



University of Applied Sciences

APOLLON Hochschule
der Gesundheitswirtschaft

Motivierende Gesprächs- führung in der betrieblichen Praxis

GMA09-B



Das Studienheft und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen ist nicht erlaubt und bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Rechteinhabers. Dies gilt insbesondere für das öffentliche Zugänglichmachen via Internet, die Vervielfältigung und Weitergabe. Zulässig ist das Speichern (und Ausdrucken) des Studienhefts für persönliche Zwecke.



University of Applied Sciences

APOLLON Hochschule
der Gesundheitswirtschaft

Bernd-Uwe Kiefer

**Motivierende Gesprächs-
führung in der betrieblichen
Praxis**

GMA09-B



Bernd-Uwe Kiefer

(geb. 1953) begann seine berufliche Laufbahn im Jahre 1971 als Offizier bei der Bundeswehr. Er studierte Erziehungswissenschaften an der Universität der Bundeswehr in Hamburg (heute: Helmut-Schmidt-Universität) und schloss das Studium im Jahr 1976 als Diplompädagoge ab. Nach Ende seiner Dienstzeit übernahm er bis 1991 die pädagogische Leitung eines gewerblich-technischen Bildungszentrums der Handwerkskammer in Hamburg. Dort kam er u. a. mit dem Thema Organisationsentwicklung in Kontakt, das ihn nach einer einjährigen berufsbegleitenden Ausbildung in die Beratung führte. Als Senior-Berater einer mittelständischen Beratungsgesellschaft berät er nach einem kurzen Zwischenschritt in einer kleinen

Hamburger Beratung (1991 bis 1993) seit 1993 Unternehmen unterschiedlicher Branchen in Fragen der Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Führung und Kommunikation. Nebenberufliche Ausbildungen in Theaterpädagogik und Mediation (anerkannter Mediator im Bundesverband für Mediation) runden das Qualifikationsprofil ab.

Seit 1992 ist Bernd-Uwe Kiefer zusätzlich für mehrere Fern(hoch)schulen als Tutor, Dozent und Prüfer tätig.

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf Inhalt und Gestaltung haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

Motivierende Gesprächsführung in der betrieblichen Praxis

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Kapitel 1	
Motivierende Gesprächsführung – Begriffe und Grundlagen	3
1.1 Motive, Motivation, motivierendes Verhalten	3
1.2 Gesprächsführung.....	6
1.3 Wirksame Kommunikation	8
1.4 Betriebliche Gesprächssituationen.....	11
Zusammenfassung	13
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	13
Kapitel 2	
2 Regeln der Gesprächsführung	14
2.1 Grundbedingungen	14
2.2 Motivationshemmende Faktoren	19
2.3 Motivationsfördernde Faktoren.....	24
Zusammenfassung	31
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	32
Kapitel 3	
3 Betriebliche Gesprächssituationen.....	33
3.1 Erster Kontakt	33
3.1.1 Bewerbungs-/Einstellungsgespräch.....	34
3.1.2 Einführung am (neuen) Arbeitsplatz.....	37
3.2 Alltagsgespräche.....	41
3.2.1 Tür-und-Angel-Gespräche	41
3.2.2 Problemlösungsgespräche.....	44
3.2.3 Delegation von Arbeitsaufgaben	47
3.2.4 Besprechungen.....	50
3.3 Mitarbeitergespräche.....	53
3.3.1 Zielvereinbarungsgespräche.....	55
3.3.2 Beurteilungsgespräche.....	58
3.3.3 Personalentwicklungsgespräche	63
3.3.4 Zusammenarbeit im Betrieb	66

3.4	Schwierige Gesprächssituationen	69
3.4.1	Kritikgespräche	70
3.4.2	Konfliktgespräche.....	78
	Zusammenfassung	82
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	83

Anhang

A.	Bearbeitungshinweise zu den Übungen	84
B.	Lösungen der Aufgaben zur Selbstüberprüfung	91
C.	Glossar	94
D.	Literaturverzeichnis	96
E.	Sachwortverzeichnis	98
F.	Einsendeaufgabe.....	101

Einleitung

Führungskräfte verbringen einen großen Teil ihres Alltags damit, Gespräche zu führen. Ob sie neue Mitarbeiter einstellen, Feedback geben, Mitarbeitergespräche führen, Besprechungen leiten oder schwierige Konflikte konstruktiv lösen wollen, immer geht es darum, die richtigen Worte zu finden. Die Kunst besteht nun darin, die Gespräche effizient und motivierend zu führen. Hierbei meint effizient, dass alle Beteiligten den Eindruck haben, das Gespräch hat sie im Hinblick auf die gesetzten Ziele weitergebracht, die Zeit sei also sinnvoll eingesetzt gewesen. Motivierend bedeutet, dass die Gesprächspartner nach dem Gespräch das Gesprächsergebnis motiviert umsetzen und ihre Arbeit auch dann motiviert fortsetzen, wenn es sich für die Betroffenen um negative und/oder unangenehme Botschaften handelt.

Der Nutzen dieses Studienhefts liegt für Sie darin, zu erfahren, worauf es in den Gesprächssituationen des betrieblichen Alltags ankommt, zu verstehen, welche Gesprächstechniken und welche Regeln der Gesprächsführung Sie in welcher Gesprächssituation anwenden können, und zu wissen, welche konkreten, persönlichen Verhaltensweisen Sie dafür (weiter)entwickeln müssen. Dies hilft Ihnen, Gespräche zielorientiert und geschickt zu führen und damit Ihren beruflichen Erfolg und den Ihrer (zukünftigen) Mitarbeiter zu steigern.

Wir wollen uns daher in diesem Studienheft „Motivierende Gesprächsführung in der betrieblichen Praxis“ mit den grundlegenden Methoden und Techniken in den unterschiedlichsten Gesprächssituationen des betrieblichen Alltags beschäftigen. Ziel des Studienhefts ist es, Ihre Kompetenz in diesen Situationen zu steigern.

Im ersten Kapitel lernen Sie zunächst einige Grundlagen kennen. Sie werden die Begriffe Motiv, Motivation, motivierendes Verhalten und Gesprächsführung besser verstehen. Sie vertiefen das Thema Kommunikation, indem Sie sich verdeutlichen, wann wir von einer wirksamen Kommunikation sprechen können. Zum Abschluss des Kapitels verschaffen Sie sich einen Überblick über die betrieblichen Gesprächssituationen, die wir im dritten Kapitel vertiefen wollen.

Im zweiten Kapitel setzen Sie sich mit den Regeln der Gesprächsführung auseinander. Sie lernen dabei die Grundbedingungen kennen, welche für alle Gesprächssituationen des betrieblichen Alltags Gültigkeit besitzen. Darüber hinaus befassen Sie sich mit der Frage, welche Faktoren in der Gesprächsführung eher motivationshemmend und welche eher motivationsfördernd wirken. Das wird Ihnen helfen, letztere persönlich besser ausprägen und einsetzen zu können.

Das dritte und letzte Kapitel erläutert Ihnen die einzelnen Gesprächssituationen des betrieblichen Alltags und deren Besonderheiten. Hier werden Sie die besonderen Rahmenbedingungen und Anforderungen für diese unterschiedlichen Gesprächssituationen kennen lernen. Das wird Ihnen das erfolgreiche Bewältigen auch schwieriger Gesprächssituationen deutlich erleichtern. Außerdem haben Sie damit ein Nachschlagewerk zur Vorbereitung auf die unterschiedlichen Gespräche zur Verfügung.

Kapitel 1

1 Motivierende Gesprächsführung – Begriffe und Grundlagen

Im ersten Kapitel lernen Sie daher zunächst einige Grundlagen kennen. Sie werden die Begriffe Motiv, Motivation, motivierendes Verhalten und Gesprächsführung besser verstehen. Sie vertiefen das Thema Kommunikation, indem Sie sich verdeutlichen, wann wir von einer wirksamen Kommunikation sprechen können. Zum Abschluss des Kapitels verschaffen Sie sich einen Überblick über die betrieblichen Gesprächssituationen, die wir im dritten Kapitel vertiefen wollen.

1.1 Motive, Motivation, motivierendes Verhalten

Die Frage der Motivation ist die Frage nach dem „warum“ des menschlichen Verhaltens und Erlebens. Sie spielt im Zusammenhang mit dem Führungsverhalten eine zentrale Rolle. Dahinter verbirgt sich nämlich eine weitere Frage, inwieweit menschliches Verhalten überhaupt „von außen“ bewegt, d. h. motiviert werden kann.

Wir gehen davon aus, dass menschliches Verhalten immer aktiv vom Menschen ausgeht. Von außen können „lediglich“ Rahmenbedingungen verändert werden, die im Menschen neue oder andere Aktivitäten auslösen. Dies werden wir später noch genauer darstellen.

Motivation definieren wir daher als Sammelbegriff für Prozesse, durch die ein bestimmtes Verhalten ausgelöst wird, durch welche Kraft dieses Verhalten getrieben wird, wie es gesteuert wird, wie es aufhört und welche persönlichen Reaktionen im Organismus des Menschen dabei eine Rolle spielen.

So kann z. B. das Verhalten, abends in eine Gastwirtschaft zu gehen, durch eine Vielzahl von Gründen bedingt sein. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht dies.

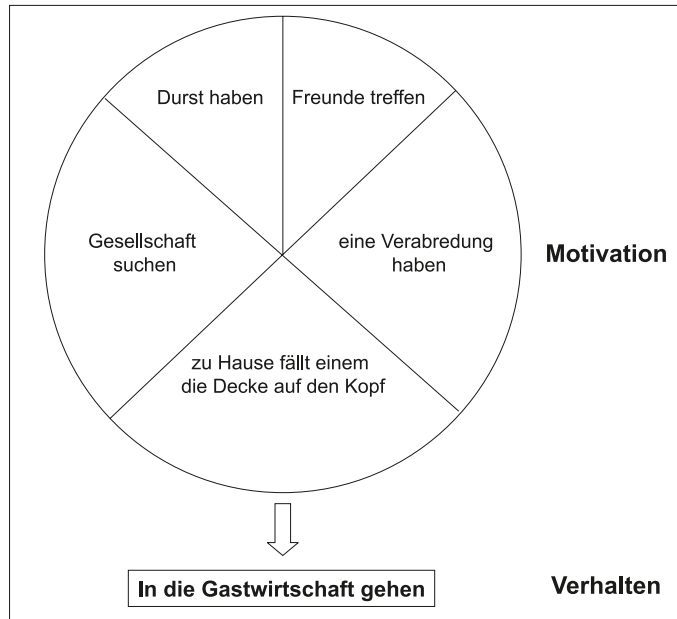


Abb. 1.1: Motivation und Verhalten

Diese Beweggründe nennen wir Motive. Motivation bezeichnet also das Bündel von Motiven, das für ein bestimmtes (motiviertes) Verhalten verantwortlich ist. Motiviertes Verhalten kann durch Aktivität und zielgerichtetes Handeln wahrgenommen werden.

Abgeleitet von dem lateinischen *movere* (= bewegen) wird Motivation heute meistens zum Begriff für Bedingungen und Prozesse, die das Leistungsverhalten eines Menschen erklären sollen. Breit angelegte Forschungsprogramme führten und führen zu entsprechenden wissenschaftlichen Daten und Erkenntnissen. Als Zwischenbilanz lässt sich heute sagen, dass wir über ein relativ gesichertes Wissen verfügen, wie das Leistungs- und Arbeitsverhalten zu erklären ist und wie wir es beeinflussen können.

Ein einfaches Motivationsmodell zeigt die nächste Abbildung.

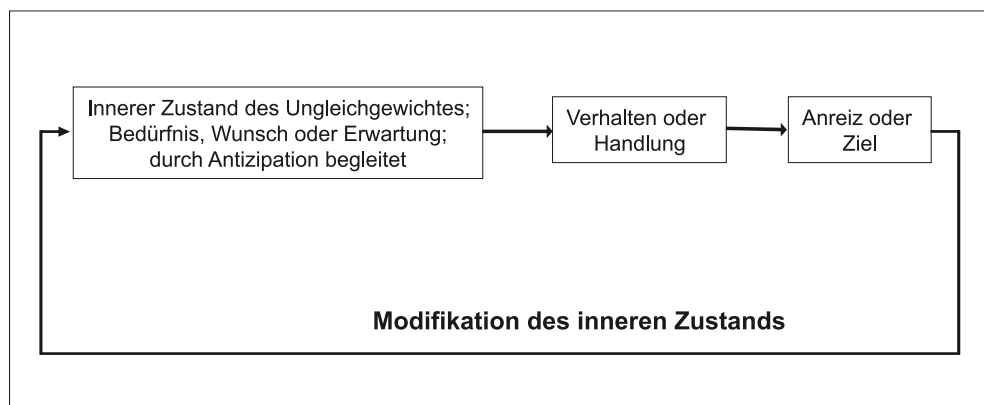


Abb. 1.2: Vereinfachtes Modell des Motivationsprozesses

Dabei wird auch ein Problem aller Motivationskonzepte deutlich: Motive, Beweggründe und Bedürfnisse können nicht direkt wahrgenommen werden, sondern werden aus einem bestimmten Verhalten geschlossen. Wir können also nicht sehen, ob jemand motiviert ist. Wir schließen dies daraus, dass er sich sehr aktiv und engagiert für eine Sache einsetzt.

Trotz dieser Einschränkung haben Motivationstheorien für die Führungsdiskussion große Bedeutung erlangt. Sie versuchen diesen Zusammenhang von Beweggründen und Verhaltensweisen näher zu erläutern. Bei dieser Betrachtung spielt häufig die Frage eine Rolle, welche Anreize geschaffen werden können, um bestimmte Beweggründe den Menschen bewusst zu machen.

Als Beispiel einer solchen Motivationstheorie sei hier auf die Bedürfnishierarchie von Maslow verwiesen.

Maslow geht davon aus, dass es eine Rangordnung von menschlichen Bedürfnissen gibt.

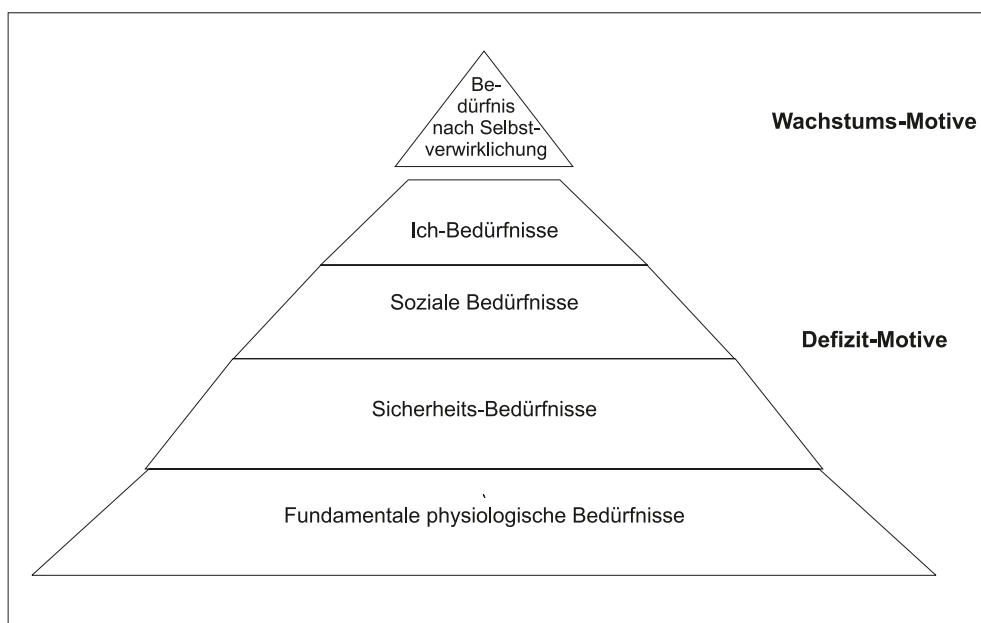


Abb. 1.3: Die Bedürfnishierarchie nach Maslow

Er folgert aus dieser Rangordnung, dass Bedürfnisse höherer Ordnung erst wirksam werden, wenn die niedrigen Bedürfnisse befriedigt sind, d. h., erst durch die Befriedigung der grundsätzlichen körperlichen Bedürfnisse wie Hunger, Durst, Schlaf oder Sexualität entsteht ein Bedürfnis nach persönlicher Sicherheit. Wenn dies befriedigt ist, entsteht ein Bedürfnis nach Kontakt mit anderen Menschen und Anerkennung usw.

An höchster Stelle seiner Bedürfnispyramide steht das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Darunter wird die fortschreitende Verwirklichung der Möglichkeiten, Fähigkeiten und Talente einer Person verstanden. Die Verwirklichung dient der Erfüllung einer Aufgabe, einer Berufung, eines Geschickes oder eines Schicksals.

Der Mensch versucht also, etwas zu erreichen, das er für seine Berufung hält; z. B. einen bestimmten Beruf zu erlernen. Dafür verbessert er seine Fähigkeiten, etwa durch Lernen.

Dieses oberste Bedürfnis kann im Gegensatz zu den anderen nicht befriedigt werden. Es wird im Gegenteil immer größer. Je mehr ein Mensch also versucht seine Berufung zu erfüllen, umso größer wird auch das Bedürfnis danach.

Für das Führungsverhalten in Unternehmen bedeutet dies, dass niedrige Bedürfnisse nur mit materiellen Anreizen (z. B. Geld), höhere Bedürfnisse aber auch ohne materielle Anreize befriedigt werden können (z. B. durch Anerkennung, Entfaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz u. Ä.). Führungskräfte müssen also gute Diagnostiker sein, um festzustellen, welche Bedürfnisse bei welchem Mitarbeiter bereits befriedigt sind. Daraus leiten sie die Anreizsysteme ab.

**Übung 1.1:**

Was verstehen wir unter Motivation?

Übung 1.2:

Wie können wir Motivation wahrnehmen?

Übung 1.3:

Mit welchen Anreizen können im Unternehmen niedrige Bedürfnisse befriedigt werden?

1.2 Gesprächsführung

Das Zusammenarbeiten in Unternehmen hängt wesentlich von der Qualität der Gesprächsführung zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern ab. Im Berufsleben finden, meist aus aktuellem Anlass, täglich Gespräche mit Mitarbeitern statt, z. B. um Aufgaben zu delegieren, unerwartet aufgetretene Probleme zu lösen, Lob auszusprechen oder Kritik zu üben.

Übergeordnete Themenstellungen, z. B. Auswertungen von Arbeitsergebnissen, Festlegungen längerfristiger Ziele, Planungen der beruflichen Entwicklungen von Mitarbeitern oder Verbesserungen in der Zusammenarbeit sind dagegen von genereller Bedeutung. Gespräche über diese Themen beeinflussen die berufliche Orientierung der Mitarbeiter, ihr Engagement und ihre Identifikation mit den übergeordneten Unternehmenszielen intensiver und wirken sich daher auch stärker (positiv oder negativ) auf das Unternehmen aus.

Deshalb dürfen der Inhalt und der Ablauf solcher Gespräche in keinem dieser Fälle dem Zufall überlassen bleiben.

Unter Gesprächsführung verstehen wir daher die gezielte Einflussnahme auf andere Menschen im Gespräch, also über die Mittel der Kommunikation. In Bezug auf unsere Unternehmen handelt es sich bei den Menschen, auf die Einfluss genommen wird, um Mitarbeiter, Kollegen, Führungskräfte, Kunden, Lieferanten, usw. Für die Führungskräfte ist dieses Thema besonders wichtig, da aufgrund ihrer Funktion das Führen des Gespräches von ihnen verlangt wird.

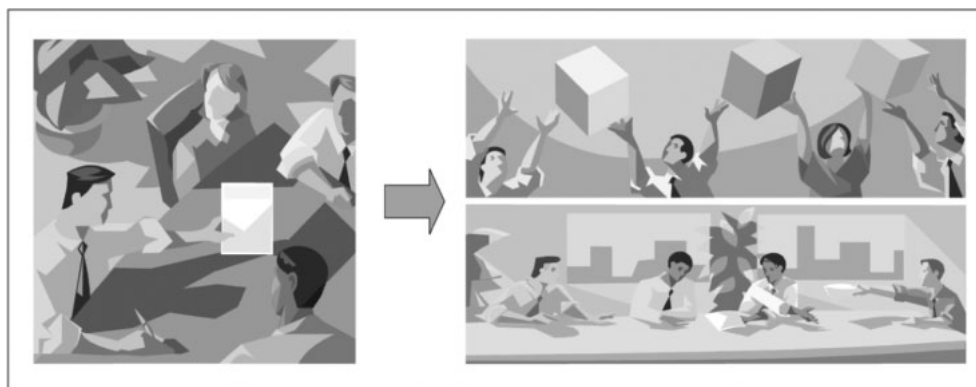


Abb. 1.4: Gesprächsführung als gezielte Einflussnahme

Das bedeutet für Sie als Führungskraft, dass selbst die kleinen alltäglichen Gespräche aus aktuellem Anlass bewusst geführt werden müssen. Bewusst bedeutet hier hellwach, mit allen Sinnen offen und aufnahmefähig, in Kontakt mit dem Gesprächspartner und in Kenntnis der Tatsache, auf welche Weise der jeweilige Gesprächspartner überhaupt beeinflussbar ist. Andernfalls ist eine gezielte Einflussnahme nicht möglich. Die entsprechenden Regeln, Methoden und Techniken werden Ihnen im zweiten Kapitel vorgestellt.

Noch viel wichtiger ist diese Bewusstheit bei den oben beschriebenen übergeordneten Themenstellungen, da die Ergebnisse solcher Gespräche noch sehr viel größere Auswirkungen haben. Für solche Gespräche ist eine gute Planung des Gesprächsverlaufs (soweit möglich) und eine intensive inhaltliche Vorbereitung unabdingbar.

Die gesprächsweise Einflussnahme in Unternehmen dient dabei in der Regel der Steigerung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens und der Stärkung der im Unternehmen arbeitenden Menschen im Hinblick auf ihren Wert als ganzheitlicher Mensch sowie auf ein Klima und eine Kultur, welche die Menschen fördert und in denen die Menschen sich wohl fühlen.

Ziele der Gesprächsführung in Unternehmen

1. Verbesserung des Informationsaustauschs im Unternehmen
2. Klare Ziele
3. Verbesserung der Aufgabenbewältigung
4. Erweiterung der Selbstständigkeit, der Eigenverantwortung und des Handlungsspielraums
5. Konsensfindung
6. Planung
7. Entwicklung der Mitarbeiter
8. Verbesserung der Zusammenarbeit
9. usw.

Abb. 1.5: Ziele der Gesprächsführung



Übung 1.4:

Welche Bedeutung haben die übergeordneten Gesprächsthemen für das Unternehmen?

Übung 1.5:

Was verstehen Sie unter Gesprächsführung?

1.3 Wirksame Kommunikation

Wenn Sie im Gespräch Einfluss auf Ihre Gesprächspartner nehmen wollen um gemeinsame Ziele zu erreichen, kommt es darauf an, wirksam zu kommunizieren.

Was soll darunter verstanden werden?

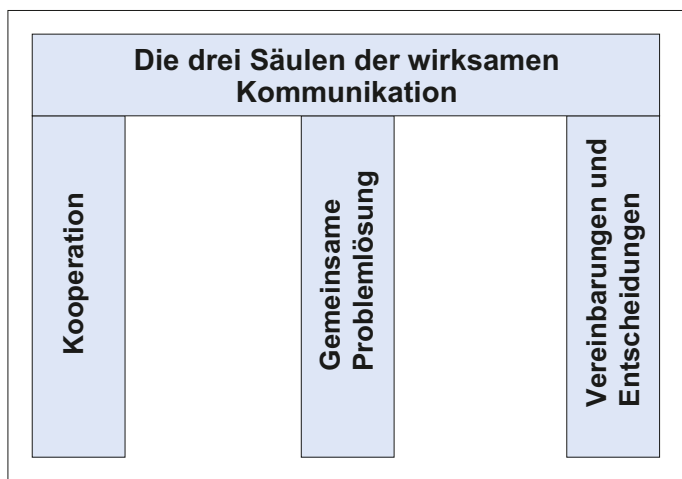


Abb. 1.6: Wirksame Kommunikation

Wirksame Kommunikation zwischen Menschen beruht auf drei Säulen:

- auf der gegenseitigen Unterstützung beim Erreichen gemeinsamer Ziele
- auf dem Zusammenfassen der individuellen Kräfte und Fähigkeiten zu gemeinsamen Erkenntnissen und Problemlösungen
- auf dem Verbinden getrennter Standpunkte und Interessen zu gemeinsamen Vereinbarungen und Entscheidungen

Jede dieser drei Säulen hat ihre eigenen Gesetze, Prozeduren, Anforderungen und Vorgehensweisen. Sie zu verwechseln ist eine der Hauptursachen für Störungen im sozialen Prozess der Zusammenarbeit. Sie unterscheiden und ihren jeweiligen Prinzipien entsprechend handeln zu lernen ist die wichtigste Grundlage für wirksame Kommunikation.

Anhand von einigen beispielhaften Regeln sollen Ihnen diese Unterschiede verdeutlicht werden.

Regeln für die **gegenseitige Unterstützung** zwischen Gesprächspartnern:

- Ideen, Gedanken, Meinungen, Wissen usw. abgeben und annehmen können
- Geduld haben mit sich und den anderen
- Überblick verschaffen und aus dem Überblick arbeiten können
- Mut haben, Probleme in die Gruppe zu geben
- Keine Einzelkämpfer, sondern Gesamtverantwortung
- Die Situation der anderen wahrnehmen
- Toleranz: Die Situation der anderen akzeptieren und darauf eingehen
- Mut, eigene Schwäche und Defizite zuzugeben – und: andere um Hilfe zu bitten

Alle diese Regeln müssen offen kommuniziert werden. Ihre Einhaltung ist ein ständiges Thema zwischen den Gesprächspartnern.

Die Regeln für das **gemeinsame Problemlösen** brauchen dagegen wieder andere kommunikative Fähigkeiten:

- Sich genau ausdrücken und nachfragen, wie der andere es verstanden hat
- Begriffe auf einen Nenner bringen, Begriffsbedeutungen klären
- Eigene Wissensgrenzen erkennen und das Wissen anderer nutzen/einbeziehen
- Unterscheiden zwischen sicheren Wahrnehmungen/Wissen und Interpretationen, Meinungen, Annahmen
- Urteile, Schlussfolgerungen zurückstellen – erst alle verfügbaren Informationen zusammenstellen
- Bewusste Gesprächsordnung einhalten – persönliche Standpunkte mitteilen, zu erkennen geben
- So arbeiten/handeln, sodass die Nachfolgenden nahtlos ansetzen können
- Täglichen Überblick über die Arbeitsmengen verschaffen – daraus Arbeitsteilung/Arbeitsverteilung festlegen/vornehmen

Bereits hier sind einige kommunikative Regeln hochgradig emotional belegt.

Bei den Regeln zu **Vereinbarungen und Entscheidungen** ist diese Seite der Beziehungsebene noch sehr viel intensiver angesprochen:

- Sachverhalt klären – nicht gleich Stellungnahme beziehen
- Jeder soll mit der Entscheidung leben können; jeder muss beteiligt werden. Jeder muss die Entscheidung mittragen können
- Der „Stärkere“ hilft dem „Schwächeren“ (insbesondere auch bei der Formulierung der Interessen und dem Mut, diese auszusprechen)
- Mehrheitsentscheidungen vermeiden – es soll möglichst Konsens erreicht werden
- Lösungen auf Zeit (ausprobieren)
- Am Ende: Zusammenfassung – hat jeder die Entscheidung mitbekommen?
- Durchführung festlegen
- Erst mehrere mögliche Lösungen zusammenstellen – dann bewerten

Übung 1.6:

Beschreiben Sie die Säulen, auf denen wirksame Kommunikation zwischen Menschen beruht.



1.4 Betriebliche Gesprächssituationen

Führungskräfte befinden sich tagtäglich in einer Vielzahl von Gesprächssituationen. An dieser Stelle wollen wir uns einen ersten Überblick verschaffen und die Gesprächssituationen etwas strukturieren. Dies ist erforderlich, da Führungskräfte für die unterschiedlichen Gesprächssituationen teilweise unterschiedliche Spielregeln beachten müssen, mindestens sich aber auf unterschiedliche Rahmenbedingungen einstellen sollten.

Betriebliche Gesprächssituationen

1. Erster Kontakt
2. Alltagsgespräche
3. Mitarbeitergespräche

-
4. Schwierige Gesprächssituationen

Abb. 1.7: Betriebliche Gesprächssituationen

Beim **ersten Kontakt** handelt es sich um solche Gespräche, in denen Menschen, hier Führungskräfte und (potenzielle) Mitarbeiter, sich das erste Mal im Gespräch begegnen.

Hierzu wollen wir uns beispielhaft mit Bewerbungs- und Einstellungsgesprächen sowie mit Einweisungen eines (neuen) Mitarbeiters in seinen Arbeitsplatz befassen. Beide Gespräche sind für die Führungskräfte und das Unternehmen besonders wichtig. Im ersten Fall geht es nämlich darum, die „richtigen“ Mitarbeiter für das Unternehmen auszuwählen, im zweiten Fall darum, einen effizienten Arbeitseinsatz sicher zu stellen.

Bei den **Alltagsgesprächen** geht es um die vielen systematischen und unsystematischen Gespräche, die zu einer erfolgreichen Gestaltung des beruflichen Alltags und des operativen Geschäfts notwendig sind.

Sie sollen sich dabei mit der Frage auseinandersetzen, wie sich Führungskräfte untereinander und mit ihren Mitarbeitern wirkungsvoll im Gespräch miteinander abstimmen, wie die so genannten „Tür-und-Angel-Gespräche“ wirkungsvoll geführt werden können. Die konkrete Delegation von Arbeitsaufgaben an Mitarbeiter soll ebenso betrachtet werden wie das erfolgreiche Führen von Besprechungen (auch mit mehreren Mitarbeitern gleichzeitig).

Bei den **Mitarbeitergesprächen** geht es im Gegensatz zu den Alltagsgesprächen um eine tiefer gehende, fundierte Abstimmung zu wichtigen Themen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Diese Gespräche finden in der Regel systematisiert ein- bis zweimal im Jahr statt.

Teile eines solchen Gespräches können z. B. Zielvereinbarungen, Beurteilungen, Personalentwicklung oder die Abstimmung über die Gestaltung sich wandelnder Aufgabenbereiche sein. Alle diese Themen können natürlich auch gesondert besprochen werden.

In allen diesen Gesprächen kann es auch zu **schwierigen Gesprächssituationen** kommen, d. h., diese Gespräche können sich aus irgendwelchen Gründen schwierig gestalten. Insofern wird mit dieser Überschrift die vorherige Struktur gebrochen. Dennoch ist uns diese Kategorie besonders wichtig, weil ein Gespräch, das schwierig wird, sofort seinen ursprünglichen Charakter verliert. Insofern sollen schwierige Gesprächssituationen besonders betrachtet werden.

Hinzu kommt, dass wir bei manchen Gesprächen bereits vor Beginn des Gesprächs erwarten, dass sie nicht einfach werden. Wir weisen ihnen bereits vorher den Charakter eines schwierigen Gesprächs zu.

Solche Gespräche sind z. B. Feedbackgespräche, wenn wir den Mitarbeiter auch kritisieren wollen, Kritikgespräche, Konfliktgespräche und natürlich auch Trennungs-, also Entlassungsgespräche. Wir werden uns allerdings in diesem Studienheft auf Kritik- und Konfliktgespräche beschränken.

Alle diese Gespräche, ihre Spielregeln, Rahmenbedingungen und Erfolgsvoraussetzungen werden im dritten Kapitel eingehend behandelt.

Vorher sollen Sie sich aber zunächst mit den grundlegenden Regeln der Gesprächsführung auseinandersetzen.

**Übung 1.7:**

Was verstehen Sie unter Alltagsgesprächen?

Zusammenfassung

In diesem Kapitel haben Sie zunächst die wichtigsten Begriffe geklärt. Motivation bezeichnet das Bündel von Motiven (Beweggründen), das für ein bestimmtes (motiviertes) Verhalten verantwortlich ist. Motiviertes Verhalten kann durch Aktivität und zielgerichtetes Handeln wahrgenommen werden. Unter Gesprächsführung verstehen wir die gezielte Einflussnahme auf andere Menschen im Gespräch, also über die Mittel der Kommunikation.

Die gesprächsweise Einflussnahme in Unternehmen dient dabei in der Regel der Steigerung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens und der Stärkung der im Unternehmen arbeitenden Menschen. Dabei kommt es darauf an, wirksam zu kommunizieren.

Wirksame Kommunikation zwischen Menschen beruht auf drei Säulen:

- auf der gegenseitigen Unterstützung beim Erreichen gemeinsamer Ziele
- auf dem Zusammenfassen der individuellen Kräfte und Fähigkeiten zu gemeinsamen Erkenntnissen und Problemlösungen
- auf dem Verbinden getrennter Standpunkte und Interessen zu gemeinsamen Vereinbarungen und Entscheidungen.

Zum Abschluss dieses Kapitels haben wir die betrieblichen Situationen untergliedert. Wir unterscheiden Gesprächssituationen des ersten Kontakts, Alltagsgespräche, Mitarbeitergespräche und schwierige Gesprächssituationen.

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 1.1 Welche Bedeutung haben die Motivationstheorien für die Führungsdiskussion?
- 1.2 Welchen Einfluss haben Gespräche zu übergeordneten Themenstellungen?
- 1.3 Warum müssen Sie die drei Säulen der wirksamen Kommunikation kennen und unterscheiden?
- 1.4 Worum geht es bei den Mitarbeitergesprächen?