauen in der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung, kommt es leicht zu subjektiven Bedeutungsveränderungen gesendeter Nachrichten beim Empfänger. Dies ist darauf zurückzuführen, daß die Aussagen des anderen von vornherein kritisch und in selektiver Art und Weise betrachtet werden.

Zwei zentrale Techniken des Senders können die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern belasten: die Herabsetzung und die Bevormundung, also Aspekte der Wertschätzung und der Lenkung (Wahren, 1987). Behandeln zum Beispiel Vorgesetzte Mitarbeiter nicht nur als funktional Unterstellte, sondern auch als minderwertige Personen, weist ihr Verhalten Geringschätzung auf. Geringschätzung äußert sich hierbei oft nicht in drastischer Weise, beispielsweise durch Beschimpfungen oder ähnliches herabsetzendes Verhalten; häufig sind es wesentlich „feiner“ abgestimmte Ver-

**Imponier- und Fassadentechniken beeinträchtigen die Kommunikation auf der Ebene der Selbstkundgabe.**

**Herabsetzung und Bevormundung beeinträchtigen die Kommunikation auf der Beziehungsebene.**

**Die Vermischung von Sach- und Beziehungsebene sowie Interpunktionskonflikte führen zu nachhaltigen Kommunikationsproblemen.**

**Zielbezogene Beeinflussung ist ein primäres Ziel der Kommunikation in Führungssituationen.**

haltensweisen, wie Ignorieren, Themenwechsel, absichtliches Mißverstehen, ironischer Tonfall oder andere nonverbale Signale, die einen mangelnden Respekt vor der Persönlichkeit des anderen erkennen lassen. Irreversibilität im Sprachverhalten, d.h. vom Mitarbeiter zu tolerierendes Vorgesetztenverhalten wird als Mitarbeiterverhalten nicht toleriert, ist ein Symptom dieser Grundhaltung. Ursachen mangelnder Wertschätzung beim Vorgesetzten können eigene Minderwertigkeitsgefühle, eigene frühere Erfahrungen mit Vorgesetzten oder eine autoritäre unternehmensinterne Führungsauffassung sein. Auch zu große Bevormundung, also Einflußnahme durch Anweisungen, Vorschriften und Verbote seitens des Vorgesetzten, löst beim Mitarbeiter inneren Widerstand aus. Ursachen der Tendenz zur Bevormundung können sein: die Überzeugung, ein autoritärer Führungsstil sei effizienter, sowie die Unfähigkeit zur Delegation, die Überschätzung der eigenen fachlichen Kompetenz, die mangelnde Bereitschaft von Mitarbeitern, sich für innerbetriebliche Fragen zu engagieren oder die Verweigerung reversiblen Verhaltens seitens der Mitarbeiter wegen eines grundsätzlichen Mißtrauens gegenüber höheren hierarchischen Ebenen.

Folgen dieser und gleichzeitig Ursachen weiterer Kommunikationsprobleme sind Gesprächsblockaden, z. B. das Ignorieren übermittelter Informationen, emotionale Reaktionen oder als Kardinalfehler die Austragung des Beziehungsproblems auf der Sachebene. Beziehungsprobleme wirken langfristig. Einerseits beeinflußt das sich verfestigende Bild vom Gesprächspartner die Wahrnehmung im Sinne einer selektiven Informationsaufnahme; andererseits kann sich das Phänomen der selbsterfüllenden Prophezeiung durch Anpassung des Selbstkonzepts des Mitarbeiters an die eventuell nur nonverbal vermittelten negativen Erwartungen des Vorgesetzten ergeben.

Während die bisher dargestellten „Techniken“ der Herabsetzung und Bevormundung z.T. auch bewußt eingesetzt werden, existieren zusätzlich oftmals verborgen bleibende Probleme (Watzlawick et al., 1990): Erstens werden inhaltliche Probleme auf der Beziehungsebene zu lösen versucht (und Probleme der Beziehung auf der inhaltlichen Ebene). Meinungsverschiedenheiten führen beispielsweise oftmals dazu, daß aufgrund des Ringens um die Beziehungsdefinition der Inhaltsaspekt immer mehr in den Hintergrund tritt. Entstehende Meinungsverschiedenheiten auf der Beziehungsebene haben allerdings eine weitaus größere pragmatische Bedeutung als auf der Inhaltsebene, da sie leicht zu Verwerfungen oder Entwertungen der Selbstdefinition des Kommunikationspartners führen. Zweitens ergeben sich sogenannte Interpunktionskonflikte. Das bedeutet, daß der für einen außenstehenden Beobachter ununterbrochene Austausch von Mitteilungen durch die Kommunikationspartner strukturiert wird. Diskrepanzen bei der Interpunktion sind die Wurzel von Problemen auf der Beziehungsebene. Das eigene Verhalten wird immer nur als Reaktion auf das Verhalten des Kommunikationspartners angesehen. Wegen der Zirkularität des Kommunikationsprozesses wird aber jede Ursache zur Wirkung und jede Wirkung zur Ursache. Die zwischenpersönliche Wirklichkeit wird jedoch widersprüchlich geordnet mit der Annahme, daß es nur *eine* (die eigene) Wirklichkeitsauffassung geben könne. Eine einmal selbst konstruierte Ordnung (Interpunktion) des Gesprächsablaufs wird durch selektive Aufmerksamkeit selbstbestätigend. Die Blindheit für die Interpunktion des anderen gepaart mit der naiven, unbewußten Überzeugung, die Wirklichkeit entspreche der eigenen Ordnung, führt fast unvermeidlich dazu, dem Kommunikationspartner böswillige Absichten zu unterstellen.

Auf der *Appellebene* wird der pragmatische Aspekt der Kommunikation sichtbar. Neben der Vermittlung von Sachinhalten ist der Aspekt der zielbezogenen Beeinflussung der Gesprächspartner eines der primären Ziele der Kommunikation in Führungssituationen (Wahren, 1987). Dies kann durch den Einsatz von Macht und/oder Überzeugungskraft geschehen. Da der Einsatz von Macht seitens des Vorgesetzten wegen der mitschwingenden Geringschätzung des Mitarbeiters als autoritäre Führung sozial unerwünscht ist, vermeiden manche Vorgesetzte offene Appelle. Auch Mitarbeiter senden aus Angst vor Zurückweisung und eigener Angreifbarkeit sowie wegen eines

unklaren Ausmaßes an Zumutbarkeit für den Vorgesetzten eher versteckte Appelle. Dies führt zu einer unklaren Kommunikation, in der der Sender notfalls die verdeckten Absichten dementieren kann. Ein Kommunikationsproblem entsteht auch dann, wenn auf den anderen kommunikativen Ebenen inkongruente Informationen übermittelt werden und auf diese Weise doppeldeutige Botschaften entstehen. In dem Fall, in dem der Vorgesetzte positive, verbale Äußerungen (z. B. „Das haben Sie hervorragend hinbekommen.“) mit inkongruenter, negativer Gestik und Mimik (z. B. Augen verdrehen, abfällig lächeln) unterlegt, entsteht eine „double-bind-Situation“ (Watzlawick et al., 1990). Da die Mitteilung paradox ist, der Mitarbeiter sich aus der Beziehung nicht zurückziehen und auch nicht nicht reagieren kann, kann er sich nicht in einer angebrachten, nichtparadoxen Weise verhalten. Er läuft Gefahr, für richtige Wahrnehmungen bestraft zu werden. Andererseits bleiben auch offene Appelle erfolglos, wenn sie ihrem Wesen nach paradox sind (Schulz von Thun, 1993). Ein solcher Fall tritt beispielsweise auf, wenn Vorgesetzte bei Mitarbeitern ein bestimmtes Verhalten erreichen wollen, aber gleichzeitig mehr Eigeninitiative fordern.

Eine wichtige Rolle spielt das Element der Kollusion. Dieses meist außerbewusste „Quid pro quo“ (Etwas-für-etwas-Handel = „Sei *dies* für mich und ich werde *jenes* für Dich sein!“) legt zulässiges Verhalten fest, so daß fortgesetzte Kommunikation einschränkend wirkt. Nur die Verletzung dieser ungeschriebenen Regeln erreicht das Bewußtsein der Kommunikationspartner. Der Versuch, das entstandene Problem innerhalb des selbsterzeugten, stillschweigenden Kontrakts zu lösen, also eine Veränderung erster Ordnung herbeizuführen, läßt die Struktur der Beziehung unverändert. Wenn nämlich der festgesetzte Rahmen nicht metakommunikativ durchbrochen wird, werden die Lösungsversuche selbst zum Problem, dem sogenannten Mehr-des-selben-Problem (Watzlawick, Weakland & Fisch, 1992). Wenn der Vorgesetzte zum Beispiel das Gefühl hat, der Mitarbeiter enthalte Informationen vor, wird er viele kritische Fragen stellen. Der Mitarbeiter fühlt hierdurch auf der Beziehungsebene ein gewisses Mißtrauen und beginnt tatsächlich (oder noch mehr) Informationen vorzuenthalten. Dies führt zu noch hartnäckigeren Fragen seitens des Vorgesetzten und weiterem Informationsvorenthalt, also zu einem ‘Spiel ohne Ende’, da die Lösung auf der falschen Abstraktionsstufe angestrebt wird (kein Wandel zweiter Ordnung). Gerade in länger andauernden Beziehungen wie bei Vorgesetzten und Mitarbeitern zeigen sich solche Pathologien menschlicher Kommunikation. Schließlich stören Techniken der Manipulation, wie von Neuberger (1992) ausführlich beschrieben, bei jeder Art von Appell die Beziehung langfristig und führen zu einem nicht erwünschten Klima des Mißtrauens.

Im folgenden werden *empfangsbedingte Kommunikationsprobleme* dargestellt, wodurch gezeigt werden soll, daß die Verantwortung für gelingende Kommunikation nicht nur beim Sender zu suchen ist. Zunächst einmal hat der Empfänger einer Nachricht die unbedingte Auswahl, auf welche Seite der wahrgenommenen Nachricht er reagiert (Schulz von Thun, 1989, 1993). Besonders gravierend wird dieses Problem bei einer permanent einseitigen Auswahl, so daß Vorgesetzte zum Beispiel geäußerte Kritik des Mitarbeiters an inhaltlichen Vorschlägen grundsätzlich als persönliche Kritik auffassen. Jede Nachricht wird wegen sozialer Überempfindlichkeit hauptsächlich auf die Beziehungsebene hin untersucht. Gerade auf dieser Ebene sind Menschen besonders empfindlich. Auch wenn der Sender gar nicht beabsichtigt, eine negative Beziehungsbotschaft zu kommunizieren, kann eine solche vom Empfänger „herausgelesen“ werden. Genauso problematisch wie das einseitige Betrachten der Beziehungsebene sind das alleinige Eingehen auf Sachfragen, wenn das Problem eher auf der zwischenmenschlichen Ebene zu suchen ist, und das konstante Untersuchen einer Nachricht auf Appellhaftigkeit. Letzteres kann zu Unterstellungen seitens des Vorgesetzten führen, daß er die Absichten des Mitarbeiters genau kenne – oder umgekehrt –, was zu fruchtlosen Diskussionen über die wahre Absicht führen kann.

Allerdings können sich auch bei vierseitigem Empfang einer Nachricht Probleme ergeben. Hierunter fallen Probleme der durch Wahrnehmung se-

**Die Vermeidung offener und der Gebrauch doppeldeutiger Appelle beeinträchtigen die Kommunikation auf der Appellebene.**

**Ungeschriebene Regeln schränken in länger andauernden Beziehungen die Kommunikationsmöglichkeiten ein.**

**Die Darstellung empfangsbedingter Kommunikationsprobleme verdeutlicht, daß die Verantwortung für gelingende Kommunikation nicht nur beim Sender zu suchen ist.**

**Nicht nur einseitige Empfangsgewohnheiten stören den Kommunikationsprozeß.**

**Die mangelnde Bereitschaft oder Fähigkeit, dem Gesprächspartner zuzuhören, wird durch die asymmetrische Kommunikation in Führungssituationen befördert.**

**Feedback-Probleme entstehen, wenn der Empfänger im Kommunikationsprozeß wieder zum Sender wird.**

**Auch das Feedback – die direkte Rückmeldung an den Gesprächspartner – unterliegt der Störanfälligkeit auf allen kommunikativen Ebenen.**

lektiver und projektiver Art verzerrten Informationsaufnahme sowie der Uminterpretation des Gehörten durch Einstellungen, Erwartungen, Vorurteile und Stimmungen. Zu diesem Thema gehört aber auch das Nichteinverständnis mit einer (zumindest auf diese Weise wahrgenommenen) Seite der empfangenen Nachricht. Gemeint sind beispielsweise die Zurückweisung eines symmetrischen Beziehungsangebots durch den Vorgesetzten oder die Abwehr von Appellen seitens des Mitarbeiters aufgrund einer gestörten Beziehung. Dabei richtet sich die Abwehr nicht primär auf den Inhalt des Appells, sondern als Beziehungs-Widerstand gegen die Appellhaftigkeit der Nachricht überhaupt (Lay, 1991a).

Die mangelnde Bereitschaft oder Fähigkeit, dem Gesprächspartner zuzuhören, kann einen Kommunikationsprozeß ebenfalls erheblich stören (Wiedemann, 1989). Durch die asymmetrische Kommunikation in Führungssituationen wird dieses Phänomen verstärkt. Der mit Positionsmacht und Einfluß ausgestattete Vorgesetzte hört den Mitarbeitern nicht zu, da er möglicherweise versucht, seine Position zu festigen und die Kontrolle zu behalten, indem er sein Fachwissen mitteilt und Anweisungen gibt. Diese Monologisierung führt auch bei den Mitarbeitern dazu, nicht mehr konzentriert zuzuhören, da sie letztlich im Sinne einseitiger Auslegung einer Nachricht nur noch auf die Selbstdarstellung des Vorgesetzten achten. Weitere Gründe für beidseitig mangelnde Bereitschaft und Fähigkeit, zuzuhören, sind die Unstrukturiertheit der Gedanken des Senders, Aversionen gegen vom Sender benutzte, konnotativ besetzte Worte sowie die Annahme, man wisse schon nach wenigen Bemerkungen, worauf der andere hinauswolle. Letzteres führt dazu, daß der Empfänger einer Nachricht die tatsächliche Botschaft des anderen nicht mitbekommt, da er sich im Kopf schon die eigene Antwort zurechtlegt und somit mit „innerem Sprechen“, nicht aber mit der Wahrnehmung der Aussagen des Kommunikationspartners beschäftigt ist.

Der Empfänger einer Nachricht wird im Prozeß der Rückmeldung gleichsam zum Sender (*Feedback-Probleme*). Oftmals werden Sinneswahrnehmungen, Interpretationen und Gefühle vom Empfänger nicht auseinandergehalten. Diese innere Unklarheit kann zu einem unangemessenen Feedback führen. Beispielsweise kann der wahrgenommene Eindruck nonverbal ausgedrückter Verstimmung eines Mitarbeiters vom Vorgesetzten gleich monokausal als Antipathie gegenüber den eigenen Vorschlägen gedeutet werden. Dies kann wiederum zu einer starken emotionalen Reizung führen, so daß der Mitarbeiter sich unerwartet einer überraschenden Aggressivität ausgesetzt sieht. Die vorschnelle Bewertung übersieht, daß Eindruck nicht gleich Ausdruck sein muß, daß also die Wirkung auf den Empfänger nicht der Intention des Senders entsprechen muß (Neuberger, 1992). Dabei ist es sogar möglich, daß den Vermutungen über die Ziele des Kommunikationspartners gar keine aktuelle Wahrnehmung zugrunde liegt.

Weitere Probleme beim Feedback ergeben sich daraus, daß das Feedback wie jede Nachricht seinerseits vier Seiten hat. Der Empfänger (Feedback-Geber) weist auf Sachverhalte hin, gibt Einstellungen von sich selbst kund, drückt aus, wie er zum Sender steht, und fordert auf, Stellung zu nehmen. Fehler, die insbesondere vom Vorgesetzten beim Feedback gemacht werden, sind insbesondere die folgenden: das in-die-Defensive-Bringen der Mitarbeiters durch Vorwürfe in Form von „Du-Botschaften“, die globale Abrechnung anstelle von unmittelbarem Feedback, die fast ausschließliche Betonung negativer Aspekte auch zur Erhöhung des eigenen Selbstwertgefühls und eigene mangelnde Feedback-Empfangsbereitschaft. Diese Status-Barriere für Feedback wird durch Mitarbeiter unterstützt, die sich dadurch profilieren wollen, daß sie grundsätzlich die Meinung des Vorgesetzten vertreten. Das ist allerdings auch eine Frage des unternehmenskulturellen Kontexts.

## 1.2.2 Ansatzpunkte für eine gelingende Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern

Um Kommunikationsprobleme zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern möglichst gering zu halten, kann zunächst einmal an der Grundhaltung in bezug auf die Partner angesetzt werden (Wahren, 1987). Die gegenseitige Wertschätzung ist Grundvoraussetzung für einen konstruktiven, nicht unterschwellig beeinflussten Dialog. Dies erfordert ein positives Selbstkonzept, das zu einer positiveren Wahrnehmung des Kommunikationspartners führt. Die Taxierung der empfangenen Kommunikationssignale auf ihre wertende Tendenz wird weniger kritisch ausfallen und so zu einem vertrauensvolleren Gesprächsklima beitragen, denn nur Vertrauen schafft Vertrauen und verbessert die Kommunikation. Offener Austausch von Informationen und die Fähigkeit zu sachlicher Kritik und ihrer Akzeptanz werden gefördert. Reversibilität im Sprachverhalten wird vom Vorgesetzten akzeptiert und ist als Symptom gegenseitiger Wertschätzung anzusehen. Vorgesetzte müssen deshalb fähig sein, aus ihrer scheinbar Irreversibilität voraussetzenden Rolle herauszutreten, um Vertrauen auf der *Beziehungsebene* zu schaffen.

Eine solche Art der Kommunikation ist nicht notwendigerweise mit einem partizipativen Führungsstil gleichzusetzen. Sie ist selbst mit direktiven Führungsstilen verträglich, solange die Achtung vor dem Mitarbeiter gewahrt bleibt. Allerdings ist sie wegen der Reversibilität der Interaktionsmuster symmetrisch. Im Sinne des Postulats „Störungen haben Vorrang“ der themenzentrierten Interaktion (Cohn, 1975) heißt dies, daß Einwände und negative Emotionen nicht übergangen werden dürfen, um die Wirklichkeit des Mitarbeiters anzuerkennen. Der Vorgesetzte muß dabei in kongruenter Weise senden, d.h. inneres Erleben und nach außen gerichtete Kommunikation müssen in Übereinstimmung gebracht werden. Hierdurch ist die Nachricht für den Mitarbeiter klarer zu verstehen und führt wegen der enthaltenen Wertschätzung zu zunehmender Kongruenz auch von seiner Seite (positive Rückkopplung). Neben diesen grundsätzlichen Voraussetzungen kommunikativer Kompetenz sind für den Sender einer Nachricht aber noch spezifischere Fähigkeiten zu erlernen:

Um auf der *Sachebene* zur Verständlichkeit beizutragen, sollten Informationen einfach, in empfängerorientierten Formulierungen, und strukturiert in wohltdosierter Form ohne inhaltliche und äußere Entbehrlichkeiten mit Redundanz der wichtigsten Aspekte, durch Visualisierungen oder Analogien veranschaulicht, übermittelt werden (Neuberger, 1992; Lay, 1991a). Gesprächsziele sollten vorher offengelegt werden, um dem Empfänger die Möglichkeit zur Einordnung der Informationen zu geben. Klarheit im Gespräch ergibt sich auch durch Anwendung der „Blackout-Taktik“, d.h. durch explizites Erwähnen, was *nicht* gemeint ist (Clampitt, 1991). Die Interpretationsmöglichkeiten des Empfängers werden somit in die beabsichtigte Richtung gelenkt.

Auf der *Ebene der Selbstkundgabe* ist die Fähigkeit zu selektiver Authentizität von großer Bedeutung (Cohn, 1975; Schulz von Thun, 1992). Gesprächsstörende (manipulative) Fassaden- und Imponierhaftigkeit können auf diese Weise reduziert werden. Nicht alles, was Vorgesetzte fühlen und meinen (insbesondere über die Person des Mitarbeiters), muß dem Mitarbeiter im Sinne einer schonungslosen Unverblümtheit mitgeteilt werden, aber alles, was mitgeteilt wird, sollte der eigenen Auffassung wirklich entsprechen. Mitteilungen sollten die Form von „Ich-Botschaften“ besitzen, um die Verantwortung für das Gesagte zu übernehmen. Dieses Sprechen im eigenen Namen bedeutet, daß man sich der Auseinandersetzung stellt und die Wichtigkeit der jeweiligen Bedürfnisse im Gespräch erörtert werden kann.

Auf der *Appellebene* sollten, durch das offene Klima unterstützt, paradoxe, versteckte und unklare Appelle vermieden werden (Lay, 1991a; Schulz von Thun, 1993). Durch eine Beziehung gegenseitiger Wertschätzung besteht die Möglichkeit, offene Appelle beiderseitig auszusprechen. Dies setzt die Klärung der eigenen Vorstellungen voraus. Wichtig ist der Informationscharakter dieser Appelle, um die eigenen Beweggründe darzustellen. Ein partnerschaft-

**Senderorientierte Ansatzpunkte für eine gelingende Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern beziehen sich auf die vier kommunikativen Ebenen.**

**Gegenseitige Wertschätzung ist Grundlage für eine gelingende Kommunikation auf der Beziehungsebene.**

**Auf der Sachebene kann Verständlichkeit durch einfache, prägnante, strukturierte und empfängerorientierte Formulierungen hergestellt werden.**

**Selektive Authentizität und Ich-Botschaften tragen auf der Ebene der Selbstkundgabe zu gelingender Kommunikation bei.**

**Auf der Appellebene sollten paradoxe versteckte, unklare Appelle vermieden werden.**

**Empfangsorientierte Ansatzpunkte für eine gelingende Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern beziehen sich auf die Fähigkeiten, aktiv zuzuhören und konstruktives Feedback zu geben.**

**Empathie, vierseitige Betrachtung und gezieltes Rückfragen sind Bestandteile des aktiven Zuhörens.**

**Konstruktives Feedback teilt dem Kommunikationspartner mit, wie seine Nachricht angekommen ist.**

licher Appell enthält dabei von vornherein das Element des Beraten-Sein-Wollens und der Diskussion über seine Angemessenheit.

Vorgesetzte dürfen sich aber nicht nur auf das Senden beschränken; der Standpunkt des Mitarbeiters muß ebenso als mögliche Deutung der Wirklichkeit und somit als Perspektivenerweiterung akzeptiert und gefördert werden. Vordergründig effiziente Schnelligkeit durch nicht geführte Gespräche wird auf der Sachebene konterkariert durch die resultierende mangelhafte Informationsweitergabe, unklar formulierte Ziele und deshalb möglicherweise unzureichende Aufgabenerfüllung. Auf der Beziehungsebene führt ein solches Verhalten zu verdeckten Konflikten, die die weitere Zusammenarbeit negativ beeinflussen können.

Im folgenden werden nach den bisher beschriebenen senderorientierten Möglichkeiten zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern *empfangsorientierte Ansatzpunkte* besprochen: Zuhören ist nicht nur passives Schweigen, sondern ein aktiver Prozeß der Filterung und auch der Signalübertragung (Neuberger, 1992). Letzteres geschieht insbesondere über die nonverbale Unterlegung des Zuhörens, d.h. durch Blickkontakt, Körperhaltung und Mimik. So werden bewußt und unbewußt Interesse oder Desinteresse, Zustimmung oder Ablehnung signalisiert. Ziel für den Vorgesetzten muß es sein, dem Mitarbeiter durch eigenes Verhalten Interesse zu zeigen. Das Vermeiden eigenen Sprechens ist eine bewußte Willenshaltung und erfordert Geduld, nicht aus der Rolle des Empfängers in die des Senders zu springen.

Grundvoraussetzung hierfür ist die Fähigkeit zur Alterozentrik, d.h. die Betrachtung der Beiträge des Gegenüber nicht nur als Vorspann zum eigenen Reden (Lay, 1991b). Neben die Geduld, den Kommunikationspartner ausreden zu lassen, muß die Fähigkeit zur Empathie treten. „Empathic listening gets inside another person's frame of reference“ (Covey, 1990, p. 240). Anstatt der Betrachtung eigener Gedanken, Gefühle und Motive muß also der Versuch unternommen werden, die Wirklichkeit aus den Augen des Gesprächspartners zu sehen, d.h. es muß die Bewußtheit entstehen, daß die eigene Wirklichkeitskonstruktion nicht verabsolutiert werden kann.

„Seek first to understand, then to be understood“ (Covey, 1990, p. 237). Während des Zuhörens muß die Neigung unterdrückt werden, das Empfangene sofort wertend zu beurteilen (Rogers & Roethlisberger, 1992), damit es nicht zu einer Vermischung von Wahrnehmungen und Interpretationen kommt. Dabei sind die Sinneswahrnehmungen zusätzlich bewußt auf eigene Vorurteile zu überprüfen.

Des weiteren darf sich der Empfänger nicht nur auf *eine* kommunikative Ebene beziehen. Damit Verständigung mit größerer Wahrscheinlichkeit gelingt, sollten die empfangenen Informationen vierseitig betrachtet werden, da der potentielle Fokus nur auf eine Seite der Nachricht vom Sender vielleicht gar nicht intendiert ist. Zur Klärung eignen sich Rückfragen, die die Begründung enthalten müssen, warum sie gestellt werden, und die Erklärung, was sie bedeuten.

Aktives Zuhören besteht aber auch aus einer kritisch-analytischen Einstellung, um stillschweigende logische Voraussetzungen und Implikationen des Gesagten zu erkennen (Lay, 1991a). Auf diese Weise können kurzschlüssige Argumentationsketten und durch finales Fragen ('Wozu?') auch verdeckte Absichten entlarvt werden. Problematisch bleibt es, zwischen tatsächlichen und eingebildeten verdeckten Absichten zu unterscheiden.

Die Fähigkeit aktiven Zuhörens allein reicht aber nicht aus, Kommunikationsprobleme zu vermeiden. Im Anschluß muß ein *Feedback* gegeben werden: Im Prozeß des aktiven Zuhörens werden vom Empfänger Aufmerksamkeitsreaktionen, kurze Verständnisrückfragen, durch nonverbale Kommunikation vermitteltes, aufforderndes Schweigen bzw. Ermunterungsreaktionen zwecks Fortsetzen des Anliegens seitens des Senders geäußert. Beim eigentlichen Feedback wird dann ausgedrückt, wie die Darstellung beim Empfänger angekommen ist. Nicht ausreichend sind reine Paraphrasierungen auch in Umformulierungen durch eigene Worte. Um klare Botschaften zu vermitteln, sollte zunächst zwar der Sachverhalt wie verstanden beschrieben wer-

den, indem die eigenen Wahrnehmungen und Beobachtungen zugrunde gelegt werden, daraufhin müssen aber die eigenen Gedanken und Gefühle nacheinander mitgeteilt werden. Dabei sollten Wahrnehmungen dokumentiert, Gedanken als Hypothesen betrachtet und Gefühle als Beeinflussung der Gedanken angesehen werden. Insbesondere vorschnelle, allgemein gehaltene „Killer-Phrasen“ (Tabelle 1) gilt es zu vermeiden, da sie jedes sachliche Gespräch sofort beenden.

**Tabelle 1:**

Typische Killer-Phrasen (Beispiele übernommen aus: Neuberger, 1992)

Pseudo-Argumentation	Beispiele für Killer-Phrasen
Berufung auf vergangene Lösungsversuche und Tradition	Das haben wir alles schon versucht. Das haben wir schon immer so gemacht.
Zeitaspekte	Wir sollten erst noch die Entwicklung abwarten. Wir haben jetzt keine Zeit für langes Gerede.
Thematische Verirrung	Das gehört nicht hierher. Kommen wir doch endlich zur Sache.
Mangelndes Wissen des Kommunikationspartners	Das sehen Sie völlig falsch. Davon haben Sie keine Ahnung. In Wirklichkeit ist es doch so, daß (...) Es ist doch allgemein bekannt, daß (...) Empirische Untersuchungen haben demgegenüber gezeigt (...)
Frage der Realisierbarkeit	In der Theorie ganz gut, aber in der Praxis (...) Das ist doch (juristisch, technisch etc.) gar nicht machbar. Das ist gegen die Vorschriften. Hat sich Ihr Vorschlag schon irgendwo einmal bewährt?
Frage der Zuständigkeit	Dafür sind wir gar nicht zuständig. Dafür gibt es Experten.

Durch die Trennung von Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühlen auch beim Feedback von Seiten des Vorgesetzten können Reaktionen vom Mitarbeiter klarer verstanden werden, da Interpretationen mit Wahrnehmungen belegt werden und Gefühle nicht erraten werden müssen, sondern mit Worten erklärt werden. Eventuelle Mißverständnisse werden so von vornherein vermieden. Feedback soll dabei nicht den Mitarbeiter analysieren, denn dann würden wiederum eigene Gefühle in anklagende Vorwürfe übersetzt („Sie interessiert das Projekt offensichtlich überhaupt nicht.“). „Ich-Botschaften“ würden transformiert in „Du-Botschaften“. Der Vorteil von „Ich-Botschaften“ liegt aber in ihrer geringeren Bedrohlichkeit für den Empfänger des Feedbacks, da sie eine subjektive Äußerung darstellen, über die sich die Kommunikationspartner eher verständigen können, als wenn „objektive“ Wahrheiten verkündet worden wären („Ich habe den Eindruck, daß Sie das Projekt nicht interessiert. Liege ich da richtig?“). Eine Grundhaltung positiver Wertschätzung und möglicher Reversibilität ist, wie schon bei den senderorientierten Ansatzpunkten aufgezeigt, Pflicht, um den Prozeß der Vertrauensbildung in Gang zu setzen.

Bei ungeschicktem Verhalten kann Feedback, das ja wiederum die vier kommunikativen Ebenen einer Nachricht enthält, wegen der schon angespro-

**Killer-Phrasen beenden jedes sachliche Gespräch und sind deshalb zu vermeiden.**

**Durch die bewußte Trennung von Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühlen beim Feedback können Mißverständnisse vermieden werden.**

**Metakommunikation, d. h. Kommunikation über Kommunikation, ist das sicherste Mittel, Kommunikationsstörungen aufzudecken.**

**Metakommunikation ist nicht ohne Risiko.**

**Neben dem ad-hoc-orientierten Einsatz von Metakommunikation lassen sich verschiedene Formen der Institutionalisierung anführen: die Einschaltung von Metakommunikationspausen, die Prozeßberatung und schriftliche Befragungen.**

**Fundament gelingender Metakommunikation ist Wahrhaftigkeit, also der wirkliche Wunsch, die Kommunikationsprobleme zu lösen.**

chenen Problematiken beim Senden nicht zu einer Problemlösung, sondern zu einer Vertiefung von Problemen führen. In solchen Fällen muß der Ablauf des Gesprächs selbst zum Thema gemacht werden. Mit anderen Worten: Metakommunikation ist erforderlich. Metakommunikation bedeutet Kommunikation über Kommunikation und dient insbesondere der Beziehungsklärung, löst also den Kardinalfehler menschlicher Kommunikation auf, Beziehungsprobleme auf der Sachebene lösen zu wollen (Schulz von Thun, 1993). Durch das Aussprechen einer gefühlten Störung wird durch Metakommunikation eine Auseinandersetzung ausgelöst, anstatt 'kommunikative Unbehaglichkeit' zu erleiden. Ein aktives Beginnen der Metakommunikation, d.h. der Reflexion nicht der Gesprächsinhalte, sondern des Gesprächsverlaufs, ist ohne Vorhandensein eines die Metakommunikation fördernden Klimas aufgrund der Positionsmacht des Vorgesetzten nur schwer möglich. Fehlt seine Einsicht in die Notwendigkeit solcher metakommunikativer Phasen, kann er die Versuche des Mitarbeiters zur Metakommunikation als unangemessen zurückweisen. Metakommunikation trägt nämlich eine offen geäußerte Unzufriedenheit in ein Gespräch und kann bei einseitigen Empfangsgewohnheiten leicht als negativer, entwertender Personenangriff aufgefaßt werden.

Neben dem ad-hoc-orientierten Einsatz von Metakommunikation kann der Prozeß auch institutionalisiert werden. Neuberger (1992) schlägt dazu drei Vorgehensweisen vor: erstens die Einschaltung von Metakommunikationspausen während des Gesprächs oder im Anschluß daran, in denen jeder zum vorausgegangenen Gesprächsgeschehen Stellung nimmt; zweitens eine Prozeßberatung durch einen außenstehenden Experten, der Auffälligkeiten wie die Asymmetrie der Beteiligung am Gespräch (z. B. Monologe des Vorgesetzten), sprunghafte Themenwechsel, aggressiven Umgangston oder die relative Bedeutung der vier kommunikativen Ebenen schildert, Tendenzen zur Bagatellisierung und Verteidigung des Verhaltens auffängt und konstruktive Vorschläge unterbreitet; drittens schriftliche Befragungen aufgrund der potentiellen Unmöglichkeit offener Aussprache zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, um auf dieser Basis konkrete Probleme herauszufinden und Veränderungen einzuleiten. Generell sollten diese Maßnahmen ergänzend vorgenommen werden, so daß die schriftliche Befragung nicht das persönliche Gespräch ersetzt.

Ziel jeglicher Metakommunikation darf aber nicht die Funktionalisierung der Beziehungsebene sein, um über vordergründig aufgesetzte Freundlichkeit Mitarbeiter zu manipulieren, denn durch schwer zu kontrollierende nonverbal-inkongruente Übermittlungen kann diese Fassadentechnik langfristig erkannt werden, wodurch das eventuell bestehende Vertrauensverhältnis zerstört wird (Schulz von Thun, 1993).

Nachdem nun modelltheoretisch abgeleitete Kommunikationsprobleme dargestellt worden sind und mögliche Lösungen aufgezeigt wurden, führt die folgende Übersicht Kommunikationsprobleme und -lösungen zusammen (Tabelle 2). Im Vordergrund stand eine pragmatische Sichtweise. Da jegliche Kommunikation das Merkmal der Unbestimmtheit in sich trägt, sind die beschriebenen Lösungsansätze eher heuristisch-plausibler Natur, als daß sie zwingend zu immer gleichen Ergebnissen und Verhaltensmustern führen. Sie können für Mitarbeitergespräche aber eine wertvolle Hilfe sein, da sie die Hintergrund-Probleme der Kommunikation bewußt machen, wodurch die Fallstricke der Kommunikation möglicherweise besser umgangen werden können. Daß Kommunikationsfehler und -störungen völlig vermieden werden können, ist nicht zu erwarten; wichtig ist es aber, hierfür ausreichend sensibilisiert zu sein, um angemessen auf derartige Probleme reagieren zu können.

**Tabelle 2:**  
Synopsis möglicher Kommunikationsprobleme mit Lösungsansätzen

Bezogen auf ...	Kommunikationsprobleme	Lösungsansätze
<b>Sender</b>	mangelnde Sachlichkeit	Wahl neutraler Worte
	mangelnde Verständlichkeit	Einfachheit/Strukturiertheit/Visualisierung von Informationen, Redundanz, Offenlegung von Gesprächszielen, Blackout-Taktik
	Imponier- und Fassadentechniken	selektive Authentizität, Ich-Botschaften, Metakommunikation
	Herabsetzung, Irreversibilität im Sprachverhalten, Bevormundung, Verletzung der Kollusion	Verzicht auf Einsatz der Positionsmacht, Wertschätzung, positives Selbstkonzept, Metakommunikation
	versteckte, doppeldeutige, paradoxe Appelle, Manipulationstechniken	Vermeidung versteckter, paradoxer, doppeldeutiger Appelle, Informationscharakter von Appellen, Kongruenz, finales Fragen, Metakommunikation
	Mehr-desselben-Problem	Metakommunikation
<b>Empfänger</b>	Informationsselektion durch Wahrnehmungsmechanismen	Wahrnehmungsüberprüfung, Nachfragen, Empathie
	permanent einseitige Auswahl einer kommunikativen Ebene	vierseitige Betrachtung von Informationen
	Nichteinverständnis mit einer kommunikativen Ebene	Feedback
	mangelnde Bereitschaft/Fähigkeit, zuzuhören	aktives Zuhören
	Double-Bind-Situation	Vermeidung paradoxer Appelle durch den Sender, Metakommunikation
	Du-Botschaften beim Feedback	Ich-Botschaften
	globale Abrechnung, Betonung negativer Aspekte beim Feedback	Vermeidung von Killer-Phrasen, Wertschätzung, Trennung von Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühlen
	mangelnde Feedback-Empfangsbereitschaft	Vertrauenskultur
<b>Sender / Empfänger</b>	Konfusion Inhalts-/Beziehungsebene	Metakommunikation
	Interpunktionskonflikte	Empathie/Alterozentrik

Im folgenden wird die Betrachtung der Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter auf den Rahmen des sog. „Mitarbeitergesprächs“ eingegrenzt.

## 2 Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument

### 2.1 Begriffsbestimmung

Unter dem Begriff *Mitarbeitergespräch* verstehen wir ein institutionalisiertes Gespräch mit spezifischer Zielsetzung, das aufgrund eines formalen Anlasses fest terminiert wird, ein größeres Zeitbudget erfordert und von beiden Seiten ausreichend vorbereitet werden kann. Ausgeklammert werden hingegen formelle sowie informelle Alltagskommunikation (z. B. kurze Arbeitsanweisungen, Austausch über persönliche Belange), Gruppengespräche und

**Mitarbeitergespräch: ein institutionalisiertes Gespräch mit formalem Anlaß, fester Terminierung, höherem Zeitbedarf und ausreichender Vorbereitung der Gesprächspartner.**

**Initiator des institutionalisierten Mitarbeitergesprächs ist in der Regel der Vorgesetzte, aber auch Mitarbeiter können ein solches Gespräch einfordern.**

**Gesprächsformen betreffen den Grad der Gesprächsstrukturierung: Es gibt freie, teilstrukturierte und vollstrukturierte Gesprächsvarianten.**

**Freies Gespräch: natürlicher, assoziativer Verlauf, Gefahr der Ablenkung vom Thema, keine Standardisierung.**

Konferenzen sowie schriftliche und technische Informationsübermittlung. Bevor wir die wichtigsten Funktionen derartiger Mitarbeitergespräche erläutern, werden vorab verschiedene mögliche *Gesprächsformen* und *Gesprächsstile* betrachtet.

## 2.2 Gesprächsformen und Gesprächsstile

In der Regel ist die Führungskraft der Initiator eines Mitarbeitergesprächs. Ausnahmen liegen bei spezifischen Anlässen vor, wie z. B. einem Konflikt- oder Feedbackgespräch, wenn ein Mitarbeiter das Bedürfnis äußert, mit seinem Vorgesetzten und eventuell auch anderen Beteiligten ein solches Gespräch zu führen, oder auch beim Austrittsgespräch, wenn der Mitarbeiter die Kündigung selbst ausspricht. Auch in diesen Fällen führt der Statusunterschied zwischen den Beteiligten dazu, daß in der Regel dem Vorgesetzten die Gesprächsführung zukommt. Dies ist allerdings weder gleichbedeutend damit, daß der Vorgesetzte den höheren Redeanteil für sich in Anspruch nimmt, noch daß der Mitarbeiter keine Gelegenheit hat, den Verlauf des Gesprächs zu beeinflussen. Während die *Gesprächsform* in der Regel durch den Vorgesetzten festgelegt wird, können hingegen beide Beteiligten den Verlauf des Mitarbeitergesprächs durch den Einsatz verschiedener *Gesprächsstile* prägen. Verschiedene Gesprächsformen und -stile werden im folgenden dargestellt.

### *Gesprächsformen*

Mit dem Terminus „Gesprächsformen“ ist der verschieden abgestufte Grad der Strukturierung von Gesprächen gemeint. Im allgemeinen unterscheidet man drei verschiedene Gesprächsformen, wobei die Unterscheidung sich ursprünglich auf Interviews, z. B. das klinische Interview oder das Einstellungsinterview, bezieht: Es handelt sich um das völlig *freie Gespräch*, das *teilstrukturierte* sowie das *voll strukturierte Gespräch*. Die verschiedene Abstufung der Strukturierung kann sich hierbei sowohl auf Fragen oder Gesprächsthemen als auch auf die Antworten beziehen.

Das *freie Gespräch* weist keine Strukturierung im Sinne einer Standardisierung des Ablaufs auf. Es verläuft dadurch möglicherweise assoziativer als die anderen beiden Gesprächsformen, kann aber dabei auch inhaltlich umfassender werden, da die Gesprächsinhalte nicht von vornherein festgelegt sind. Der Vorteil liegt vor allem darin, daß auch wichtige Themen oder Fragen besprochen werden können, die zu Beginn des Gesprächs noch nicht vorhersehbar waren. Ein möglicher Nachteil besteht darin, daß das Gespräch weniger zielgerichtet verläuft. So besteht die Gefahr, daß wesentliche Aspekte, die eigentlich geklärt werden sollten, nicht in das Gespräch aufgenommen werden, weil man sie vergißt oder sie nicht in den Zusammenhang passen. Insofern eignet sich das freie Gespräch in Reinform nicht für zielgerichtete Mitarbeitergespräche. Vor allem für die Führungskraft besteht hier auch die Möglichkeit, konflikthafter Inhalte, die als unangenehm empfunden werden, aus dem Weg zu gehen (z. B. Kritik zu üben). Als ungeeignet muß diese Gesprächsform auch dann betrachtet werden, wenn Personen durch die Ergebnisse des Gesprächs miteinander verglichen werden sollen (z. B. bei Bewerbungsgesprächen), da in diesem Fall durch eine mangelnde Standardisierung die Objektivität der Datenerhebung nicht gewährleistet ist.

Die *teilstrukturierte Variante* des Gesprächs sieht eine Mischung aus standardisierten und freien Gesprächsteilen vor, so daß zwar einerseits Objektivität in den standardisierten Teilen erreicht werden kann, andererseits aber durch die freien Gesprächsteile der natürliche Ablauf des Gesprächs noch gewährleistet ist. Dies gilt insbesondere dann, wenn strukturierte und freie Teile sich im Gesprächsverlauf abwechseln, wie es zum Beispiel beim Multimodalen Interview (Schuler, 1992) der Fall ist. Eine teilstrukturierte Gesprächsform liegt auch dann vor, wenn die Führungskraft sich anhand eines

Gesprächsleitfadens vorbereitet hat und alle vorgesehenen Inhalte im Rahmen eines strukturierten Ablaufs exploriert werden. Eine solche teilstandardisierte Exploration erhält einen natürlichen Gesprächsverlauf und gewährleistet, daß die vorbereiteten Themen behandelt werden. Die Möglichkeit, als unangenehm empfundenen Inhalten aus dem Weg zu gehen, ist gleichzeitig eingeschränkt. Durch die vorgegebenen Fragen ist hier zwar eine Grundlage für Vergleiche zwischen verschiedenen befragten Personen gegeben. Im Gegensatz zum *Multimodalen Interview*, bei dem die Antworten der Bewerber auf einer verhaltensverankerten Skala eingestuft werden, bleibt hier die offene Antwortstruktur wegen mangelnder Vergleichbarkeit aber problematisch. Sieht man freie Gesprächsteile vor, in denen z. B. Fragen gestellt werden können, so bietet sich auch in dieser Gesprächsform die Möglichkeit, Unvorhergesehenes, das wichtig erscheint, zu besprechen. Teilstrukturierte Gespräche eignen sich für die Durchführung unterschiedlicher Mitarbeitergespräche sehr gut, da sie einerseits der Zielgerichtetheit Rechnung tragen und auch zu diagnostischen Zwecken einsetzbar sind, andererseits die Dynamik der Interaktionssituation nicht eingeschränkt wird.

Eine *vollstrukturierte Variante* stellt z. B. ein vollstandardisiertes Interview dar, bei dem die Fragen und evtl. sogar die Antwortmöglichkeiten in standardisierter Form vorgegeben sind. Im Extremfall könnte eine solche Form auch computergestützt ablaufen. Bei vollstrukturierten „Gesprächen“ sind zwischengeschaltete freie Gesprächsteile, wie sie z. B. bei der Diskussion um einen gemeinsam auszufüllenden Leistungsbeurteilungsbogen auftreten könnten, ausgeschlossen. Insofern ist der vollstrukturierte Dialog kaum noch als „Gespräch“, wie es im alltäglichen Sinne verstanden wird, zu bezeichnen. Vorteile liegen darin, daß bei sorgfältiger Ausarbeitung des strukturierten Interviews die wichtige Information erhoben und gleichzeitig die Datenmenge eingeschränkt und so die Auswertung erleichtert werden kann (z. B. bei Meinungsbefragungen, vgl. Kapitel 14). Nachteilig ist aber die Gefahr der mangelnden Berücksichtigung von Themen, die sich erst während des Gesprächs als wesentlich herauskristalisieren. Für Einstellungsinterviews wurde festgestellt, daß Bewerber das freie Gespräch bevorzugen (Schuler, 1995). Nicht bekannt ist, inwieweit dies auch für andere Arten von Mitarbeitergesprächen gilt. Nachdem freiere Gesprächsformen dem Bedürfnis nach Situationskontrolle entgegenkommen, wäre die Annahme allerdings plausibel, daß hochstrukturierte Interviews auch zu anderen Gesprächsanlässen weniger geschätzt werden. Grundsätzlich kann festgehalten werden, daß vollstrukturierte Varianten für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen im oben definierten Sinne nicht geeignet sind.

### *Gesprächsstile*

Mit der Gesprächsform hängt die Verwendung unterschiedlicher Gesprächsstile eng zusammen. Bedeutsame Gesprächsstile im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs sind der direktive und der non-direktive Stil (Neuberger, 1980). Viele Gespräche stellen Mischformen dieser zwei Grundstile dar und müssen daher nicht als eigenständige Formen herausgehoben werden.

Das Konzept des „*non-direktiven Gesprächsstils*“ stammt aus der Psychotherapie. In diesem Kontext ist es wichtig, daß der Therapeut auf seinen Patienten eingeht und sich offen für die vom Patienten vorgebrachten Gesprächsinhalte zeigt, um sich „in seine Welt einfühlen zu können“. Entsprechend ist dieser Gesprächsstil durch ein geringes Ausmaß an Lenkung gekennzeichnet. In seiner Reinform ist im non-direktiven Stil keinerlei Richtungsvorgabe durch den Gesprächsführenden vorgesehen. Es soll alles zur Sprache kommen, was dem Gesprächspartner wichtig erscheint. Durch Techniken wie das „aktive Zuhören“ wird der Gesprächspartner ermuntert, weiterzusprechen. Dabei geht der Gesprächsleiter inhaltlich nicht über das bereits Gesagte hinaus: Wiederholungen der Gesprächsinhalte und Verbalisieren von Gefühlen allein sollen der Anregung neuer Gedanken dienen. Ein non-direktiv geführtes Gespräch kann nur in unstrukturierter Gesprächsform

**Teilstrukturiertes Gespräch:** erhält natürlichen Verlauf, verläuft zielgerichtet, ergibt in standardisierten Teilen Vergleichsgrundlage, gute Eignung für Mitarbeitergespräche ist gegeben.

**Vollstrukturiertes „Gespräch“:** Reduktion von Datenmengen, kein „Gespräch“ im eigentlichen Sinne.

**Non-direktiver Gesprächsstil:** in der Psychotherapie häufig eingesetzt, geringes Ausmaß an Lenkung.

**Ein rein non-direktiver Gesprächsstil ist zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen nicht geeignet.**

**Direktiver Gesprächsstil: hohes Ausmaß an lenkenden Verhaltensweisen, die das Gespräch strukturieren.**

**Beide Gesprächsstile sind im Mitarbeitergespräch phasenweise zweckmäßig.**

**Mitarbeitergespräche erfordern die Beherrschung des direktiven und des non-direktiven Gesprächsstils.**

durchgeführt werden, da mit der zunehmenden Struktur der teil- und vollstrukturierten Variante zwangsläufig das Ausmaß der Gesprächslenkung zunimmt. Für definitionsgemäß anlaßbezogene Mitarbeitergespräche stellt sich die Verwendung der Reinform des non-direktiven Gesprächsstils als ineffizient dar. Durch die eher assoziative Form des entstehenden Gesprächs ist es wahrscheinlich, daß der Gesprächspartner von dem durch den Gesprächsanlaß vorgegebenen Gesprächsziel abweicht. Bei zielgerichteter Gesprächsführung ist es die Aufgabe des Vorgesetzten, das Gespräch zu zentrieren. Hierzu sind direktive, also lenkende Verhaltensweisen (wie z.B. Stellen weiterer Fragen in die gewünschte Richtung) unerlässlich.

Der *direktive Gesprächsstil* zeichnet sich durch einen hohen Grad an Lenkung durch die Anwendung von Lenkungsstrategien aus. Unter Lenkungsstrategien sind alle Mittel zu verstehen, die dazu führen, das Gespräch zu strukturieren und in seinem Verlauf in die Richtung des vorab festgelegten Gesprächsziels zu beeinflussen. Eine Übersicht über direktive Strategien bietet Abbildung 3. Zu wesentlichen Einflußstrategien in der sozialen Interaktion, die im Mitarbeitergespräch darüber hinaus eine Rolle spielen können, siehe Cialdini (1993) sowie Blickle (1995a); einen Überblick über verbale Beeinflussungsstrategien gibt Burgoon (1990).

<b>Lenkungsstrategien im Mitarbeitergespräch</b>
– Benennung des Gesprächsziels und der zu erwartenden Dauer zu Beginn
– Zuweisung von Gesprächsanteilen
– Stellen von Fragen
– Aufforderung zu Erläuterungen, Stellungnahmen etc.
– Zusammenfassung von Ergebnissen
– Absicherung von Ergebnissen durch Erfragen der Zustimmung
– Gesprächsabschluß

### **Abbildung 3:**

Übersicht über Strategien direkter Gesprächsführung

Es wurde bereits festgestellt, daß im Rahmen anlaßbezogener und damit zielgerichteter Gespräche die Anwendung eines rein non-direktiven Stils unzureichend erscheint. Angemessen ist die Anwendung dieses Stils aber zumindest phasenweise, wenn in Mitarbeitergesprächen tieferliegende Inhalte zur Sprache kommen sollen. Dies ist vor allem in sog. Problemlösungsgesprächen der Fall. Ist z.B. das Nachlassen der Leistung eines Mitarbeiters aufgefallen und eine tiefgehende Ursachenanalyse notwendig, um handlungsleitende Ansatzpunkte zur Problemlösung zu finden, so ist es sinnvoll, den Mitarbeiter zunächst ohne Vorgabe einer Richtung zu diesem Problem reflektieren zu lassen. Um zu einer konstruktiven Lösung des Problems zu gelangen, sind aber auch in derartigen Gesprächen direktive Gesprächsverhaltensweisen notwendig. Um es überspitzt zu formulieren: Es führt zu keinem konstruktiven Ergebnis, den Mitarbeiter zwei Stunden lang ausführlich über problematische Sachverhalte reflektieren zu lassen, um dann wieder auseinanderzugehen. Strukturierung und Lenkung sind hier die Mittel, um zu einer Lösung des Problems zu kommen, dies z. B. auch, wenn der Mitarbeiter konflikthaften, aber zentralen Themen ausweicht. Dabei heißt „Lenkung“ auch nicht notwendigerweise, die Problemlösung vorzugeben, sondern der Vorgesetzte kann nach einer Phase des Assoziierens zu möglichen Lösungen durch den Mitarbeiter durch geeignete Lenkungsstrategien auf die von ihm favorisierte Lösung hinwirken.

Wir können also festhalten, daß die Beherrschung beider Gesprächsstile im Mitarbeitergespräch von Vorteil ist. Beide Stile haben ihre Berechtigung und versprechen bei situationsgerechter Kombination produktive Gesprächsergebnisse. Die alleinige Anwendung des non-direktiven Gesprächsstils stünde einer effektiven Zielerreichung im Mitarbeitergespräch eher entgegen, während ein rein direktives Gespräch insbesondere bei komplexen Problemstellungen dazu führen könnte, daß der Mitarbeiter „sich überfahren“ fühlt, wenn seine Sichtweise nicht ausreichend zur Sprache kommt.

## 2.3 Funktionen von Mitarbeitergesprächen

In der einschlägigen Literatur wird der Begriff des „Mitarbeitergesprächs“ häufig auf das jährliche Beurteilungsgespräch bezogen, in welchem die Beurteilung erbrachter Leistungen sowie zukünftige Zielsetzungen im Vordergrund stehen (vgl. bspw. Schuler & Prochaska, 1999; vgl. auch Kapitel 15). Die fünf wesentlichen Funktionen von Mitarbeitergesprächen (siehe Abbildung 4) schließen aber weitaus mehr Gesprächsarten zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ein.

Die fünf Hauptfunktionen von Mitarbeitergesprächen
1. Austausch von Sachinformation
2. Beziehungsklärung und -entwicklung
3. Feedback und Zielsetzung
4. Leistungs- bzw. Potentialbeurteilung
5. Förderung

**Abbildung 4:**  
Hauptfunktionen von Mitarbeitergesprächen

In der Regel beinhaltet jeder spezifische Gesprächsanlaß eine spezifische selektive Kombination einzelner Funktionen. Dabei findet in jedem Gespräch ein Austausch von Sachinformation statt. Beim Einstellungsgespräch beispielsweise steht darüber hinaus die Funktion der Potentialbeurteilung im Vordergrund. Beim jährlichen Beurteilungsgespräch hingegen werden vor allem Aspekte der Leistungsbeurteilung sowie des Feedbacks und der Zielsetzung thematisiert. Im folgenden werden die fünf Hauptfunktionen von Mitarbeitergesprächen näher erläutert.

### 2.3.1 Austausch von Sachinformation

Allgemeines Ziel bei allen Mitarbeitergesprächen ist ein Informationsaustausch zwischen den Beteiligten. Welche Art der Sachinformation im Vordergrund steht, hängt stark von dem jeweiligen Gesprächsanlaß ab. Bei einem Einstellungsinterview beispielsweise bietet der Bewerber dem Interviewer Information über seine fachliche Qualifikation, aber auch über persönliche – für die potentielle zukünftige Arbeitsstelle bedeutsame – Einstellungen (z. B. zur Teamarbeit), während der Interviewer dafür sorgt, daß der Kandidat einen Eindruck von den Arbeitsanforderungen der fraglichen Stelle gewinnt. Eine besondere Art der Sachinformation wäre hier die realistische Information über die Arbeitsstelle, die kritische Aspekte (wie z. B. eine zu erwartende hohe Arbeitsbelastung) nicht ausschließt und so zur Selbstselektion der Bewerber beitragen kann (Schuler, 1992; vgl. Kapitel 7). Ein Begrüßungs- oder Kündigungsgespräch weist dagegen völlig andere Informationsschwerpunkte auf. Unter „Sachinformation“ sind nicht nur Informationen zu verstehen, die rein sachbezogene Inhalte aufweisen: Auch beispielsweise die Mitteilung über den Grund einer Kündigung durch den Mitarbeiter wie „Schwierigkeiten mit einem Kollegen“ ist zunächst als „Information zur Sache“ aufzufassen, obgleich sie sich auf eine Beziehungsstörung bezieht. Weiterhin sind unter Sachinformationen alle Informationen zu verstehen, die Mitarbeiter, aber auch der Vorgesetzte, benötigen, um ihren jeweiligen Aufgaben gerecht werden zu können. Dazu gehören z. B. Informationen über Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für den Mitarbeiter, während für den Vorgesetzten Informationen über Arbeitsergebnisse oder Spezialkenntnisse seines Mitarbeiters wichtig sind. Sowohl hinsichtlich des rein aufgabenorientierten Informationsaustauschs als auch der Information über Aspekte der Arbeitsumwelt (z. B. hinsichtlich Arbeitsklima, Aufgabenumfang etc.) stellt das Mitarbeitergespräch ein wichtiges Instrument zur Verbesserung betrieblicher Problemlösungen und Entscheidungsqualitäten dar.

**Verschiedene Gesprächsanlässe beinhalten eine spezifische Kombination unterschiedlicher Funktionen.**

**Sachinformation ist jede Information „zur Sache“ sowie die zur Aufgabenerfüllung benötigte Information.**

**Mitarbeitergespräche tragen zur Überwindung der Informationsdistanz und zur Rollenklärung bei.**

**Offene Kommunikation erhöht die Zufriedenheit von Mitarbeitern mit ihrer Führungssituation.**

Der Austausch von Sachinformationen nimmt nicht nur bei beginnenden oder endenden, sondern insbesondere auch in bestehenden Arbeitsbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern eine zentrale Stellung ein, weil er den Handlungsspielraum der Beteiligten erweitert und dem arbeitsbezogenen Handeln Orientierung verleiht. Dies ist insbesondere von Bedeutung für Mitarbeiter, die ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Klarheit aufweisen und infolgedessen einer besonders intensiven Informationsvermittlung zur Bewältigung ihrer Aufgaben bedürfen. Diese Informationsvermittlung funktioniert nicht ohne Reibungsverluste: Empirische Befunde zeigen, daß von Managern die Kommunikation mit externen Personen sowie den eigenen Vorgesetzten als wichtiger betrachtet wird als der kommunikative Austausch mit den eigenen Mitarbeitern (Whitely, 1984). Mit dem erstmals von Tompkins (1962, zit. nach Jablin, 1979) beschriebenen Begriff der *semantischen Informationsdistanz* wird das Phänomen der häufig gegebenen unterschiedlichen Auffassung von Mitarbeitern und Vorgesetzten über die grundsätzlichen Arbeitsaufgaben (Jablin, 1979) oder das Ausmaß an Entscheidungsbeteiligung des Mitarbeiters (Harrison, 1985) beschrieben. Darüber hinaus finden sich auch Unterschiede in der Meta-Wahrnehmung, d. h. der eigenen Überzeugung, wie der andere „die Dinge sieht“ (Smircich & Chesser, 1981). Zur Überwindung dieser Informationsdistanz zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter können fest institutionalisierte Mitarbeitergespräche, bei denen ein ausreichendes Zeitbudget zum umfassenden Informationsaustausch vorgesehen ist, hilfreich sein. Prozesse der Rollenklärung als „eine Art kooperativ erstellter Stellenbeschreibung“ (Neuberger, 1991, S. 215) können dabei dazu beitragen, daß ein Konsens über die Arbeitsaufgaben – auch im Bezug zu den Aufgaben oder Rollen der anderen Mitglieder einer Arbeitsgruppe – erreicht wird. Ebenso tragen Feedback-Prozesse (siehe Abschnitt 2.3.3), welche Information über Leistungsergebnisse des Mitarbeiters enthalten, nach einer Metaanalyse von Jackson und Schuler (1985) erheblich zur Rollenklärung bei. Hier wird deutlich, daß die Funktionen von Mitarbeitergesprächen nicht getrennt voneinander existieren, sondern enge Zusammenhänge aufweisen.

Bedeutsam ist auch die Offenheit des Informationsaustauschs: Es zeigte sich in verschiedenen Studien (z. B. Callan, 1993), daß die wahrgenommene Offenheit der Kommunikation zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten positiv mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Führungssituation korreliert. Mitarbeiter wie auch Vorgesetzte halten Informationen zurück oder verändern sie. Dabei ist zu beachten, daß ein solches Zurückhalten von Informationen seitens des Vorgesetzten nicht immer innerhalb seiner eigenen Handlungsfreiheit liegt, sondern daß es Situationen gibt, in denen dies aus geschäftspolitischen Gründen geboten scheint. Darüber hinaus stellt sich die Arbeitssituation in heutigen Organisationen eher als geprägt von einer „Informationsflut“ dar, aus der der einzelne Mitarbeiter die für seine Aufgaben benötigten Informationen auswählen muß. Insofern bestünde die Forderung nach „offener Kommunikation“ vor allem in der Forderung, die Informationen vom Vorgesetzten zu erhalten, die benötigt werden, um die Stellenanforderungen erfüllen zu können. Umgekehrt wurde festgestellt, daß sich Mitarbeiter scheuen, Informationen an ihre Vorgesetzten weiterzugeben, die sie selbst in ungünstigem Licht erscheinen lassen (Glaser, 1984). Das Taktieren mit Informationen ist ein mikropolitisch Verhalten, welches nicht nur auf der Vorgesetzenseite zu finden ist.

### **2.3.2 Beziehungsklä rung und -entwicklung**

Ähnlich wie der Austausch von Sachinformation nimmt auch die Beziehungsklä rungs- und -entwicklungsfunktion bei allen Anlässen von Mitarbeitergesprächen eine zentrale Rolle ein. In Einstellungs- bzw. Begrüßungs- und Orientierungsgesprächen werden die Weichen für die zukünftige Beziehung gestellt. Diese gilt es während des Arbeitsverhältnisses zu definieren und zu gestalten. Auch das Kündigungs- und/oder Austrittsgespräch kann abschlie-

End zu einer Klärung der Frage führen, auf welchem Stand sich die Arbeitsbeziehung befindet und inwiefern sie in beiderseitigem Einverständnis abgeschlossen werden kann.

In den Mitarbeitergesprächen, die während der Dauer eines Arbeitsverhältnisses regelmäßig stattfinden, kann die Chance genutzt werden, zu einer fruchtbaren Arbeitsbeziehung zu gelangen. Während Prozesse der *Rollenklärung* zu einer formalen Stellenbeschreibung führen, trägt *Rollenverhandeln* (Neuberger, 1991) darüber hinausgehend zu einem Austausch informeller Erwartungen, Absichten und Sichtweisen bezüglich der Arbeitssituation bei. Bisherige Forschungsarbeiten, die sich mit der Art der Konfliktregelung in Vorgesetzten-Mitarbeiter-Dyaden befassen, zeigen, daß die häufigste Strategie von Vorgesetzten zur Lösung von auftretenden Konflikten in der Konfrontation und Zurückgreifen auf Zwang besteht (Dansereau & Markham, 1987). Gerade auch aus diesem Grund sollte eine explizite kritische Prüfung der Beziehung im Mitarbeitergespräch ihren Platz finden. In deren Rahmen kann hinterfragt werden, wie man innerhalb der Arbeitsbeziehung miteinander umgeht. Dies gilt umso mehr, als sich herausgestellt hat, daß die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrem Vorgesetzten durch die Wahrnehmung einer unterstützenden Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter steigt (a.a.O).

Mitarbeiter haben offenbar ein Bedürfnis, Informationen über die Beziehungsdefinition aus Sicht des Vorgesetzten zu erhalten. Cudder und Lamude (1991, zit. nach Smilowitz, 1995) unterscheiden personorientierte Kommunikationsinhalte von kontrollorientierten Kommunikationsinhalten. *Personorientierte Kommunikation* ist in der Grundstimmung warm und freundlich. Auf der Klimaseite drückt sie Zugänglichkeit/Offenheit, Übereinstimmung/Ähnlichkeit sowie Unterstützung, Respekt und Vertrauen aus. Kontrollorientierte Inhalte hingegen bringen auf der Klimaseite Dominanz, Formalität und Statusbewußtsein zum Ausdruck. Die über personorientierte Information vermittelte positive Beziehungsdefinition durch den Vorgesetzten weist Zusammenhänge zur Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Kommunikationssituation auf (Smilowitz, 1995). Noch weitgehend offen ist die Frage, wie vertrauensvolle Beziehungen zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern zustandekommen. Aspekte des Kommunikationsverhaltens scheinen hierbei eine wesentliche Rolle zu spielen (vgl. bspw. Kramer, 1996). Es ist darüber hinaus anzunehmen, daß ähnliche Prozesse stattfinden, wie sie auch zwischen den Mitgliedern einer Gruppe ablaufen (vgl. Kapitel 17 und 18). Der Entwicklungsprozeß basiert hier auf dem jeweiligen Vertrauensvorschuß, der vom anderen geleistet wird.

### 2.3.3 Feedback und Zielsetzung

*Feedback* und *Zielsetzung* werden häufig als zentrale Funktion des Mitarbeitergesprächs beschrieben (z. B. Schuler & Prochaska, 1999). Hierbei werden vor allem diejenigen Mitarbeitergespräche fokussiert, die vorrangig der Leistungssicherung im Hinblick auf relevante Zielsetzungen dienen. Vor allem sind dies Mitarbeitergespräche, die vom Vorgesetzten im Rahmen der jährlichen Beurteilung der Mitarbeiter durchgeführt werden. Zielsetzungen spielen wegen ihrer richtungsweisenden Funktion aber auch im Orientierungsgespräch zu Beginn eines Arbeitsverhältnisses eine wichtige Rolle (v. Rosenstiel, 1995), und auch ein Abschlußfeedback im Rahmen eines Austrittsgesprächs kann für beide Seiten wichtige Informationen liefern. Im folgenden werden wir vor allem die verschiedenen Feedbackarten und -funktionen betrachten. Da die im Hinblick auf den Zusammenhang von Feedback und Leistung wichtigen Zielsetzungsaspekte bereits an anderer Stelle in diesem Lehrbuch erläutert werden (vgl. Kapitel 13), finden sie an dieser Stelle nur noch kurze Erwähnung.

Im Rahmen des Mitarbeitergesprächs besteht eine Feedbackintervention im Unterschied zum direkten Gesprächsfeedback (vgl. Abschnitt 1.2.1) darin, dem Mitarbeiter Rückmeldungen über bereits gezeigtes Verhalten zu ge-

**Rollenklärung und Rollenverhandlung tragen zur Beziehungsklärung bei.**

**Personorientierte Kommunikation unterstützt positive Beziehungen und trägt zur Zufriedenheit mit der Kommunikationssituation bei.**

**Feedback im Mitarbeitergespräch gibt Rückmeldung über Verhalten, Auftreten oder Wirkung einer Person und hat Auswirkungen auf zukünftiges Handeln.**

**Feedbackintentionen: Information, Motivation, Lernen, Selbstbildprägung und Regulation des Verhaltens.**

ben, die sich auf zukünftiges Verhalten handlungsleitend auswirken sollen. Der Inhalt der Rückmeldung korrespondiert mit dem jeweiligen Gesprächsanlaß: In einem *Einstellungsinterview* bezieht sich eine Rückmeldung auf das wahrgenommene Potential, während im *Beurteilungsgespräch* das Leistungshandeln des Mitarbeiters zur Sprache kommt. Auch Rückmeldungen über das Auftreten der Person oder ihre Wirkung auf andere Personen sind als Feedback zu bezeichnen. Letztere Informationen sind daher grundsätzlich immer mitgemeint, wenn von „Feedback“ die Rede ist.

Unter „Feedback“ im Rahmen des Mitarbeitergesprächs verstehen wir entsprechend eine von einer externen Quelle vermittelte Information, die sich auf die Aktivitäten des Feedbackempfängers und deren Ergebnisse bezieht und auf zukünftiges Verhalten handlungsleitende Auswirkungen hat.

Die Befundlage zum Thema Feedback ist sehr vielfältig. Eine systematische Betrachtung erlaubt die Klassifikation von Cusella (1987), welche in Abbildung 5 dargestellt ist. Die wesentlichen Beschreibungsmerkmale von Feedback werden im folgenden erläutert.

Klassifikation von Feedbackmerkmalen
1. Feedbackintentionen
2. Feedbackarten
3. Feedbackdimensionen
4. Feedbackquellen
5. Feedbackauswirkungen/-funktionen

**Abbildung 5:**  
Klassifikation wesentlicher Feedbackmerkmale (nach Cusella, 1987)

### *Feedbackintentionen*

Angesprochen sind hier die Ziele, die man mit Feedbackinterventionen zu erreichen sucht. Während von Rosenstiel (1995) die Feedbackintentionen der Information, Motivation, des Lernens und der Selbstbildprägung in den Vordergrund stellt, identifiziert Cusella (1980) darüber hinaus die Regulationsintention des Feedbacks, d. h. die Intention, zielgerichtete Verhaltensweisen „auf dem richtigen Kurs“ zu halten. Eine weitere Intention von Feedbackinterventionen ist die Stärkung der Anstrengungs-Leistungs- sowie der Leistungs-Belohnungserwartungen des Feedbackempfängers (vgl. hierzu auch Kapitel 13).

### *Feedbackarten*

Im Mitarbeitergespräch wird Feedback personal in der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Dyade vermittelt. Es handelt sich um *formelles Feedback* (Farr, 1991, 1993), da es an einen formalen Anlaß geknüpft ist. Unter *informellem Feedback* versteht man im Gegensatz hierzu laufendes „day-to-day“-Feedback (Schuler, 1991). Obgleich das Feedback des Mitarbeiters an den Vorgesetzten prinzipiell ebenso wichtig ist wie das Vorgesetztenfeedback an den Mitarbeiter, werden wir uns in der Darstellung relevanter Befunde ausschließlich auf die Auswirkungen des Vorgesetztenfeedbacks an die Mitarbeiter beziehen.

Zu den weiteren im Mitarbeitergespräch relevanten Feedbackarten gehört das Anforderungsfeedback, welches der Informierung des Mitarbeiters über zielführende, anforderungsadäquate Verhaltensweisen dient, während das Bewertungsfeedback den Mitarbeiter über die von ihm erreichten Ergebnisse im Hinblick auf die Anforderungen unterrichtet (Farr, 1993). Dem Bewertungs- oder Leistungsfeedback sind sowohl Ergebnis- als auch Prozeßfeedback (Earley et al., 1990) zuzurechnen. Ergebnisfeedback zielt dabei auf die Mitteilung von Ergebnissen relevanter Arbeitsprozesse (z. B. in Form von

objektiven Daten wie Verkaufszahlen), während Prozeßfeedback auf den Verlauf der relevanten Arbeitsprozesse zielt und damit die Verhaltensweisen des Feedbackempfängers in den Vordergrund stellt. Aus diesem Grund wird alternativ auch der Begriff „behavioral feedback“ für das Prozeßfeedback verwendet. Einen Überblick über die wichtigsten Feedbackarten gibt Abbildung 6.

Feedbackarten
– Apersonales (z. B. schriftliches) vs. personales Feedback
– Dyadisches vs. gruppenbezogenes Feedback
– 360 °-Feedback
– Formelles vs. informelles Feedback
– Feedback „von oben nach unten“ vs. Feedback „von unten nach oben“
– Anforderungs- vs. Bewertungsfeedback
– Ergebnis- vs. Prozeßfeedback

#### Abbildung 6:

Überblick über Feedbackarten (zum 360°-Feedback vgl. auch Kapitel 15)

#### Feedbackdimensionen

Die von Larson, Glynn, Fleenor und Scrorntino (1985, zit. nach Cusella, 1987) unterschiedenen Feedbackdimensionen (siehe Abbildung 7) tragen zu einer weiteren Differenzierung von Feedbackinterventionen bei.

Feedbackdimensionen
– Vorzeichen (positiv / negativ)
– Rechtzeitigkeit
– Spezifität
– Häufigkeit
– Ausmaß psychologischen Feingefühls bei der Vermittlung

#### Abbildung 7:

Überblick über Feedbackdimensionen

Botschaften, die sich als günstig für den Feedback-Empfänger erweisen, da sie mindestens befriedigende oder bessere Leistungen thematisieren, weisen ein positives *Vorzeichen* auf, während es sich bei negativem Feedback um für den Empfänger nachteilige Informationen handelt, die auf unzureichende Leistung verweisen. Verkürzt handelt es sich also um „Lob“ einerseits und „Kritik“ andererseits. Im konstruktiven Fall kann letztere auch als „korrektives Feedback“ bezeichnet werden, wenn es konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungsmöglichkeiten enthält.

Das durch den Empfänger wahrgenommene Vorzeichen stellt eines der wichtigsten Merkmale von Feedback dar, weil es Einfluß auf die Akzeptanz der vermittelten Inhalte durch den Mitarbeiter ausübt: Positives Feedback wird besser akzeptiert als negatives, auf Leistungsdefizite verweisendes Feedback (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979), was mit seiner Funktion als positiver Verstärker erklärt wird (Waldersee & Luthans, 1994). Deci und Ryan (1980) stellten fest, daß Feedbackbotschaften, welche die Gefühle der Kompetenz und Selbstbestimmung beim Empfänger reduzieren und als kontrollierend wahrgenommen werden, die *intrinsische Motivation* senken, während positives Feedback, welches den Informationsaspekt in den Vordergrund rückt, die intrinsische Motivation des Mitarbeiters erhöht. Der förderliche Einfluß positiven Feedbacks auf die intrinsische Motivation wird aber von Moderatorvariablen wie Timing, Objektivität des Feedbacks sowie der Leistungsorientierung des Mitarbeiters beeinflußt (Harackiewicz, Sansone & Manderlink, 1985). Auch aus Vorgesetztsicht besitzt das Feedbackvorzeichen große Relevanz: Während Vorgesetzte ohnehin nicht gerne Feedback

**Feedbackarten: Anforderungs- und Bewertungs- sowie Prozeß- und Ergebnisfeedback.**

**Verschiedene Feedbackdimensionen beeinflussen die Akzeptanz und die Wirksamkeit von Feedbackinterventionen.**

**Positives Feedback wird besser akzeptiert als negatives und kann sich positiv auf die intrinsische Motivation auswirken.**

**Vorgesetzte vermeiden häufig negatives Feedback.**

**Unmittelbares Feedback erleichtert Verhaltensveränderungen.**

**Spezifisches Feedback bietet Hinweise für zukünftiges erfolgversprechendes Verhalten.**

**Feedbackquellen: andere Personen, Aufgabenwelt, eigene Person.**

geben (Meyer, 1991), scheinen sie bei negativem Feedback vor allem negative Konsequenzen zu antizipieren (Napier & Latham, 1986). Hierin könnte auch ihre Neigung begründet sein, negatives Feedback völlig zu vermeiden bzw. zu beschönigen (vgl. z. B. Cusella, 1987).

Die *Rechtzeitigkeit* von Feedback spricht die Rolle an, die das „Timing“ von Feedback spielt. Unmittelbares Feedback (z. B. Prozeßfeedback während einer Aufgabenerfüllung) bietet dabei konkretere Ansatzpunkte für Verbesserungen als Feedback, das mit großem zeitlichen Abstand gegeben wird. Beispiele des in Frage stehenden Verhaltens sind mit zunehmendem zeitlichen Abstand nur noch weniger detailliert erinnerbar.

Die Dimension der *Feedbackspezifität* zielt auf die Unterscheidung zwischen detailliert-konkreten und globalen Feedbackinhalten. Unspezifisches, inkonkretes Feedback ist von geringem Nutzen im Mitarbeitergespräch (vgl. hierzu Kapitel 13). Globalen Rückmeldungen (z. B.: „Das haben Sie sehr gut gemacht“ oder „In das XY-Projekt haben Sie noch nicht genug Energie gesteckt“) können kaum Hinweise für zukünftiges erfolgversprechendes Verhalten entnommen werden. Feedback kann nur dann als effektiv betrachtet werden, wenn es eine Aussage über den Zusammenhang zwischen dem Grad einer Zielerreichung und dem aktuellen Leistungsverhalten trifft. Das heißt, es müssen Ansatzpunkte für konkrete Verhaltensmöglichkeiten im Hinblick auf ein gesetztes Ziel aufgezeigt werden, was nur durch spezifisches Feedback möglich ist. Der Zusammenhang der Feedbackspezifität mit Zielsetzungsaktivitäten wird hier deutlich.

Mit der *Häufigkeitsdimension* des Feedbacks ist dessen Auftretensrate angesprochen. Diesbezüglich sind Unterschiede zwischen Aufgabentypen und der Komplexität des Feedbacks zu beachten: Gerade bei komplexen Zusammenhängen und ausgeprägten Fähigkeiten der Zielperson kann sich zu häufiges Feedback auch negativ (z. B. auf die Motivation) auswirken (Fisher, 1979). Feedback sollte demnach den angemessenen Freiraum zur Erreichung vorgegebener Leistungsziele nicht einschränken.

Das Ausmaß des vom Vorgesetzten gezeigten *Feingefühls bei der Feedbackvermittlung* dürfte sich vor allem auf die affektiven Reaktionen der Feedbackempfänger (siehe hierzu Farr, 1993) auswirken, welche im Rahmen der Feedbackauswirkungen besprochen werden.

### *Feedbackquellen*

Ilgen et al. (1979) unterscheiden drei Arten von Übermittlern des Feedbacks an den Empfänger (hier: den Mitarbeiter). Andere Personen, die das Verhalten des Mitarbeiters beobachtet haben, können Quellen für Feedback sein (der Vorgesetzte, Kollegen, Unterstellte oder Kunden), die Aufgabenwelt kann Feedback liefern (sog. *intrinsic Feedback*, das in der Aufgabe selbst bereits enthalten ist, z. B. Erreichung einer bestimmten Stückzahl in der Produktion), der Mitarbeiter kann aber auch selbst seine Leistung einschätzen – anhand des aufgabenimmanenten Feedbacks oder der Information, die er seiner Umwelt entnimmt (Ashford & Cummings, 1983).

Im Mitarbeitergespräch steht das Feedback durch den Vorgesetzten im Vordergrund, wobei im Rahmen von Mitarbeitergesprächen, in denen eine Leistungsbeurteilung stattfindet, häufig auch die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters zur Sprache kommt. Für eine adäquate Aufgabenerfüllung dürften vor allem die aufgabenimmanenten Feedbackinformationen, die sich bei der täglichen Arbeit ergeben, bedeutsam sein. Daß die Verantwortung für das Erhalten von Feedbackinformation dennoch nicht allein beim Mitarbeiter liegen kann, belegen Studien, die zeigen, daß vor allem die Mitarbeiter mit einer geringen Leistungserwartung, die am meisten von Feedback profitieren würden, offensichtlich von sich aus am wenigsten aktive Feedbacksuche betreiben (Farr, 1993). Daher ist auch das Vorgesetztenfeedback wichtig. Informelles „day-to-day“-Feedback hat dabei prozeßbegleitenden Charakter und prägt damit die Ausführung der Aufgaben entscheidend mit. Das formelle Feedback im Mitarbeitergespräch dürfte hingegen eher ergeb-

nisbezogen sein und mit zukünftigen Zielsetzungen, Beurteilungs- oder Förderungsaspekten verknüpft werden. Merkmale des Mitarbeiters prägen das Ausmaß, in dem er Feedback vom Vorgesetzten erhält, mit: Die Tendenz zur Vermeidung negativen Feedbacks bei Vorgesetzten führt dazu, daß insbesondere schlechtere Mitarbeiter weniger Feedback erhalten. Zwar scheint es umso wichtiger, daß aus diesem Grunde formelles Feedback im regelmäßigen Mitarbeitergespräch „zugesichert“ wird. Der Vorgesetzte selbst muß als Feedbackquelle aber dann als unzuverlässig betrachtet werden, wenn er aufgrund einer Hemmung vor negativem Feedback die Rückmeldungen im Mitarbeitergespräch beschönigt.

Glaubwürdigkeit, Macht und die psychologische Nähe der Feedbackquelle zum Empfänger spielen eine wesentliche Rolle für den Verlauf eines Feedbackprozesses (Farr, 1993). Glaubwürdigkeit wird dem Vorgesetzten durch den Mitarbeiter dabei durch die Wahrnehmung von Kompetenz und positiven Absichten, aber auch durch den formalen Status zugeschrieben (Dickinson, 1993). Die Kombination positiven verhaltensbezogenen Feedbacks mit einer als kompetent wahrgenommenen Feedbackquelle trägt dabei – im Vergleich zu den anderen Kombinationsmöglichkeiten der drei Faktoren Vorzeichen, Verhaltensbezogenheit und Quelle – am meisten zur Erhöhung intrinsischer Motivation bei (Cusella, 1984).

### *Feedbackauswirkungen/-funktionen*

Die Trennung Farris (1991) in affektive, kognitive und verhaltensbezogene Reaktionen auf Feedback bietet sich aus didaktischen Gründen an. Es sollte aber beachtet werden, daß alle drei Reaktionsarten Zusammenhänge aufweisen: Sowohl die affektiven als auch die verhaltensbezogenen Reaktionen werden teilweise über kognitive Prozesse vermittelt. Gleichzeitig wirken affektive Reaktionen sich auch auf das Verhalten von Personen aus. Motivationale Variablen werden an dieser Stelle nicht mehr gesondert dargestellt (vgl. hierzu Kapitel 13).

Bei den *affektiven Reaktionen* steht besonders die Dimension des Feedback-Vorzeichens im Vordergrund: Positives Feedback ruft in der Regel positive Emotionen, negatives Feedback eher negative affektive Reaktionen hervor (Farr, 1991), die in einer defensiven Haltung resultieren. Das Ausmaß der Defensivität hängt dabei von der Wichtigkeit der Ziele sowie von der Häufigkeit des negativen Feedbacks ab. Handelt es sich um sehr wichtige Ziele (so bewertet von der Organisation oder vom Feedbackempfänger) und treten negative Rückmeldungen häufig auf, so kann davon ausgegangen werden, daß der Selbstwert des betroffenen Mitarbeiters bedroht wird und daher die defensive Haltung zu dessen Erhaltung verstärkt wird. Moderierend wirken hier differentielle Unterschiede hinsichtlich personaler Merkmale wie z. B. des Selbstbilds. Weiterhin ist die Zielqualität von Bedeutung: Higgins, Shah und Friedmann (1997) unterscheiden Ziele, die sich auf Pflichten innerhalb der Arbeitssituation beziehen („Ought goals“) und Ziele, die sich auf eigene Hoffnungen und Aspirationen beziehen („Ideal goals“). Die Erreichung von „Ideal goals“, die mit eigenen Entwicklungserwartungen zusammenhängen, weisen eine intensivere Gefühlsqualität auf als das Erreichen von Zielen, die zu den alltäglichen Arbeitspflichten gehören („Freude“ im Gegensatz zu einer hauptsächlich von „Beruhigung“ gekennzeichneten Gefühlslage bei Pflichterfüllung). Kognitive Prozesse nehmen ebenfalls eine moderierende Funktion ein: Wird die Glaubwürdigkeit des Vorgesetzten gering eingeschätzt oder angenommen, der Vorgesetzte habe für das negative Feedback „unlautere Motive“ (z. B. die Suche nach einem Sündenbock), so wird das Feedback abgewertet, und affektive Reaktionen unterbleiben (Farr, 1991).

Zu den *kognitiven Reaktionen* auf Feedback gehört die Beeinflussung der Leistungsattribution des Mitarbeiters. Das bedeutet, daß sich seine Überzeugung über die Ursachen seiner Leistungsergebnisse (Fähigkeit, Anstrengung, Aufgabenschwierigkeit, Zufall) durch Feedback verändern kann. Die Attri-

**Aufgabenimmanentes Feedback stellt eine bedeutsame Ergänzung anderer Feedbackquellen dar.**

**Kompetenz, Glaubwürdigkeit, Macht und Nähe eines Feedbackgebers beeinflussen den Feedbackprozeß.**

**Affektive Reaktionen werden durch Vorzeichen und Häufigkeit des Feedbacks, Wichtigkeit und Beschaffenheit der Ziele sowie differentielle Merkmale bestimmt.**

**Feedback beeinflusst die Leistungsattribution der Mitarbeiter und das Niveau ihrer Leistungsziele.**

**Das Konstrukt der Argumentativität beeinflusst als differentielles Merkmal den Verlauf von Feedbackgesprächen.**

**Spezifisches, verhaltensbezogenes Feedback, das mit Zielsetzungen einhergeht, führt zu Leistungsverbesserungen.**

butionen des Mitarbeiters beeinflussen umgekehrt aber auch die Bewertung des Feedbacks: Mitarbeiter neigen als handelnde Personen (im Gegensatz zum Vorgesetzten als Beobachter) zu situativen, also externalen Attributionen. Negatives Feedback des Vorgesetzten wird eher durch situative Umstände erklärt als durch eigene Leistungsdefizite. Selbst wenn das Feedback keine andere als eine internale Attribution zuläßt (wenn der Vorgesetzte deutlich ausdrückt, daß er den Mitarbeiter nicht für fähig hält, eine Aufgabe zu erfüllen) kann dies – bei negativer Einschätzung der Glaubwürdigkeit des Vorgesetzten – eher die Nichtakzeptanz des Feedbacks zur Folge haben, als daß sich die Attribution des Mitarbeiters in die Richtung größerer Selbstkritik verändert. Eine weitere kognitive Reaktion auf Feedback stellt die Festsetzung des Niveaus eigener interner Leistungsziele dar. Diese hängt allerdings auch stark mit den extern vorgegebenen Leistungszielen zusammen (Taylor, Fisher & Ilgen, 1984). Damit kommen wir zu den verhaltensbezogenen Reaktionen auf Feedback.

Auch die *verhaltensbezogenen Reaktionen* auf Feedback werden durch differentielle Merkmale mitbestimmt. Neben den Facetten der großen fünf Persönlichkeitsmerkmale, der sog. *Big Five* (Costa und McCrae, 1989; vgl. Kapitel 5), identifizierte beispielsweise Bickel (1995a) das Konstrukt der Argumentativität, das in den zwei Dimensionen meidender sowie suchender Argumentationstendenz ausgeprägt sein kann. Die jeweilige Ausprägung der Argumentationstendenz steht in Zusammenhang mit den Konstrukten „Offenheit“ (bei aufsuchender Argumentationstendenz) und „Neurotizismus“ (bei meidender Tendenz). Derartige differentielle Unterschiede prägen den Verlauf eines Feedbackgesprächs entscheidend mit.

Bei den Betrachtungen zu verhaltensbezogenen Auswirkungen von Feedback stehen derzeit vor allem die Auswirkungen auf das Leistungsverhalten des Mitarbeiters im Vordergrund. Dabei kann sich das Leistungsverhalten einerseits quantitativ ändern (Erhöhung oder Verringerung der Leistungsmenge). Andererseits können auch qualitative Veränderungen im Sinne einer Erhöhung oder Verringerung der Leistungsgüte auftreten. Ein besonders sorgfältig untersuchter Zusammenhang ist hierbei der der gemeinsamen Vermittlung von Feedback und Zielsetzungen. Der Begriff der Zielsetzung umschreibt hier individuelle Leistungsziele im Gegensatz zu übergeordneten, von der Organisation im Rahmen von Stellenbeschreibungen personunabhängig festgelegten Leistungsstandards. Die Wirkmechanismen und Moderatoren des Zielsetzungs-Leistungs-Zusammenhangs wurden bereits an anderer Stelle in diesem Lehrbuch erläutert (vgl. Kapitel 13), so daß auf eine ausführliche Darstellung an dieser Stelle verzichtet werden kann. Die für das Mitarbeitergespräch wesentliche Erkenntnis ist die, daß Feedback alleine keine Leistungssteigerung bewirkt, während Feedback, welches mit Zielsetzungen einhergeht, zur Erreichung hoher Leistungsebenen beitragen kann (Locke & Latham, 1990). Spezifisches, verhaltensbezogenes Feedback führt – aufgrund der Bezugnahme auf Faktoren, die innerhalb der Kontrollmöglichkeiten des Mitarbeiters liegen – dabei eher zu Leistungsverbesserungen, als wenn sich die Mitteilungen auf Faktoren beziehen, die im Hinblick auf die Zielerreichung global und wenig beeinflussbar erscheinen (z. B. Personeneigenschaften des Mitarbeiters oder äußere Umstände der Arbeitssituation).

Zu einer umfassenden Erläuterung der verhaltensbezogenen Reaktionen auf Feedback gehört auch die – bisher selten vorgenommene – Berücksichtigung möglicher negativer Auswirkungen von Feedbackinterventionen (siehe hierzu aber z. B. Mossholder, Giles & Wesolowski, 1991). Eine Meta-Analyse von Kluger und De Nisi (1996) zeigt, daß zwar durchschnittlich betrachtet Feedback-Interventionen geeignet sind, die Leistung zu verbessern ( $d = .41$ ), daß aber bei einer Untersuchung von 607 Effektgrößen mehr als 1/3 der betrachteten Feedback-Interventionen einen negativen Einfluß auf die Leistung hatte. Dabei handelte es sich nicht nur um negative Feedback-Interventionen (siehe hierzu auch Waldersee & Luthans, 1994).

### 2.3.4 Leistungs- bzw. Potentialbeurteilung

Die allgemeinen Prinzipien der Leistungsbeurteilung werden in Kapitel 15 ausführlich dargestellt, so daß wir uns auf die Betrachtung des *Beurteilungsgesprächs* beschränken. Im organisationalen Kontext gibt es vielfältige Anlässe von Potential- bzw. Leistungsbeurteilungsgesprächen: Nicht nur das jährliche Beurteilungsgespräch, sondern auch z. B. der Ablauf der Probezeit eines neuen Mitarbeiters, ein Wechsel des Vorgesetzten oder Mitarbeiters in eine andere Abteilung oder die Veränderung von Aufgabenstrukturen können derartige Anlässe sein.

In der Regel liegt einem Beurteilungsgespräch eine standardisierte *Leistungsbeurteilung* zugrunde. Das in der Praxis teils übliche Vorgehen, standardisierte Systeme durch freie Beurteilungsgespräche zu ersetzen (Leonhardt, 1991), ist aus Gründen mangelnder Reliabilität eher skeptisch zu betrachten. In jedem Falle muß der rechtliche Anspruch der Mitarbeiter auf Erörterung einer Beurteilung und daraus abzuleitender beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten erfüllt werden. Eine Übersicht über die wichtigsten Inhalte von Beurteilungsgesprächen enthält Abbildung 8.

Wesentliche Inhalte des Beurteilungsgesprächs
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zielüberprüfung in bezug auf die für den Beurteilungszeitraum vereinbarten Ziele</li> <li>– Anerkennung bei Zielerreichung</li> <li>– Ursachenanalyse bei Abweichungen</li> <li>– Analysen von Stärken und Entwicklungsbedarf des Mitarbeiters</li> <li>– Ableitung von Entwicklungsmöglichkeiten</li> <li>– Zielvereinbarung für den kommenden Beurteilungszeitraum</li> </ul>

#### Abbildung 8:

Übersicht über wichtige Inhalte des Beurteilungsgesprächs

Grundsätzlich wird die Akzeptanz eines Beurteilungssystems von den Merkmalen des Systems selbst, von individuellen (differentiellen) sowie von organisationalen Merkmalen beeinflusst. Das Beurteilungsergebnis selbst ist dabei nicht der einzige Grund für die wahrgenommene Fairneß des Systems, sondern der *Prozeß der Beurteilung* spielt eine wesentliche Rolle. Merkmale des Beurteilungssystems umfassen neben der Art des verwendeten Beurteilungsverfahrens (vgl. Kapitel 15) auch die Merkmale des Beurteilungsgesprächs. Innerhalb dessen können Struktur- wie Prozeßmerkmale unterschieden werden. Darüber hinaus wirken differentielle Persönlichkeitsmerkmale der Beteiligten sich auf das Gespräch und damit auf die Akzeptanz des Beurteilungssystems aus. Ein Strukturmodell aller Einflußgrößen auf die Akzeptanz des Beurteilungssystems findet sich bei Dickinson (1993).

#### Strukturmerkmale des Beurteilungsgesprächs

Die wichtigsten strukturellen Merkmale des Beurteilungsgesprächs sind die Intention und die Häufigkeit des Gesprächs. Eine Trennung von Gesprächsintentionen (z. B. Trennung der Beurteilung von der administrativen Entscheidung über eine Beförderung) ist zu befürworten, da sie Rollenkonfusion für den Vorgesetzten vermeidet (Dickinson, 1993). Andererseits kann eine Verbindung von Feedbackinformationen mit Entwicklungszielen und Belohnungen die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung erhöhen. Mitarbeiter akzeptieren ein Beurteilungssystem eher dann, wenn sie die Beurteilung mit tatsächlichen administrativen Entscheidungen (d. h. belohnenden Ereignissen) in Verbindung bringen können. In einer Befragung von Mitarbeitern im öffentlichen Dienst gaben die Befragten als Verbesserungsmöglichkeiten für ihr Beurteilungssystem an, die tatsächliche Belohnung von Leistung sollte im Rahmen des Beurteilungssystems stärker in den Vordergrund gerückt werden (Longenecker & Nykodym, 1996).

**Ablauf der Probezeit, Wechsel in andere Abteilungen oder Aufgabenveränderungen sowie eine jährliche Beurteilung sind Anlässe eines Beurteilungsgesprächs.**

**Nicht nur das Ergebnis, sondern auch der Prozeß einer Leistungsbeurteilung beeinflussen die wahrgenommene Fairneß eines Beurteilungssystems.**

**Beförderungen sollten in Zusammenhang mit der Zielerreichung und Beurteilung stehen, was ein leistungsbezogenes Beförderungssystem voraussetzt.**

**Beurteilungsstile:  
Der „Problem-solving“-Stil wirkt sich im Gegensatz zum „Tell-and-sell“-Stil positiv auf die Akzeptanz des Beurteilten aus.**

Für eine „optimale“ Häufigkeit von Beurteilungsgesprächen finden sich in der Literatur keine Hinweise. Üblich ist die jährliche Durchführung des Beurteilungsgesprächs. Eine formale Trennung verschiedener Gesprächszwecke bei gleichzeitiger Koppelung von Belohnungen an die Leistungsbeurteilung ist hier möglich, wenn die Gespräche jeweils einen deutlichen Zusammenhang aufweisen. Die Erreichung der im vergangenen Jahr festgelegten Ziele ist im Folgegespräch zu thematisieren und administrative Entscheidungen über Belohnungen wie Gehaltserhöhungen und Beförderung in direktem Zusammenhang mit den Ergebnissen der Beurteilung zu kommunizieren, so daß dieser Zusammenhang für den Mitarbeiter ersichtlich ist. Dies setzt natürlich ein entsprechendes leistungsbezogenes Beförderungssystem voraus.

### *Prozeßmerkmale des Beurteilungsgesprächs*

Nicht nur die genannten strukturellen Merkmale, sondern auch Prozeßmerkmale beeinflussen die Einstellung des Mitarbeiters zum Beurteilungsgespräch und damit die Einstellung zum Beurteilungssystem. Hier stehen vor allem der Beurteilungsstil und damit zusammenhängend die Partizipationsmöglichkeit des Mitarbeiters, der Informationsgehalt der Beurteilung sowie Merkmale des Feedbacks im Vordergrund (Dickinson, 1993).

Es lassen sich drei Stile der Beurteilungsdiskussion unterscheiden (Wexley, 1986): Der „Tell and sell“-Stil umfaßt eine reine Mitteilung der vom Vorgesetzten erstellten Beurteilung, von der der Mitarbeiter einschließlich der vom Vorgesetzten vorgeschlagenen Verbesserungsmöglichkeiten überzeugt werden soll. Der „Tell-and-listen“-Stil bietet dem Mitarbeiter die Möglichkeit, seine Gefühle und Meinungen hinsichtlich der Beurteilung zu äußern; eine Berücksichtigung im Beurteilungsergebnis ist aber nicht vorgesehen. Beide Stile können mit einem rein direktiven Gesprächsstil gleichgesetzt werden. Einen von höherer Mitarbeiterbeteiligung gekennzeichneten Stil, bei dem eine gemeinsame Auseinandersetzung über die Beurteilung sowie die daraus abzuleitenden Konsequenzen für das Mitarbeiterverhalten bzw. für Förderungsmöglichkeiten stattfindet, stellt der sog. „Problem-solving“-Stil dar.

Innerhalb dieses Diskussionsstils werden mögliche Diskrepanzen zwischen vorab festgelegten Zielen und der erreichten Leistung als ein Problem aufgefaßt, das es unter Einbeziehung der Sichtweise des Mitarbeiters zu lösen gilt. Beide Gesprächspartner können Ideen zur Problemdefinition und -lösung vorbringen und treffen im gemeinsamen Problemlösungsprozeß Vereinbarungen über weitere Ziele und Pläne zu deren Erreichung. Der Mitarbeiter wird hier in seiner Expertenrolle hinsichtlich seiner Arbeitsaufgaben als wesentliche Informationsquelle herangezogen. Dieser Gesprächsstil umfaßt sowohl direktive als auch non-direktive Gesprächsverhaltensweisen.

Die Möglichkeit zur Partizipation des Mitarbeiters (die beim Problemlösungsstil am höchsten ist) erhöht die Zufriedenheit des Mitarbeiters mit dem Gespräch und wirkt sich positiv auf die Motivation zur Leistungsverbesserung aus. Die Wahrnehmung des Mitarbeiters, vom Vorgesetzten unterstützt zu werden, wird ebenfalls mit positiven Ergebnissen des Beurteilungsgesprächs in Verbindung gebracht. Vorteilhaft bewerten es Mitarbeiter ebenfalls, wenn der Vorgesetzte Widerstände thematisiert und einer Problemlösung zuführt, die gegen eine Zielerreichung stehen und vom Mitarbeiter selbst nicht beeinflußt werden können (wie zum Beispiel Probleme in der Kooperation mit einer anderen Abteilung). Der Informationswert einer Leistungsbeurteilung steigt mit dem Gehalt an korrektiven Hinweisen an. Daher sollte die Leistungsbeurteilung verhaltensbezogenes und spezifisches Feedback enthalten. Das Prozeßmerkmal des Informationswerts der Beurteilung knüpft hiermit an die Ergebnisse zu den Auswirkungen verschiedener Feedbackinterventionen auf die Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter an, welche bereits dargestellt wurden. Kurz angesprochen sei aber noch die Aus-

wirkung der Reihenfolge von Feedbackmitteilungen: Durch Sequenzierung von positiven und korrektiven Mitteilungen lassen sich Einstellungsänderungen erreichen, ohne daß es notwendig wird, deren Inhalt zu beschönigen. So werden Beurteilungen, die eine Positiv-Negativ-Sequenz enthalten, als korrekter wahrgenommen, was sich auf die gesamte Bewertung der Beurteilung auswirkt (Dickinson, 1993). Eine entsprechende Laborstudie von Stone, Gueotal und McIntosh (1984) zeigt aber auch, daß die wahrgenommene Kompetenz des Vorgesetzten (als Teilaspekt seiner Glaubwürdigkeit) bei der Bewertung der Beurteilung als korrekt eine wesentliche Rolle spielt. Damit kommen wir zu den differentiellen Merkmalen, welche die Wahrnehmung eines Beurteilungsgesprächs beeinflussen können.

### *Merkmale der Beteiligten*

Die Merkmale der beteiligten Personen umfassen die differentiellen Merkmale des Vorgesetzten und die des Mitarbeiters sowie deren Zusammenspiel, das die Art der jeweiligen Mitarbeiterbeziehung beeinflusst. Hier spielen zum einen basale Persönlichkeitsmerkmale eine Rolle, die in die Interaktion im Rahmen des Mitarbeitergesprächs einfließen. Das Konzept der sog. „Big Five“ der Persönlichkeit liefert hierzu einen geeigneten Rahmen: Ein Vorgesetzter mit hoher Ausprägung des Merkmals Extraversion kommuniziert offener, ihm fällt es leichter, eine angenehme Atmosphäre auch bei kritischen Gesprächsinhalten zu schaffen, als es einem introvertierten Vorgesetzten fällt. Die basalen Persönlichkeitsmerkmale äußern sich in spezifischen Verhaltenstendenzen, die den Erfolg des Mitarbeitergesprächs wesentlich mitprägen. Von besonderer Bedeutung auf Seiten des Vorgesetzten ist hier die Kommunikationsfähigkeit, also die Fähigkeit, ein faires, offenes Gespräch in angenehmer Atmosphäre authentisch zu führen. Aber auch das grundlegende Führungsverhalten des Vorgesetzten dürfte den Prozeßverlauf des Beurteilungsgesprächs beeinflussen. Beim Mitarbeiter spielen über die Kommunikationsfähigkeit hinaus auch Aspekte der psychischen Stabilität eine Rolle, wie Blickle (1995b) durch den Nachweis der Korrelation des Konstrukts meidender Argumentationstendenz mit dem Neurotizismus-Faktor zeigen konnte. Weiterhin ist das Konzept des Selbstwerts der Mitarbeiter als relevante Einflußgröße zu betrachten. Beurteilungsinformationen treffen auf das Bedürfnis von Individuen, das eigene Selbstbild zu schützen. Stone et al. (1984) weisen darauf hin, daß Personen mit hohem Selbstwert eher dazu neigen, die negativen Aspekte von Beurteilungsinformationen zu ignorieren. Eine Systematisierung derartiger Zusammenhänge bietet der *interpersonale Persönlichkeitsansatz* (Wiggins & Trapnell, 1996), in dem spezifische Persönlichkeitstypen durch ihre Position in einem sogenannten Circumplex-Modell der Persönlichkeit bestimmt werden, welches auf den grundlegenden Persönlichkeitsmerkmalen des Fünf-Faktorenmodells beruht. Es wird hierbei angenommen, daß sich die Beziehungen zwischen Personen durch die Existenz spezifischer „Passungstypen“ beschreiben lassen, die aufgrund ihrer Persönlichkeitsausprägungen in besonderer Weise miteinander kommunizieren und interagieren. Eine systematische Untersuchung der Zusammenhänge zwischen differentiellen Persönlichkeitsmerkmalen und Verlauf und Erfolg von Mitarbeitergesprächen steht derzeit noch aus.

Neben den manifesten Persönlichkeitsmerkmalen und deren Verhaltensauswirkungen erweist sich darüber hinaus die Zuschreibung von Merkmalen als wirksam bezüglich der Akzeptanz der Beurteilung. Die vom Mitarbeiter wahrgenommene Glaubwürdigkeit des Vorgesetzten steht hier im Vordergrund. Sie setzt sich aus drei Komponenten zusammen: den positiven oder negativen Motiven, die dem Vorgesetzten vom Mitarbeiter zugeschrieben werden (Glaubwürdigkeit), dem formalen Status sowie der Kompetenz des Vorgesetzten. Letztere wird dann höher eingeschätzt, wenn der Vorgesetzte sich als gut informiert über die Anforderungen und Details der Arbeitstätigkeiten der Mitarbeiter erweist. Der Verlauf des Gesprächs dürfte sich wiederum auf die Attributionen der Mitarbeiter bezüglich der Motive des Vor-

**Partizipation, Informationswert der Beurteilung und Sequenzierung von Feedback erhöhen die Akzeptanz der Beurteilung.**

**Basale Persönlichkeitsmerkmale, wie sie im 5-Faktoren-Modell beschrieben werden, prägen den Verlauf und Erfolg von Mitarbeitergesprächen wesentlich mit.**

**Die wahrgenommene Glaubwürdigkeit des Vorgesetzten beeinflusst die Akzeptanz der Beurteilung ebenfalls.**

**Auch organisationale Gegebenheiten wirken sich auf die Akzeptanz der Beurteilung aus.**

**Förderung ist mehr als Beförderung: z. B. Aufgabendelegation, Projektarbeit, Vertretungen, Schulungen.**

**Förderungsmaßnahmen sollten die Zielvorstellungen der Mitarbeiter berücksichtigen.**

**Die richtige Gesprächsvorbereitung ist wesentlich für den Gesprächserfolg.**

gesetzten auswirken. Freilich dürften auch situative Umstände innerhalb der Organisation (wie z. B. mangelnde Beförderungsmöglichkeiten im Anschluß an eine positive Beurteilung aufgrund von Stelleneinsparungen) einen erheblichen Einfluß auf die Akzeptanz des Beurteilungssystems ausüben.

### 2.3.5 Förderung

Die Förderung der Mitarbeiter wird häufig als die „vornehmste“ Führungsaufgabe des Vorgesetzten betrachtet. Angesichts verminderter Aufstiegschancen – bedingt durch abgeflachte Hierarchien – stellt diese Aufgabe eine besondere Herausforderung an den Vorgesetzten dar. Vielfach wird der Begriff „Förderung“ mit dem der „Beförderung“ gleichgesetzt. Im Rahmen des Mitarbeitergesprächs trifft eine solche eingeengte Sichtweise nicht zu. Hier handelt es sich um den personalen, gestalterischen Aspekt des Gesprächs, in dessen Verlauf der Vorgesetzte die Qualifikation des Mitarbeiters realistisch einschätzen muß, um die künftigen Arbeitsziele fordernd, aber nicht überfordernd festlegen zu können. Aus diesem Grunde sind Aspekte der Förderung häufig – allerdings nicht zwangsläufig – mit der Leistungsbeurteilung verknüpft. So können Förderungsgespräche auch völlig unabhängig vom jährlichen Beurteilungsgespräch geführt werden. Die Mitarbeiter sollten schon bei der Einstellung nicht im unklaren über gegebene oder nicht gegebene Möglichkeiten der Karriereentwicklung gelassen werden, um Unzufriedenheit und Abwanderung zu vermeiden. Wird dies beachtet, so kann Förderung – im Rahmen der bisher besetzten Stelle – auch Maßnahmen wie Aufgabendelegation, Veränderung des Aufgabenzuschnitts, Team- oder Projektarbeit, Vertretungsübernahme, Schulungen etc. umfassen. Vereinbarungen über mögliche Konsequenzen derartiger Qualifizierung (z. B. Gehaltserhöhung, interner Stellenwechsel) sollten frühzeitig getroffen werden. Bei der Auswahl der Förderungsmaßnahmen sollte nicht versäumt werden, neben den „Ought goals“, den vorgegebenen Zielen (Higgins et al., 1997), auch den „Ideal goals“, also den Entwicklungszielen der Mitarbeiter, besondere Beachtung zuteil werden zu lassen (zu Grundlagen und Maßnahmen der Personalentwicklung vgl. Kapitel 9 und 10).

## 3 Praxis des Führens von Mitarbeitergesprächen

Im folgenden Teil des Kapitels werden Hinweise zur Durchführung spezifischer Mitarbeitergespräche gegeben. Dabei werden zunächst allgemeine Prinzipien zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Mitarbeitergesprächen erläutert, im Anschluß daran werden die wichtigsten Aspekte verschiedener Gesprächsanlässe überblickartig dargestellt.

### 3.1 Allgemeine Durchführungsprinzipien

Die Beachtung der folgenden Hinweise zur Gesprächsvorbereitung, -durchführung und -nachbereitung sollte zu einer effektiven, zielorientierten Durchführung von Mitarbeitergesprächen beitragen können. Abbildung 10 faßt die wichtigsten Durchführungsprinzipien zusammen.

#### *Gesprächsvorbereitung*

Im Vorfeld ist die frühzeitige Vereinbarung des Gesprächstermins wichtig, um eine angemessene Vorbereitung sowohl des Vorgesetzten als auch des Mitarbeiters zu ermöglichen. Sollten im Gespräch Hilfsmittel (wie z. B. ein

Beurteilungsbogen) verwendet werden, so sollte der Vorgesetzte diese dem Mitarbeiter zur Vorbereitung zukommen lassen. Beide sollten im Vorfeld Ziele, die im Gespräch erreicht werden sollen, festlegen. Vor allem die Überlegungen, welchem allgemeinen Zweck das Gespräch dient, was damit bewirkt werden soll und welches Ergebnis das Gespräch erbringen soll, wenn es aus der eigenen Sicht ein effektives Gespräch darstellt, kann zur Zielklärung beitragen. Je konkreter die Ziele dabei vorher benannt werden, desto leichter fällt es, das Gespräch zu diesem Ziel hin zu lenken. Auch die Zielerreichung läßt sich besser überprüfen. Die Erstellung eines Gesprächskonzepts empfiehlt sich, um keine wesentlichen Aspekte zu vergessen. Da möglicherweise die Ziele des Vorgesetzten und des Mitarbeiters nicht völlig übereinstimmen, ist es notwendig, sich zu Beginn des Gesprächs über dessen Verlauf zu einigen. In der Regel wird der Vorgesetzte hierzu einen Vorschlag äußern, den der Mitarbeiter um seine Wünsche erweitern kann.

Zu den weiteren Maßnahmen, die seitens des Vorgesetzten zu treffen sind, gehört es, für das Gespräch ausreichend Zeit zu reservieren und für Störungsfreiheit zu sorgen. Derartige „Vorsorgemaßnahmen“ tragen zu einer positiven Gesprächsatmosphäre bei, indem vermittelt wird, daß das Gespräch von Bedeutung für den Vorgesetzten ist. Des weiteren werden dadurch störende Unterbrechungen oder sogar der Abbruch des Gesprächs noch vor der Ergebnisfindung verhindert. Möglichst sollte für einen neutralen Besprechungsraum gesorgt sein oder – wenn die räumlichen Gegebenheiten dies nicht erlauben und das Gespräch im Vorgesetztenzimmer stattfinden soll – an einem Besprechungstisch Platz genommen werden, damit Statusunterschiede nicht unnötig betont werden.

### Gesprächsdurchführung

Ein Gesprächsführungskonzept sollte die im Laufe eines Gesprächs auftretenden verschiedenen Phasen berücksichtigen. So ergibt sich eine Binnenstruktur (siehe Abbildung 9), an der man sich im Gesprächsverlauf orientieren kann.

Prinzipien der Gesprächsdurchführung	
<b>Gesprächsvorbereitung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Frühzeitige Einladung</li> <li>– Konkrete Festlegung der Gesprächsziele</li> <li>– Erstellung eines Leitfadens</li> <li>– Für Störungsfreiheit / angenehme situative Umstände sorgen</li> </ul>	
<b>Gesprächsdurchführung</b>	
– Kontaktaufnahme:	Small-talk, positive Atmosphäre
– Informationsphase:	Gesprächsziele klären, ggfs. Zeit und Ablauf erläutern
– Argumentationsphase:	Offenes, faires Gespräch, Inhaltlicher Austausch, Dialogform, kooperativ, Gesprächsanteile beachten, auf kognitive, emotionale und motivationale Reaktionen des Mitarbeiters achten
– Beschlußphase:	Eher Problemlösung als „Tell and Sell“, Ergebnisse und weiteres Vorgehen festhalten
– Abschlußphase:	Positiver bzw. angemessener Abschluß
<b>Gesprächsnachbereitung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Evaluation des Gesprächs</li> <li>– Ursachenanalyse bzgl. mangelnder Zielerreichung</li> <li>– Umsetzung der Beschlüsse: Handlungspläne, Aktionsprogramme</li> <li>– Vereinbarung weiterer Gespräche zur Evaluation der Maßnahmen</li> </ul>	

**Abbildung 9:**  
Übersicht über wichtige Durchführungsprinzipien des Mitarbeitergesprächs

**Angemessene Gesprächsvorbereitung:**  
**Frühzeitige Vereinbarung, verwendete Unterlagen vorab zur Verfügung stellen, Ziele klären.**

**Für das richtige Setting sorgen:**  
**Genügend Zeit reservieren, keine Störungen, neutrale Umgebung.**

**Ein Gesprächsleitfaden bietet dem Gesprächsführenden eine gute Orientierung im Gesprächsverlauf.**

**Erste Kontaktaufnahme: Freundliches Klima durch Small-talk, Prinzip der Selbstkongruenz beachten.**

**Zielklärung in der Informationsphase: Ziele und Ablauf darstellen und vereinbaren.**

**Im Gesprächsverlauf besonders wichtig: Auf ausreichenden Gesprächsanteil des Mitarbeiters achten.**

Es sollten die Inhalte besprochen werden, welche in der Vorbereitung als wichtig erkannt wurden, aber es ist nicht sinnvoll, an Inhalten oder an der Phasenreihenfolge starr festzuhalten. Eine wichtige Argumentation, die dem Gesprächspartner erst in der Beschlußphase einfällt, nicht mehr zu berücksichtigen, nur weil man nach dem Konzept bereits in die nächste Phase eingetreten ist, wäre unsinnig. Ein solches Rahmenkonzept bietet aber Orientierung und verhindert, daß das Gespräch ausufert oder wichtige Gesichtspunkte vergessen werden.

- *Kontaktaufnahme*

In dieser Begrüßungsphase geht es um die Herstellung eines offenen und freundlichen Klimas durch eine persönliche Begrüßung und sogenannte „Small-talk“-Inhalte. Diese Phase ist kritisch für den weiteren Verlauf des Gesprächs, da hier die Weichen für die Atmosphäre gestellt werden. Von besonderer Bedeutung ist dabei die von Cohn (1975) im Rahmen der „Themenzentrierten Interaktion“ thematisierte „Echtheit“ des Auftretens (*Selbstkongruenz*), da unangemessen überschwengliche Herzlichkeit auch künstlich wirken und Mißtrauen erzeugen kann. Ergebnisse der Emotionspsychologie, die gezeigt haben, daß die Stimmungslage Auswirkungen auf die menschliche Informationsverarbeitung hat, legen aber einen freundlichen Gesprächsbeginn nahe, da z. B. Inhalte, die in einer positiven Stimmung aufgenommen werden, besser erinnert werden (Gehm, 1994). Zudem prägt der Gesprächsbeginn den weiteren Gesprächsverlauf.

- *Informationsphase*

Diese Phase dient der Informierung über das Gesprächsziel, wobei der Mitarbeiter seine Ziele und Anliegen ebenso erläutern sollte wie der Vorgesetzte. Bei voraussichtlich ausführlicheren Gesprächen oder umfangreicheren Verfahrensweisen, wie sie beispielsweise im Rahmen eines Einstellungsgesprächs auftreten können, sollte der beabsichtigte Ablauf kurz umrissen werden. Zeitangaben für Mitarbeitergespräche im Rahmen bestehender Arbeitsbeziehungen festzulegen, erscheint eher kritisch, da der Mitarbeiter den Eindruck gewinnen könnte, seine Belange seien nicht wichtig genug, um sich Zeit dafür zu nehmen, oder sie nähmen in der Sichtweise des Vorgesetzten lediglich den Stellenwert eines von vielen Tagesordnungspunkten ein. Für Gesprächsanlässe wie das Einstellungsinterview können aber ungefähre Zeitangaben die Transparenz für den Bewerber erhöhen.

- *Argumentationsphase*

In dieser Phase geht es um die Gesprächsinhalte. Dabei finden sich bei verschiedenen Gesprächsanlässen auch unterschiedlich hohe Anteile eines echten argumentativen Austauschs. In einem Beurteilungsgespräch bspw. hat ein Mitarbeiter ein anders gelagertes Interesse, seine Interessen zu vertreten, als in einem Einstellungsinterview, in dem es weniger um die „Verhandlung“ einer Leistungsbeurteilung und zukünftiger Ziele geht als darum, im Gesprächspartner den Eindruck zu verstärken, überhaupt zu einer effektiven Leistung im Rahmen der fraglichen Stelle fähig zu sein oder über wichtige anforderungsrelevante Qualitäten zu verfügen. Um einen Austausch zwischen den Beteiligten zu ermöglichen, muß dem Mitarbeiter ein ausreichender Gesprächsanteil zur Verfügung gestellt werden. Im Einstellungsgespräch, bei dem das vorrangige Ziel der Organisation ist, den Bewerber und seine Eigenschaften und Fähigkeiten einzuschätzen, nimmt der Interviewer oft zwei Drittel der Redezeit oder mehr in Anspruch, was zur Folge hat, daß er kaum diagnostische Information aufnehmen kann, da er die meiste Zeit selbst spricht. Entgegengewirkt werden kann diesem Problem, indem man das Gespräch so strukturiert, daß dem Bewerber von vornherein wesentliche Gesprächsteile eingeräumt werden (z. B. ein Teil, in dem der Bewerber sich selbst vorstellt oder seinerseits aufgefordert wird, Fragen zu stellen). In freien Gesprächsteilen kann sich der Vorgesetzte darüber hinaus sog. öffnender Gesprächstech-

niken (Fragen stellen, unterstützendes mimisches Feedback) bedienen, um die wesentlichen Informationen in Erfahrung zu bringen. Die Argumentationsphase sollte problemlösenden Charakter aufweisen, so daß die folgende Beschlußphase die wesentlichen Elemente des Problemlöseprozesses festschreibt und nicht lediglich eine Auflistung der dem Mitarbeiter „verkauften“ Beschlüsse darstellt, welche schon vorher feststanden.

- *Beschlußphase*

Diese Phase gilt es dann einzuleiten, wenn die wesentlichen Inhalte ausgetauscht sind und auch keine weiteren Wünsche bezüglich zu behandelnder Themen mehr bestehen. Auch wenn sich herausstellt, daß noch keine endgültige Lösung besteht und weitere Schritte abzuwarten sind, ehe endgültige Beschlüsse gefaßt werden können, sollte eine Beschlußphase stattfinden, in welcher der derzeitige Stand festgestellt und die weiteren Vorgehensweisen anvisiert werden. Insbesondere das Nicht-Erreichen eines Gesprächsziels und die einzuleitenden Maßnahmen sollten in der Beschlußphase festgehalten werden. Die Beschlüsse in dieser Phase werden gemeinsam gefaßt und sollten schriftlich festgehalten werden.

- *Abschlußphase*

Der Abschluß eines Gesprächs sollte ebenfalls in positiver Stimmung verlaufen. Dies ist vor allem bei Gesprächen wichtig, die für den Mitarbeiter bereits vor ihrem Beginn mit einer Komponente sozialer Belastung einhergehen, z. B. Beurteilungsgespräche. Ein positiver Abschluß erleichtert nicht nur die positive Weiterführung des Kontakts. Zieht man die häufig gegebenen Widerstände gegen Mitarbeitergespräche in Betracht (vor allem bei Beurteilungsgesprächen, siehe z. B. Caroll & Schneider, 1982) kann ein solcher Abschluß auch dazu beitragen, daß man das Gespräch positiver in Erinnerung behält. Es steht allerdings außer Frage, daß dies nicht der einzige Aspekt ist, der die Akzeptanz des Gesprächs mitbestimmt. Die „Formeln“, die dem Mitarbeiter eine positive Verabschiedung signalisieren, unterscheiden sich ebenfalls nach dem Gesprächsanlaß. Bei einem Vorstellungsgespräch kann ein positives Feedback über den Gesprächsverlauf gegeben werden, nicht aber über das Ergebnis. Ein Beurteilungsgespräch kann demgegenüber mit einem Hinweis auf den konstruktiven Verlauf des Gesprächs und die Freude auf die weitere positive Zusammenarbeit enden.

- *Gesprächsnachbereitung*

Die Gesprächsnachbereitung dient zwei wesentlichen Zwecken: Zum einen können die Betroffenen eine Evaluation des Gesprächs durchführen und sich fragen, ob es gelungen ist, alle beabsichtigten Themen anzusprechen und alle verfolgten Ziele zu erreichen. Eine intensive Ursachenforschung vor allem bezüglich der nicht erreichten Ziele kann sich als hilfreich für die Durchführung weiterer Gespräche erweisen. Das zweite Ziel einer Nachbereitung umfaßt die Umsetzung gefaßter Beschlüsse, d. h. die Erstellung von Handlungsplänen im Hinblick auf getroffene Vereinbarungen. An diese sollten sich beide Gesprächspartner auf gleiche Weise binden. Sollte es innerhalb eines Mitarbeitergesprächs zu einer Vereinbarung über beiderseitige einzuleitende Schritte im Hinblick auf zu erreichende Ziele kommen, so sollten weitere Gespräche zur Bewertung der eingeleiteten Maßnahmen vereinbart werden.

**Echtes Argumentieren und Problemlösen ermöglichen.**

**Zusammenfassung:  
Gemeinsame Beschlüsse auch bei Nichterreichen des Gesprächsziels über weiteres Vorgehen schriftlich festhalten.**

**Positiver Abschluß: Dank und positive Äußerung mit oder ohne Feedback.**

**Die Nachbereitung:  
Gesprächsevaluation und Ursachenanalyse bei mangelnder Zielerreichung sowie Umsetzung von Aktionsplänen.**

### 3.2 Anlaßbezogene Gesprächsführung

Im folgenden werden die für einzelne Gesprächsanlässe spezifischen Aspekte der Gesprächsführung herausgearbeitet, welche in der obigen allgemeinen Darstellung noch nicht berücksichtigt wurden. Es werden hierbei die folgenden Gesprächsanlässe erfaßt: Gespräche vor dem bzw. zum Beginn der Mitgliedschaft in Organisationen, wesentliche Gesprächstypen während eines

**Einstellungsgespräch:**  
**Potentialanalyse, Information über Stellenanforderung und Unternehmen sowie Grundsteinlegung für eine positive Beziehung.**

**Begrüßungsgespräch:**  
**Integration durch Information, Entwicklung der Arbeitsbeziehung und erste Zielsetzungen.**

bestehenden Arbeitsverhältnisses sowie Gespräche zum Austritt aus der Organisation (vgl. Kapitel 21).

### 3.2.1 Einstellungsgespräch

Das *Einstellungsgespräch* stellt eine sensible Situation dar, in der die Potentialbeurteilung aufgrund diagnostischer Information im Vordergrund steht (vgl. Kapitel 7). Darüber hinaus wird aber auch der Bewerber über die Stelle, deren Anforderungen und das Unternehmen informiert. Die dritte wesentliche Funktion des Einstellungsgesprächs liegt darin, den Grundstein einer positiven Beziehung zum potentiellen Mitarbeiter zu legen. Daraus ergeben sich die folgenden Ziele und Durchführungsprinzipien des Einstellungsgesprächs:

*Ziele:*

- Beurteilung der Eignung des Bewerbers für die fragliche Stelle aufgrund objektiver diagnostischer Information
- Gewinnung des bestgeeigneten Bewerbers
- Förderung der Selbstselektion durch realistische Tätigkeitsbeschreibung
- Vermittlung einer positiven Unternehmenskultur, um bei guten Bewerbern Commitment zu fördern
- Ökonomische Durchführung, Praktikabilität

*Durchführung:*

- Kenntnis der Inhalte der Bewerbungsunterlagen
- Teilstrukturierte Gesprächsform (Gesprächsleitfaden) zur Gewinnung reliabler, objektiver Daten
- Anforderungsbezogene Gestaltung
- Aspekte sozialer Validität: keine inakzeptablen Fragen, Beteiligung des Interviewten, hoher Informationsgehalt
- Verwendung eines sowohl direktiven als auch non-direktiven Stils
- Schaffung einer positiven Atmosphäre mit Ausdruck allgemeinen Wohlwollens und unspezifischer Freundlichkeit, kein direktes oder indirektes Feedback (z. B. über nonverbale Bestätigung)
- Positiver Abschluß mit Vereinbarungen über das weitere Vorgehen.

### 3.2.2 Begrüßungs- und Orientierungsgespräch

Der Arbeitsbeginn eines neuen Mitarbeiters ist gekennzeichnet von der Anforderung, sich in einem neuen System mit eigenen sozialen Strukturen zurechtzufinden, Kontakt zu bis dahin unbekanntenen Personen herzustellen und darüber hinaus den Leistungsanforderungen innerhalb dieses Systems zu genügen. Das *Orientierungsgespräch* übernimmt hier vor allem zwei Funktionen, die der Information und die der Beziehungsentwicklung. Darüber hinaus können erste Zielsetzungen dazu beitragen, die Anforderungen der Stelle zu verdeutlichen (zur Einbettung des Gesprächs in eine Einarbeitungsstrategie siehe Wexley & Latham, 1991).

*Ziele:*

- Erleichterung des Übergangs in die Arbeitssituation durch Orientierung
- Freundlicher Empfang, positive Beziehungsgestaltung
- Erläuterung wichtiger Strukturen
- Bekanntmachen wesentlicher Stellenanforderungen
- Rollenklärung und -verhandlung
- Aufbau einer positiven Erwartungshaltung bezüglich der Tätigkeit und der Erfüllung der Anforderungen

*Durchführung:*

- Kenntnis der Stellenanforderungen
- Verwendung einer teilstrukturierten Form (Leitfaden)

- Beschreibung des Unternehmens und dessen Führungsprinzipien
- Charakterisierung der Abteilungsaufgaben und der Aufgaben des neuen Mitarbeiters
- Vermittlung erster Zielsetzungen
- Gelegenheit zu Fragen
- Schaffung positiver Atmosphäre, Vermittlung der Freude auf die Zusammenarbeit
- Betonung des Prinzips der „offenen Tür“ bei Fragen und Problemen
- Dosierung der Information, da sonst Gefahr der Überforderung
- Einbettung des Gesprächs in eine Einarbeitungsstrategie
- Follow up: frühzeitiger Anschluß eines Zielsetzungs- und Feedbackgesprächs.

### 3.2.3 Sachgespräch

Der Unternehmensalltag wird bestimmt von der Notwendigkeit, sachliche Fragen zu klären sowie unerwünschte Probleme zu bearbeiten, um Störungen im Arbeitsumfeld zu beseitigen. Der hier relevante Gesprächstyp des „Sachgesprächs“ umfaßt vor allen Dingen den Aspekt des informativen Austauschs, berührt aber auch die Beziehung der Beteiligten.

#### Ziele:

- Sachlicher Austausch von Information
- Verhinderung und Beseitigung von Störungen
- Vereinbarung sachbezogener Beschlüsse und Maßnahmen

#### Durchführung:

- Fokussierung zentraler Punkte
- Wechsel von direktiven und non-direktiven Anteilen
- Klärung auftretender Störungen auf der Beziehungsebene
- Einsatz von Gesprächstechniken (analytisches Zuhören, logisches Argumentieren, Stellen gezielter Fragen, Kürze, Klarheit, Prägnanz)
- Fixierung sachbezogener Beschlüsse im Protokoll

### 3.2.4 Beurteilungsgespräch

Das *Beurteilungsgespräch* stellt die wohl komplexeste Form eines Mitarbeitergesprächs oder Führungsgesprächs dar, da im Rahmen dieses Gesprächs alle fünf wesentlichen Funktionen umfaßt werden. Neben dem Austausch von Sachinformation und der Beziehungsklärung und -entwicklung umfaßt das Beurteilungsgespräch die Funktionen des Feedbacks, der Zielsetzung sowie der Beurteilung und Förderung. Die Aspekte des Feedbacks / der Beurteilung, die Zielvereinbarung sowie die Förderung gehen im Lauf des Führungsgesprächs ineinander über bzw. überlappen sich. Der Ablauf des Beurteilungsgesprächs und die abzuleitenden Gesprächsinhalte werden in Abbildung 10 dargestellt.

#### Ziele:

- Feststellung des Ausmaßes der Zielerreichung
- Feedbackvermittlung (positiv / korrektiv)
- Durchführung der turnusgemäßen Beurteilung
- Festlegung neuer Zielvereinbarungen
- Feststellung des Qualifizierungsbedarfs
- Vereinbarung von Entwicklungsmaßnahmen
- Diskussion der Arbeitsbeziehung
- Verbesserung von Rahmenbedingungen
- Sicherung konstruktiver, zielgerichteter Zusammenarbeit
- Treffen verbindlicher Vereinbarungen

**Sachgespräch: Information und Kommunikation, Störungsvermeidung und -beseitigung.**

**Beurteilungsgespräch: Information, Beziehungsklärung, Feedback, Zielsetzung, Beurteilung und Förderung.**

Inhaltliche Aspekte des Beurteilungsgesprächs		
1. Erörterung der Arbeitssituation	⇒ Das Feedback/ die Beurteilung	
2. Klärung der Aufgaben und Ziele		
3. Feststellung der Zielerreichung	⇒ Die Zielvereinbarung	
4. Positive Würdigung konkreter Erfolge		
5. Ursachenanalyse bei Abweichungen		
6. Abfrage von weiteren Problemen		
7. Festlegung der Beurteilung		
8. Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen und Zielen	⇒ Die Zielvereinbarung	
9. Zusammenfassung der Gesprächsergebnisse		
10. Feststellung des Qualifizierungsbedarfs	⇒ Die Förderung	
11. Erörterung der persönlichen beruflichen Entwicklungsziele („Ideal Goals“)		
12. Schriftliche Vereinbarungen		

**Abbildung 10:**

Beispielhafte Übersicht über den Ablauf eines Führungsgesprächs (angelehnt an: Innenministerium Baden-Württemberg, 1997, S. 28)

*Durchführung:*

- Halbstrukturierte Gesprächsform mit Beurteilungsbogen
- Gesprächsführung sowohl direktiv als auch non-direktiv
- Darstellung vereinbarter Aufgaben und Ziele durch den Mitarbeiter
- Überprüfung des Zeitbedarfs für Aufgaben sowie Nennung zusätzlicher Aufgaben
- Überprüfung der Zielerreichung und der erschwerenden Umstände
- Überprüfung der Möglichkeiten zur Beseitigung ungünstiger Umstände
- Feedback anhand von Notizen über frühere Feedbackmitteilungen
- Beachtung der Feedbackreihenfolge
- korrekatives Feedback nicht beschönigend; ehrlich, aber nicht verletzend, d.h. sachlich, konkret und beispielhaft in grundsätzlich freundlicher Gesprächsatmosphäre
- verhaltensbezogene Formulierung zur Begünstigung von Änderungsprozessen
- Anpassung der Feedbackübermittlung an differentielle Merkmale des Mitarbeiters
- Feedback an den Vorgesetzten durch den Mitarbeiter
- Berücksichtigung der Argumente des Mitarbeiters und gegenseitige Vereinbarungen
- Festlegung der Beurteilung; bei Nichterreichen eines Konsenses: schriftliche Stellungnahme des Mitarbeiters
- Zielvereinbarung gemäß Abbildung 11
- auf mögliche Überforderung achten
- Prioritäten vereinbaren
- Ableitung der Entwicklungsmaßnahmen
- Fortbildungscontrolling.

Wesentliche Aspekte einer Zielformulierung		
Warum?	Auslöser / Anlaß	z. B. Auftrag, politisches Programm, Unzufriedenheiten
Wozu soll es führen?	Produkt / Ziel / Anforderungen	z. B. Erneuerung, Einsparung, Wirtschaftlichkeit
Was genau?	Konkreter Zielinhalt / -zustand	z. B. Quantitäten (Menge, Kosten) / Qualitäten (Genauigkeit, Bedarfsorientierung, Akzeptanz, Innovation)

Bis wann?	Erfüllungszeitraum	z. B. Start- / Endtermin, Teilschritte / Meilensteine
Wer?	Zielverantwortung	z. B. Personen / Organisationen / Abstimmungen
Wie?	Methode	z. B. Vorgehensweisen, Intensität der Maßnahmen
Womit?	Ressourcen	z. B. Sachmittel, Finanzen, Qualifikation, Unterstützung des Vorgesetzten
Wovon abhängig?	Bedingungen	z. B. Einwände / Zielkonflikte / Abstimmung
Wonach meßbar?	Kriterium der Zielerreichung	z. B. Statistik, Befragungen, Kennzahlen, Vergleiche, Bewertungen

**Abbildung 11:**  
Übersicht über wesentliche Aspekte der Zielformulierung

### 3.2.5 Konfliktlösungsgespräch

In Organisationen treten immer wieder auch Konflikte auf, die den reibungslosen Ablauf des Arbeitsalltags stören. Die in diesen Fällen notwendigen *Konfliktlösungsgespräche* werden „ad hoc“ vereinbart und sind nicht notwendigerweise für jedes Organisationsmitglied relevant. Der Vorgesetzte als am Konflikt Beteiligter wird hier nicht betrachtet, sondern ausschließlich dessen Aufgabe, zur Lösung eines bestehenden Konflikts zwischen zwei Personen Unterstützung zu leisten. Diese Art des Mitarbeitergesprächs weist einen wesentlichen Unterschied im Vergleich zu den bisher erörterten Gesprächsarten auf: Es sind mehr Personen beteiligt als nur ein Vorgesetzter und ein Mitarbeiter. Mit den beteiligten Personen sind sequentiell sowohl Einzel- als auch gemeinsame Gespräche zu führen. Wesentliche Funktionen liegen im Informationsaustausch sowie schwerpunktmäßig in der Beziehungsklärung und -entwicklung.

Als Vorgesetzter die Aufgabe der Konfliktmoderation auszuüben, dürfte eine der schwierigsten Führungsaufgaben überhaupt sein. Bereits in einem recht frühen Stadium der Konfliktentwicklung stellt Unterstützung von außen beispielsweise durch Nachbarschaftshilfe oder professionelle Hilfe die adäquate Intervention dar (Glasl, 1998). Schwierig für die Führungskraft wird es dann, wenn sich die Konfliktbeteiligten unvorhergesehen gegen den Vorgesetzten verbünden oder sich herausstellt, daß die Führungskraft unwesentlich Teil beispielsweise eines strukturell begründeten Konflikts ist. Im Falle eines zu führenden Konfliktklärungsgesprächs bieten heute viele Unternehmen durch interne Personalentwicklung oder ähnliche Funktionen Beratung an, die zur Klärung der passenden Intervention in Anspruch genommen werden sollte.

#### Ziele:

- Erfassung des Konflikts
- Ermöglichung einer kooperativen Konfliktlösung

#### Durchführung:

- Bereitschaft zur Konfliktlösung bei den Beteiligten eruieren
- Einsicht fördern, daß betriebliche Notwendigkeit zur Lösung besteht
- Vorbereitung durch Einzelgespräche mit den Konfliktbeteiligten ohne Wertung durch den Vorgesetzten
- Vereinbarung des Zeitrahmens und von Regeln zur Gesprächsführung
- offene Gesprächsatmosphäre durch Gesprächstechniken fördern (Spiegeln, Verbalisieren)
- direktive und non-direktive Gesprächsverhaltensweisen im Wechsel
- gegenseitiger Austausch der Erwartungen ohne Unterbrechung durch andere Konfliktpartei (Trennendes benennen)

**Konfliktlösungsgespräch:  
Schwerpunkte in der Beziehungsklärung.**

**Externe Unterstützung, z. B. durch interne Personalentwicklungsfunktionen, kann zur Klärung der adäquaten Intervention hilfreich sein.**

**Kritik- bzw. Problemlösungsgespräch: Erörterung von Sach- und Beziehungsaspekten zur konstruktiven Lösung schwerwiegenden Fehlverhaltens.**

- Kooperative Erarbeitung einer gemeinsamen Lösung v.a. durch die Konfliktparteien; Vorgesetzter als Moderator (gemeinsamen Nenner suchen)
- Fixierung der Vereinbarungen ohne wesentliche Benachteiligung einer Partei
- klare, eindeutige und widerspruchsfreie Formulierungen verwenden
- Unterschreiben der Vereinbarungen durch alle Beteiligten
- Follow-up: Termin für nachbereitendes Gespräch zur Überprüfung der Einhaltung der Vereinbarungen festlegen

### 3.2.6 Kritik- bzw. Problemlösungsgespräch

Das Problemlösungsgespräch wird hier nicht bezogen auf spezifische, schwierige Problemsituationen, wie z. B. das Vorliegen eines Alkoholproblems bei einem Mitarbeiter, erörtert, sondern es können lediglich wichtige Prinzipien aufgeführt werden, die für alle Gespräche gelten, in denen ein problematisches Verhalten bzw. Fehlverhalten des Mitarbeiters vorliegt. Konkrete Hinweise zum Umgang mit spezifischen Gesprächsanlässen bieten verschiedene Praxisratgeber (siehe z. B. Kiesow, 1996). Im *Kritik- bzw. Problemlösungsgespräch* steht einerseits die sachliche Informationsfunktion, andererseits die Beziehungsfunktion im Vordergrund. Von besonderer Bedeutung ist hier die Nachweisbarkeit des Fehlverhaltens anhand schriftlicher Aufzeichnungen mit Datum und Uhrzeit und eventuellen Zeugen des Geschehens, da starkes Fehlverhalten häufig geleugnet wird. Wesentlich ist dies vor allem dann, wenn ein Fehlverhalten nach Durchführung von Kritikgesprächen zur Abmahnung oder sogar Kündigung führen soll.

*Ziele:*

- Beendigung des fraglichen Fehlverhaltens
- Sicherung der weiteren positiven Zusammenarbeit

*Durchführung:*

- Teilstrukturierte Gesprächsform (Gesprächsleitfaden)
- Anteil direkter Gesprächsverhaltensweisen erhöht
- Gespräch aktuell nach Fehlverhalten
- Prüfung der eigenen emotionalen Verfassung
- Sachliche, knappe Darstellung des Fehlverhaltens anhand schriftlicher Aufzeichnungen und der negativen Auswirkungen des fraglichen Verhaltens
- Ursachen erfragen
- Unterstützung anbieten
- Formulierung eindeutiger Verhaltenserwartungen, Vereinbarungen treffen
- Follow-up: Folgegespräche vereinbaren
- Anerkennung bei positiver Entwicklung
- Weitere Unterstützung bei Wiederauftreten; falls nicht erfolgreich: Abmahnung, Kündigung.

### 3.2.7 Kündigungsgespräch

Sollte es zu einer Kündigung kommen, so umfaßt die Vorbereitung des Gesprächs notwendigerweise die rechtliche Absicherung der Kündigung (siehe hierzu Böhm, 1991). Beim *Kündigungsgespräch* steht der Informationsaspekt im Vordergrund. Die Beziehungsebene sollte aus diesem Grunde nicht allzu sehr betont werden, da die Gefahr besteht, unangemessenes Mitgefühl auszusprechen, welches dem Mitarbeiter die Situation nicht erleichtert, sondern allenfalls das Gefühl verstärken wird, nicht gerecht behandelt zu werden. Dies gilt insbesondere, wenn Verhalten und Leistung des Mitarbeiters der Grund der Kündigung sind, in geringerem Maße für betriebsbedingte Kündigungen.

**Kündigungsgespräch: Sachliches Informieren über die Trennung vom Mitarbeiter.**

*Ziele:*

- Bekanntgabe der Trennung vom Mitarbeiter
- im Falle betriebsbedingter Kündigung Vereinbarung einer fairen Lösung (soziale Absicherung)

*Durchführung:*

- Halbstrukturierte Gesprächsform
- Schwerpunkt bei direkter Gesprächsführung
- Terminfestlegung beachten (möglichst nicht vor dem Urlaub)
- Verhaltensbezogene Darstellung des Kündigungsgrundes
- Stellungnahme des Mitarbeiters, Diskussion vermeiden
- Tagesplanung vorbereiten
- Sachliche Verabschiedung mit guten Wünschen für die Zukunft.

**3.2.8 Austrittsgespräch**

Beim *Austrittsgespräch* mit einem Mitarbeiter, der die Organisation aus eigener Entscheidung verläßt, ist die Informationsfunktion von besonderer Bedeutung, wobei hier vor allem der Informationsfluß vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten hilfreich für künftige Verbesserungen sein kann.

*Ziele:*

- Erfragen von Gründen für die Kündigung, Ermitteln von Problemen
- Ermitteln von Ansatzpunkten zur Verbesserung
- Vergleich der Position am Arbeitsmarkt
- Wahrnehmen von Ansatzpunkten zur Vermeidung weiterer Fluktuation
- Sicherung der Außenwirkung

*Durchführung:*

- Gesprächsführung durch Vorgesetzten, wenn er nicht Grund der Kündigung ist
- Versuch der Konfliktlösung, falls Kündigungsentschluß nicht endgültig
- Schaffung einer positiven Atmosphäre zur Sicherung der Außenwirkung
- Dank für die Mitarbeit, angemessene Verabschiedung.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, daß Mitarbeitergespräche vertraulich zu behandeln sind. Auch sollten über die Verwendung schriftlichen Materials, wie z. B. der Zielvereinbarungsdokumente oder Beurteilungsbögen, feststehende Regeln im Unternehmen existieren, deren Beachtung verbindlich ist, um damit den Mitarbeitern eine gewisse Kontrolle über die Verwendung dieser wichtigen Informationen zu ermöglichen.

**3.3 Fallbeispiel**

Die dargestellten Prinzipien der Durchführung von Mitarbeitergesprächen werden im folgenden durch ein kurzes Modellgespräch illustriert.

*Ausgangssituation*

Der Vorgesetzte hat sich über einen seiner Mitarbeiter, Herrn Lange, geärgert, weil dieser innerhalb der letzten acht Wochen dreimal Aufgaben nicht termingerecht erledigt hat. Dies hat bereits zu erheblichen Verzögerungen in einem wichtigen Abteilungsprojekt geführt. Der Vorgesetzte, Herr Schirmer, hat den Mitarbeiter darüber informiert, daß er mit ihm über dessen Leistungen sprechen möchte, und um einen Terminvorschlag gebeten. Herr Lange schlug einen Termin zwei Tage später vor. Die Terminvereinbarung endete mit folgendem Hinweis des Vorgesetzten: „*Zur Vorbereitung auf das Gespräch können Sie sich einmal darüber Gedanken machen, wie Sie Ihre Leistung in unserem Abteilungsteam momentan selbst sehen, und zwar vor allem bezüglich des Projekts XY. Bitte richten Sie sich Ihren Arbeitstag so ein,*

**Austrittsgespräch:**  
Sachliches Informieren über Gründe; angemessene Beendigung der Arbeitsbeziehung sichern.

**Mitarbeitergespräche sind Vertrauenssache.**

*daß wir für das Gespräch mindestens zwei Stunden Zeit haben.“* Herr Schirmer selbst hat sich auf das Gespräch anhand eines Leitfadens vorbereitet. Dieser enthält neben der vom Vorgesetzten gewählten Ablaufplanung konkrete Notizen über die mangelhaften Aufgabenerledigungen. Wichtig erscheint es Herrn Schirmer auch, daß er nicht nur nach Gründen für die negative Entwicklung fragt, die Herrn Lange selbst betreffen, sondern daß er auch herausfindet, ob es Störungen von außen gibt, die Herrn Langes Arbeitsleistung beeinflussen bzw. ob er selbst als Vorgesetzter Unterstützung leisten kann. Als Ziel des Gesprächs möchte er Vereinbarungen treffen, die zu einem verbesserten Zeitmanagement des Mitarbeiters führen und zu einer Wiederherstellung des früheren Leistungsniveaus beitragen. Zwar hat er bereits einige Hypothesen über Ursachen der Probleme des Mitarbeiters aufgestellt und einige Maßnahmen erdacht, z. B. ein besseres Controlling des Projektverlaufs durch ihn selbst. Ihm liegt aber daran, daß der Mitarbeiter möglichst selbst einige Maßnahmen vorschlägt, um dessen Commitment zu erhöhen. Nun sitzen der Vorgesetzte und der Mitarbeiter im Besprechungszimmer.

Vorgesetzter	Mitarbeiter	Erläuterungen
<p>„Herr Lange, ich freue mich, daß wir diesen kurzfristigen Termin für unser Gespräch finden konnten. Wie ich Ihnen schon gesagt habe, möchte ich mit Ihnen über Ihre Leistungen sprechen.</p> <p>Ich denke, daß wir nicht länger als anderthalb Stunden benötigen werden, aber dieses Gespräch ist mir so wichtig, daß ich vorsichtshalber heute keine anderen Termine mehr vorgesehen habe, so daß wir ausreichend Zeit haben, uns zu unterhalten.“</p> <p>„Schön, Herr Lange. Zunächst möchte ich Ihnen sagen, daß ich Sie sehr als Mitarbeiter schätze, vor allem Ihr hohes Engagement und Ihre Flexibilität, durch die Sie in der Vergangenheit stets zum Gelingen unserer Projekte beigetragen haben.</p> <p>Aber seit etwa acht Wochen zeichnet sich für mich eine Entwicklung ab, die ich mit Sorge betrachte. Ich möchte Ihnen dies anhand einiger Beispiele aus den letzten Wochen erläutern:</p> <p>Vor acht Wochen, am 7. Juli, hatten wir einen Termin zur Besprechung des Projekts XY vereinbart,</p>	<p><i>nickt abwartend</i></p> <p>„Na ja, wenn es hier um meine Leistungen gehen soll, ist es ja klar, daß ich mir Zeit nehmen muß. Ich habe vorsichtshalber die nächsten zweieinhalb Stunden reserviert.“</p>	<p><i>Freundliche, sachliche Einleitung mit dem Hinweis darauf, um was es gehen wird; direktive Vorgabe der Zielrichtung</i></p> <p><i>Orientierung über zeitlichen Rahmen; der Vorgesetzte signalisiert: Das Gespräch ist mir wichtig. Das knappste Gut, die verfügbare Zeit, ist hierfür der beste Indikator.</i></p> <p><i>Die Äußerung des MA drückt Zurückhaltung bzw. Ablehnung und Mißtrauen aus; hier ist es für den VG besonders wichtig, nonverbale Signale zu beachten</i></p> <p><i>Der VG bringt zum Ausdruck, daß er den Mitarbeiter persönlich schätzt und auch seine bisherige Leistung anerkennt.</i></p> <p><i>Zwar wäre auch eine direkte Rückmeldung (“In letzter Zeit bin ich mit Ihrer Leistung nicht zufrieden”) möglich, aber in Anbetracht der bisher eher ablehnenden Haltung des Mitarbeiters wählt der Vorgesetzte zunächst eine vorsichtigeren Ausdrucksweise.</i></p> <p><i>Es folgt die konkrete und spezifi-</i></p>

Vorgesetzter	Mitarbeiter	Erläuterungen
<p>zu dem Sie Ihre Ergebnisse vorstellen sollten. Einen Tag vorher kamen Sie zu mir und baten um eine Verschiebung des Termins um drei Tage, da Sie Ihre Ergebnisse noch nicht präsentieren könnten.</p> <p>Ca. vier Wochen später, am 30. Juli, hatten wir eine Abteilungssitzung zum Projekt XY. Bei dieser stellte sich heraus, daß Frau Maier mit den neuen Untersuchungen noch nicht beginnen konnte, weil Ihre Auswertungen noch nicht vorlagen. Dadurch gerieten wir bereits in zeitliche Schwierigkeiten mit der gesamten Projektorganisation.</p> <p>Letzte Woche informierte mich Frau Weber, daß sie sich vergeblich bemüht hat, von Ihnen die Unterlagen für den Zwischenbericht zu bekommen.</p> <p>Dies alles sind für mich Zeichen, daß mit Ihrem Zeitmanagement etwas nicht stimmt, zusätzlich aber, daß sich eine Entwicklung abzeichnet, die wir rechtzeitig aufhalten müssen.</p> <p>Zwar schätze ich Sie als guten Mitarbeiter, aber die Unpünktlichkeit in der Aufgabenerledigung stört mich. Das bringt die Projektorganisation durcheinander, verursacht Spannungen im Team und gefährdet letztlich den Erfolg unseres Projekts.</p> <p>Wie sehen Sie das, Herr Lange?“</p>	<p>„Also, ich meine, das muß man jetzt nicht so dramatisieren. Sie haben ja selbst gesagt, daß Sie mich für einen guten Mitarbeiter halten, und ich denke, das waren Ausnahmen in der letzten Zeit, die sich so zufällig gehäuft haben. Es ist ja auch jetzt Urlaubszeit, und für diejenigen, die dann dableiben, ist es dann auch immer etwas hektischer, so daß das eine oder andere auch schonmal liegenbleibt.“</p>	<p><i>sche, anhand von Daten belegbare Kritik.</i></p> <p><i>Auch wenn mehr als drei Ereignisse zu kritisieren sind, sollten insgesamt nicht mehr als drei Beispiele herangezogen werden, da allzu umfangreiche Kritik meist zu Reaktanz führt.</i></p> <p><i>Der VG stellt noch einmal klar, daß er in den Vorkommnissen keine Einzelereignisse sieht, sondern eine Entwicklung, die Anlaß zur Besorgnis gibt.</i></p> <p><i>Der VG äußert noch einmal persönliche Wertschätzung, nennt dann klar das konkrete Verhalten, das ihn stört, anschließend liefert er die Begründung.</i></p> <p><i>Offene Frage, die dem Mitarbeiter ermöglicht, seine Sichtweise darzulegen.</i></p> <p><i>Der Mitarbeiter reagiert ausweichend und will sein Verhalten verharmlosen. Er ist noch nicht zur Selbstkritik bereit. Der VG begleitet die Ausführungen des Mitarbeiters mit nonverbalen Bestätigungssignalen, um Aufmerksamkeit zu signalisieren.</i></p>

Vorgesetzter	Mitarbeiter	Erläuterungen
<p>„Das kann man so sehen, Herr Lange. Ich habe aber den Eindruck, daß die Häufung der Anlässe in der letzten Zeit eher darauf hindeutet, daß es andere Gründe geben muß als nur den Zufall. Welche Gründe könnten Sie sich aus Ihrer Sicht vorstellen?“</p>		<p><i>Der VG signalisiert Verständnis (wichtig hier auch die nonverbale „Begleitmusik“!), macht aber deutlich, daß er die Verharmlosung des Mitarbeiters nicht akzeptiert. Er stellt eine weitere offene Frage, die den Mitarbeiter zur Auseinandersetzung mit dem Thema zwingt.</i></p>
	<p>„Na ja, irgendwie komme ich halt in letzter Zeit nicht mehr so mit meiner Zeit hin....Ich kann aber ja auch nicht dauernd wer weiß was für Überstunden machen; da beschwert sich die Familie dann auch. Es ist halt einfach auch alles viel im Moment.“</p>	<p><i>Es erfolgt ein erstes noch recht unspezifisches Eingeständnis des Mitarbeiters, daß er Schwierigkeiten hat, seine Aufgaben zu erfüllen.</i></p>
<p>„Was, denken Sie denn, sind die Gründe dafür, daß Sie mit Ihrer Zeit für Ihre Projektaufgaben nicht so hinkommen?“</p>		<p><i>Der Vorgesetzte hakt mit einer offenen Frage nach.</i></p>
	<p>„Hm, ja, also, erst mal sind die Termine einfach zu kurzfristig. Dann kommen ja auch seit der Umstellung auf die neue Software vor zwei Monaten andauernd die anderen Kollegen auf mich zu und beanspruchen meine Hilfe, zum Beispiel in Computerdingen. Sie wissen ja, daß ich mich da ganz gut auskenne. Und oft warte ich ja auch auf wichtige Informationen, die ich von anderen einfach nicht rechtzeitig bekomme.“</p>	<p><i>Der MA nennt einige Gründe, die vor allem auf äußere Einflüsse abzielen; hier sind vor allem noch „die anderen“ die Schuldigen. Der VG muß nun das Gespräch lenken und den Mitarbeiter wieder auf sich selbst als Quelle der Probleme fokussieren.</i></p>
<p>„Ja, das kann man so sehen, und ich denke, an dem, was Sie sagen, ist etwas dran. Wir werden uns später noch darüber unterhalten, inwiefern äußere Einflüsse Ihre Arbeitsleistung beeinträchtigen und was wir da unternehmen können. Zunächst möchte ich aber gerne wissen, ob es aus Ihrer Sicht auch Dinge gibt, die in Ihrem Bereich liegen und die sie selbst ändern könnten.“</p>		<p><i>Hier läßt der VG das vom MA Gesagte gelten und bestätigt, daß es sich um einen wichtigen Punkt handelt. Gleichzeitig gibt er ihm durch direktives Gesprächsverhalten die Gesprächsrichtung und -struktur deutlich vor (geschlossene Frage).</i></p>
	<p><i>Herr Lange denkt nach, dann etwas zögerlich:</i> „Na ja, vielleicht schon...“</p>	<p><i>Auf die geschlossene Frage antwortet der MA mit „ja“ und läßt damit die erste Öffnung zur Selbstkritik erkennen.</i></p>
<p>„Und was könnte das sein?“</p>	<p>„Hm, vielleicht setze ich nicht immer die richtigen Prioritäten. Ich</p>	<p><i>Mit einer offenen Frage fördert der Vorgesetzte die Auseinandersetzung</i></p>

Vorgesetzter	Mitarbeiter	Erläuterungen
<p>„Tja, Herr Lange, das ist doch schon einmal etwas. Denken Sie denn, daß Sie an diesen Dingen etwas ändern sollten?“</p> <p>„Nein, sicher nicht, das denke ich auch. Aber vielleicht gibt es auch Wege, wie Sie weiterhin ein guter Kollege sein und gute Arbeit abliefern können, ohne daß Sie dadurch Probleme mit Ihrem Zeitmanagement bekommen. Sehen Sie da Möglichkeiten?“</p> <p>„Ihre Idee, das EDV-Problem im Team anzusprechen, halte ich für sehr gut. Sicher fällt uns in dieser Runde dann auch eine konstruktive</p>	<p>lege halt viel Wert auf ein gutes Klima unter den Kollegen, und wenn mich dann jemand um Hilfe bittet, lasse ich oft alles stehen und liegen und denke „das ist ja schnell erledigt“, und ruck-zuck sind doch drei Stunden rum, die mir dann fehlen. Manchmal bin ich mir auch in einer Sache im Projekt unsicher, und um nichts falsch zu machen, grübele ich dann herum und prüfe und überlege. Aber das tue ich, um die Qualität abzuliefern, die Sie auch von mir kennen und erwarten.“</p> <p>„Na ja, an meiner Hilfsbereitschaft will ich eigentlich nichts ändern. Und die Qualität meiner Arbeit soll ja auch nicht geringer werden, oder?“</p> <p><i>Herr Lange denkt nach.</i></p> <p>„Also, vielleicht sollten wir im Kollegenkreis mal ganz offen darüber sprechen, welche Probleme die häufigen Anfragen der anderen in Sachen EDV-Unterstützung für meine eigene Arbeit verursachen. Es weiß ja jeder, daß ich gerne helfe, und von daher werden die anderen wohl nicht sauer sein, wenn ich zukünftig mal öfter nicht so schnell einspringe wie bisher. Wahrscheinlich wissen die gar nicht, was für ein Zeitaufwand das immer für mich ist. .... Außerdem kann ich ja mal versuchen, mehr Prioritäten zu setzen. .... Was das andere angeht, da fällt mir im Moment so spontan keine Lösung ein.“</p>	<p><i>zung des Mitarbeiters mit den Ursachen, die in ihm selbst liegen. Hätte der Mitarbeiter auf die Frage davor verschlossen mit „nein“ geantwortet, so hätte eine Nachfrage „warum nicht“ tiefere Einblicke in die Sichtweise des Mitarbeiters erlaubt. Die Mitteilung der eigenen Hypothesen durch den VG wäre in diesem Fall der nächste Schritt.</i></p> <p><i>Die geschlossene Frage gibt die erwünschte Richtung – Änderungsvorschläge – vor.</i></p> <p><i>Der MA ist noch nicht bereit, diese Direktive aufzunehmen; er will nichts ändern und fordert darin sogar die Bestätigung des Vorgesetzten.</i></p> <p><i>Der VG bestätigt den Mitarbeiter - aber nur teilweise. Gleichzeitig signalisiert er, daß der Mitarbeiter ihm argumentativ nicht „entwischen“ kann. Er stellt klar, daß er Lösungsvorschläge erwartet, und fordert sie durch eine offene Frage ein.</i></p> <p><i>Der Mitarbeiter macht einige recht vielversprechende Vorschläge.</i></p> <p><i>Der VG bestärkt den Mitarbeiter in Form von Lob für die Vorschläge. Er schließt aber gleich eine Forderung zur Verhaltensände-</i></p>

Vorgesetzter	Mitarbeiter	Erläuterungen
<p>ve und für alle befriedigende Lösung ein, z. B. durch eine Schulung oder ähnliches. Das können wir im Detail im Team besprechen. Allerdings liegt es natürlich auch an Ihnen, den anderen einmal „nein“ zu sagen. Dies wird aber das gute Klima in unserer Abteilung nicht beeinträchtigen, sondern fördern, da Sie durch den Zeitgewinn für pünktlicheres Abliefern Ihrer Ergebnisse und damit auch in den Projekten für eine spannendere Zusammenarbeit mit Ihren Kollegen sorgen werden.</p> <p>Daß Sie selbst zukünftig Prioritäten setzen werden, halte ich auch für eine erfolversprechende Vorgehensweise.</p> <p>Gibt es darüber hinaus etwas, das ich dazu beitragen kann, Ihnen die termingerechte Aufgabenerledigung zu erleichtern?“</p> <p>„Ich freue mich, daß Sie Ihre Wünsche so konkret formulieren, Herr Lange. Diese Zeit werde ich mir gerne nehmen, wenn es dazu beiträgt, Sie zu unterstützen, im Projekt besser und schneller voranzukommen. Darüber hinaus halte ich es für wichtig, über Probleme, die möglicherweise auftreten, auch frühzeitig informiert zu sein. Dies hilft uns allen bei einer effizienten Projektplanung. Was das Setzen früherer Termine betrifft,</p>	<p>„Na ja, wenn Sie schon so fragen... Ich denke, es wäre gut, wenn Sie vielleicht manche Aufgaben, die Sie mir übertragen, etwas früher bekanntgeben, falls Sie sie selbst schon vorher kennen, so daß das Zeitfenster für mich wenigstens in einigen Fällen etwas größer wird. Außerdem ist mir noch eingefallen, daß wir ja eventuell zwischen den größeren Projektbesprechungen auch ab und zu mal Kurzbesprechungen einschieben könnten, gerade wenn ich mal an so einem Problem feststecke, an dem ich dann lange herumgrüble. Ich weiß zwar nicht, ob Sie dazu die Zeit haben ...“</p>	<p><i> rung an – nein zu sagen, was dem MA schwer fallen dürfte. Deshalb schildert der VG die positiven Folgen dieser Verhaltensänderung. Damit zerstreut er präventiv eventuelle Bedenken des Mitarbeiters und ermutigt ihn, es zu versuchen.</i></p> <p><i>Das vom MA noch schwach formulierte Vorhaben, Prioritäten setzen zu wollen, wird aufgegriffen und als verbindliche Maßnahme interpretiert.</i></p> <p><i>Nun bietet der VG seine Unterstützung an und lenkt dabei das Gespräch vorsichtig in die Richtung seines Wunsches, den Projektverlauf stärker zu kontrollieren.</i></p> <p><i>Der Mitarbeiter äußert Wünsche an den Vorgesetzten, u. a. auch nach engerer Zusammenarbeit. Hierdurch bleibt dem Vorgesetzten die Anordnung dieser Maßnahme erspart. Eine Interpretation durch den Mitarbeiter als „höhere Kontrolle“ ist daher eher unwahrscheinlich.</i></p> <p><i>Nach der Wunschäußerung drückt der MA Unsicherheit aus.</i></p> <p><i>Möchte der VG auch zukünftig konstruktive Kritik seines Mitarbeiters erhalten, muß er ihn jetzt bestätigen. Sein Anspruch, mehr Information zu erhalten, läßt sich hier gut unterbringen, weil er dem Wunsch des Mitarbeiters entgegenkommt. Gleichzeitig achtet der VG darauf, nichts Unmögliches zu versprechen.</i></p>

Vorgesetzter	Mitarbeiter	Erläuterungen
<p>kann ich Ihnen nicht versprechen, daß mir das in jedem Fall gelingen wird, da ich selbst auch häufig sehr kurzfristig Vorgaben erhalte. Ich werde es aber in möglichen Fällen zukünftig berücksichtigen.</p> <p>Sie hatten noch erwähnt, daß auch Probleme, die Sie selbst nicht beeinflussen können, eine Rolle für Ihre Zeitprobleme spielen, z.B. späte Informationsweitergabe durch Kollegen. Was sollten wir Ihrer Meinung nach hier tun?</p> <p>„Also gut, dann schlage ich folgendes vor: Wir setzen die gerade gemeinsam besprochenen Maßnahmen folgendermaßen um:</p> <p>Sie planen Ihre Arbeit zukünftig mit Prioritätenlisten. Im Anschluß an unser Gespräch kann ich Ihnen hierzu gerne noch ein paar Hinweise geben, wenn Sie möchten. Weiterhin kontrollieren Sie sich zukünftig hinsichtlich Ihrer Hilfsbereitschaft in EDV-Dingen gegenüber den Kollegen und prüfen den Bedarf der Hilfe sehr genau. Zusätzlich werden wir eine Teamsitzung zu diesem Thema anberaumen und das EDV-Problem grundsätzlich lösen. Ich schicke im Anschluß an unser Gespräch einen Terminvorschlag an alle.</p> <p>Ich werde zukünftig frühzeitig bekannte Aufgabenstellungen so schnell wie möglich weitergeben. Darüber hinaus intensivieren wir unseren Kontakt in Projektfragen. Dazu gehört für mich einerseits, daß ich ab und zu nachfragen kann, wie der Stand der Dinge ist, und andererseits, daß Sie mich jederzeit ansprechen können, wenn es Probleme gibt. Ich möchte Sie auch bitten, mir direkt mitzuteilen, wenn Sie Termine für unrealistisch halten, damit wir von vornherein nach Lösungen suchen können.</p>	<p>„Ach, das ist eigentlich nicht so dramatisch, eher im Rahmen des Üblichen. Ich glaube nicht, daß wir da im Moment etwas tun müssen. Wir können ja mal sehen, wie es dann jetzt in der Zukunft läuft.“</p>	<p><i>Wie angekündigt, nimmt der VG das Thema äußerer Einflüsse erneut auf. Dies ist wichtig, um sich als glaubwürdig zu erweisen.</i></p> <p><i>Da der MA bis zu diesem Punkt des Gesprächs jederzeit „das Gesicht wahren konnte“, kann er auch hier ohne Gesichtsverlust zugeben, daß in den externen Einflüssen wohl nicht die Hauptursache seiner Schwierigkeiten zu sehen ist.</i></p> <p><i>Der Vorgesetzte faßt die vereinbarten Maßnahmen zusammen und bietet noch einmal Hilfestellung an. Darüber hinaus formuliert er konkret, was er tun wird, um den Mitarbeiter zu unterstützen.</i></p> <p><i>Er versichert sich noch einmal, daß er sich beim MA über den Stand des Projekts informieren darf, ohne daß dieser das als Eingriff in seine Arbeit oder unangemessene Kontrolle interpretiert.</i></p> <p><i>Es folgt eine konkrete Terminvereinbarung zur Überprüfung der Zielerreichung. Gleichzeitig bringt der VG Zuversicht zum Ausdruck, daß der MA sich bis dahin positiv entwickeln wird.</i></p>

Vorgesetzter	Mitarbeiter	Erläuterungen
<p>In etwa vier Wochen sollten wir uns dann noch einmal zusammensetzen und schauen, welche Fortschritte wir erzielt haben. Sind Sie damit einverstanden?“</p> <p>„Prima, Herr Lange. Ich freue mich, daß wir ein so konstruktives Gespräch geführt haben, und bin sicher, daß Sie anhand der von Ihnen vorgeschlagenen Maßnahmen in kurzer Zeit wieder Ihren früheren hohen Leistungsstand erreichen werden.“</p>	<p>„Ja, das ist bestimmt sinnvoll.“</p>	<p><i>Der verbindlichen Zustimmung des Mitarbeiters folgt der positive Abschluß durch den Vorgesetzten, wodurch der Mitarbeiter motiviert und eine weitere Zusammenarbeit ermöglicht wird.</i></p>

### Zusammenfassung

### Zusammenfassung

Die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist eine wichtige Bestimmungsgröße des Funktionierens jeder Organisation. Anhand eines allgemeinspsychologischen Kommunikationsmodells wird die Kommunikation in Führungssituationen thematisiert. Mit diesem theoretischen Hintergrund können typische sender- und empfängerbedingte Kommunikationsprobleme abgeleitet und Hinweise zu ihrer Vermeidung gewonnen werden. Über die informelle und spontane Kommunikation hinaus kommen dem Mitarbeitergespräch einige spezifische Funktionen zu, insbesondere der Austausch von Sachinformation, die Klärung und Entwicklung der Beziehung, Feedback und Zielsetzung, Leistungs- bzw. Potentialbeurteilung sowie Mitarbeiterförderung. Sowohl auf seiten der Mitarbeiter wie der Vorgesetzten steht das Gespräch damit im Dienste von Leistungs-, Zufriedenheits- und Entwicklungszielen. Überdies bietet es die Möglichkeit, die Interaktion zu verbessern und die Rollenbeziehungen fähigkeitswie bedürfnisgemäß weiterzuentwickeln. Damit hat das Mitarbeitergespräch auch auf der Ebene der Organisation sowohl die Funktion der Förderung von Leistung (z. B. durch Verbesserung von Qualität und Ressourceneinsatz) als auch die des Beitrags zur Organisationskultur und Organisationsentwicklung.

Die personalpsychologische Forschung hat zu den Grundkomponenten von Mitarbeitergesprächen, insbesondere zu Zielsetzung und Feedback, substantielle Beiträge erbracht. Auf die verschiedenen Formen anlaßbezogener Gesprächsführung trifft dies nur eingeschränkt zu. Das Einstellungsgespräch sieht heute aufgrund eignungsdiagnostischer Forschung anders aus und leistet erheblich mehr als etwa vor zwei Jahrzehnten. Im Falle des Beurteilungsgesprächs ist zwar die zugrundeliegende Leistungsbeurteilung derzeit wieder intensiv bearbeiteter Forschungsgegenstand, die Gesprächsführung als solche wird allerdings weitgehend aus praktischer Erfahrung heraus gestaltet. Fast gänzlich auf seiten der Praxis findet sich schließlich die Durchführung weiterer anlaßbezogener Gesprächsformen wie Konfliktlösungsgespräch, Kritik- und Austrittsgespräch. Hier bietet sich erheblicher Spielraum sowohl für originäre personalpsychologische Forschung als auch für die Übertragung des Fachwissens aus anderen Teildisziplinen der Psychologie. Gleiches gilt für die Gestaltung und Evaluation von Gesprächstrainings; hier übersteigt bislang die praktische Nachfrage bei weitem das forschungsbasierte Angebot. Damit stellt sich das Thema „Mitarbeitergespräch“ als fruchtbares Feld weiterer personalpsychologischer Arbeit dar.

## Weiterführende Literatur

- Farr, J.L. (1991). Leistungsfeedback und Arbeitsverhalten. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (S. 57-80). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, H. (1992). Das Multimodale Einstellungsinterview. *Diagnostica*, 38, 281-300.
- Schulz von Thun, F. (1993). *Miteinander reden 1*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Neuberger, O. (1980). *Das Mitarbeitergespräch*. Goch: Bratt-Institut für neues Lernen.

## Weiterführende Literatur zur praktischen Durchführung von Mitarbeitergesprächen

- Gehm, T. (1994). *Kommunikation im Beruf*. Weinheim: Beltz.
- Kiesow, H. (1996). *Heiße Eisen: Schwierige Mitarbeitergespräche motivierend führen*. Düsseldorf: Econ.

## Literatur

- Ashford, S.J. & Cummings, L.L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies for creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370-389.
- Blickle, G. (1995a). Wie beeinflussen Personen erfolgreich Vorgesetzte, KollegInnen und Untergebene? - Skalenentwicklung und Validierung. *Diagnostica*, 41, 245-260.
- Blickle, G. (1995b). Conceptualization and measurement of argumentativeness: a decade later. *Psychological Reports*, 77, 99-110.
- Böhm, W. (1991). Arbeitsrecht für Vorgesetzte. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (S. 244-262). Stuttgart: Schäffer.
- Burgoon, M. (1990). Language and social influence. In H. Giles & P. Robinson (Eds.), *Handbook of language and social psychology* (pp. 51-72). London: Wiley.
- Callan, V.J. (1993). Subordinate-manager communication in different sex dyads: Consequences for job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 13-27.
- Carroll, S.J. & Schneider, C.E. (1982). *Performance appraisal and review systems*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Cialdini, R.B. (1993). *Influence: Science and Practice* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Harper Collins.
- Clampitt, P.G. (1991). *Communicating for Managerial Effectiveness*. Newbury Park, CA: Sage.
- Cohn, R. (1975). *Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1989). *NEO-PI/NEO-FFI manual supplement*. Odesa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Covey, S.R. (1990). *The seven habits of highly effective people*. New York: Fireside.
- Cusella, F.P. (1980). The effects of feedback on intrinsic motivation. In D. Nimmo (Ed.), *Communication yearbook*, 4 (pp. 367-387). New Brunswick, NJ: Transaction.
- Cusella, F.P. (1984). The effects of feedback source, message and receiver characteristics on intrinsic motivation. *Communication Quarterly*, 32, 211-221.

## Weiterführende Literatur

### Weiterführende Literatur zur praktischen Durchführung von Mitarbeitergesprächen

## Literatur

## Fortsetzung Literatur

- Cusella, F.P. (1987). Feedback, motivation and performance. In F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 624-678). Newbury Park: Sage.
- Dansereau, F. & Markham, F.E. (1987). Superior-subordinate communication. Multiple Levels of Analysis. In F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts & L.W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 343-388). Newbury Park: Sage.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 39-80). New York: Academic Press.
- Dickinson, T.L. (1993). Attitudes about performance appraisal. In H. Schuler, J.L. Farr & M. Smith (Eds.), *Personnel selection and assessment. Individual and organizational perspectives* (pp. 141-161). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Dorsch, F. (1996). *Psychologisches Wörterbuch* (12. Aufl.). Bern: Huber.
- Earley, P.C., Northcraft, G.B., Lee, C. & Lituchy, T.R. (1990). Impact of process and outcome feedback in the relation of goal setting to task performance. *Academy of Management Journal*, 33, 87-105.
- Euske, N.A. & Roberts, K.H. (1987). Evolving perspectives in Organization Theory: Communication implications. In F.M. Jablin, L. L. Putnam, K.H. Roberts & L.W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 41-69). Newbury Park: Sage.
- Farr, J.L. (1991). Leistungsfeedback und Arbeitsverhalten. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (S. 57-80). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Farr, J.L. (1993). Informal performance feedback: Seeking and giving. In H. Schuler, J.L. Farr & M. Smith (Eds.), *Personnel selection and assessment. Individual and organizational perspectives* (pp. 163-180). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Fisher, C.D. (1979). Transmission of positive and negative feedback to subordinates: A laboratory investigation. *Journal of Applied Psychology*, 64, 533-540.
- Gehm, T. (1994). *Kommunikation im Beruf*. Weinheim: Beltz.
- Glasl, F. (1998). *Selbsthilfe in Konflikten*. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.
- Glauser, M.J. (1984). Upward information flow in organizations: Review and conceptual analysis. *Human Relations*, 37, 613-643.
- Goldhaber, G.M., Yates, M.P., Porter, D.T. & Lesniak, R. (1978). Organizational communication: 1978. *Human Communication Research*, 5, 76-96.
- Harackiewicz, J.M., Sansone, C. & Manderlink, G. (1985). Competence, achievement orientation and intrinsic motivation: A process analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 493-508.
- Harrison, T.M. (1985). Communication and participative decision making: An exploratory study. *Personnel Psychology*, 38, 93-116.
- Higgins, E.T., Shah, J. & Friedman, R. (1997). Emotional responses to goal attainment: Strength of regulatory focus as moderator. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 515-525.
- Ilgen, D.R., Fisher, C.D. & Taylor, M.S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
- Innenministerium Baden-Württemberg (Hrsg.). (1997). *Das Mitarbeitergespräch in der Landesverwaltung Baden-Württemberg*. Schriftenreihe der Stabsstelle für Verwaltungsreform, Band 16. Stuttgart: Innenministerium Baden-Württemberg.
- Jablin, F.M. (1979). Superior-subordinate communication: The state of the art. *Psychological Bulletin*, 86, 1201-1222.
- Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16-78.
- Kiesow, H. (1996). *Heiße Eisen: Schwierige Mitarbeitergespräche motivierend führen*. Düsseldorf: Econ.
- Kluger, A.N. & De Nisi, A. (1996). The effects of feedback intervention of performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.

- Kramer, R.M. (1996). Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchic relation: Trust and the intuitive auditor at work. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 216-245). Thousand Oaks: Sage.
- Lay, R. (1991a). *Führen durch das Wort*. Frankfurt/M.: Ullstein.
- Lay, R. (1991b). *Kommunikation für Manager*. Düsseldorf: Econ.
- Leonhardt, W. (1991). Das Mitarbeitergespräch als Alternative zu formalisierten Beurteilungssystemen. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (S. 91-105). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal-setting and task-performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Longenecker, C.O. & Nykodym, N. (1996). Public sector performance appraisal effectiveness: A case study. *Public Personnel Management*, 25, 151- 164.
- Luthans, F., Hodgetts, R. & Rosenkrantz, S. (1988). *Real managers*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Meyer, H.H. (1991). A solution to the performance appraisal feedback enigma. *Academy of Management Executive*, 5, 68-76.
- Mintzberg, H. (1992). *Die Mintzberg-Struktur*. Landsberg: Verlag Moderne Industrie.
- Mossholder, K.W., Giles, W.F. & Wesolowski, M.A. (1991). Information privacy and performance appraisal: An examination of employee perceptions and reactions. *Journal of Business Ethics*, 10, 151-156.
- Napier, N.K. & Latham, G.P. (1986). Outcome expectancies of people who conduct performance appraisals. *Personnel Psychology*, 39, 827-837.
- Neuberger, O. (1980). *Das Mitarbeitergespräch*. Goch: Bratt-Institut für Neues Lernen.
- Neuberger, O. (1991). *Personalentwicklung*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1992). *Miteinander arbeiten – miteinander reden! Vom Gespräch in unserer Arbeitswelt* (14. Aufl.). München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung.
- Rogers, C.R. & Roethlisberger, F.J. (1992). Kommunikation: Die hohe Kunst des Zuhörens. *Harvardmanager*, 14 (2), 74-80.
- Rosenstiel, L. von (1995). Anerkennung und Kritik als Führungsmittel. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (3. Aufl., S. 188-197). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schuler, H. (1991). Leistungsbeurteilung - Funktionen, Formen und Wirkungen. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (S. 171-189). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, H. (1992). *Das Multimodale Einstellungsinterview*. Diagnostica, 38, 281-300.
- Schuler, H. (1995). Auswahl von Mitarbeitern. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (3. Aufl., S. 123-148). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schuler, H. & Prochaska, M. (1999). Ermittlung personaler Merkmale: Leistung und Potentialbeurteilung von Mitarbeitern. In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (2. Aufl., S. 181-210). Göttingen: Hogrefe.
- Schulz von Thun, F. (1989). Psychologische Vorgänge in der zwischenmenschlichen Kommunikation. In B. Fittkau, H.-M. Müller-Wolf & F. Schulz von Thun (Hrsg.), *Kommunizieren lernen (und umlernen)* (6. Aufl., S. 9-100). Aachen: Hahner.
- Schulz von Thun, F. (1993). *Miteinander reden 1*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Schulz von Thun, F. (1992). *Miteinander reden 2*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Smircich, L. & Chesser, R.J. (1981). Superiors' and subordinates' perceptions of performance: Beyond disagreement. *Academy of Management Journal*, 24, 198-205.
- Smilowitz, M. (1995). Subordinates satisfaction with communication and managers' relational messages. *Perceptual and motor skills*, 81, 467-471.
- Stone, D.L., Gueetal, H.G. & McIntosh, B. (1984). The effects of feedback sequence and expertise of the rater on perceived feedback accuracy. *Personnel Psychology*, 37, 487-506.
- Wahren, H.-K. E. (1987). *Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion*

## Fortsetzung Literatur

**Fortsetzung Literatur**

- in Unternehmen: Grundlagen, Probleme u. Ansätze zur Lösung*. Berlin: de Gruyter.
- Waldersee, R. & Luthans, F. (1994). The impact of positive and corrective feedback on customer service performance. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 83-95.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H. & Jackson, D.D. (1990). *Menschliche Kommunikation* (8. Aufl.). Bern: Huber.
- Watzlawick, P., Weakland, J.H. & Fisch, R. (1992). *Lösungen: zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels* (5. Aufl.). Bern: Huber.
- Wexley, K.N. (1986). Appraisal interview. In I.A. Berk (Ed.), *Performance Assessment*. London: John Hopkins University Press.
- Wexley, K.N. & Latham, G.P. (1991). *Developing and training human resources in organizations* (2<sup>nd</sup> ed.). Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Wiedemann, H. (1989). *Mitarbeiter richtig führen* (2. Aufl.). Ludwigshafen: Kiehl.
- Wiggins, J.S. & Trapnell, P.D. (1996). A dyadic-interactional perspective on the Five-Factor-Model. In J.S. Wiggins (Ed.), *The Five-Factor-Model of Personality* (pp. 88-162). New York: The Guilford Press.