

Meinungen aller Teammitglieder erforderlich. Das Teamgespräch wird in [Kapitel 4](#) behandelt.

---

## 2.2 Asymmetrie: Was an Mitarbeitergesprächen so besonders ist

Die allgemeinen Regeln der Gesprächsführung gelten auch für Mitarbeitergespräche. Allerdings müssen beim Mitarbeitergespräch wegen der besonderen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Situation einige zusätzliche Aspekte beachtet werden.



### Praxis-Beispiel

Ein Vorgesetzter sagt zu seinem Mitarbeiter: »Hier ist Ihnen ein Fehler unterlaufen; überarbeiten Sie den Bericht bitte noch einmal.« Ein Vorgesetzter kann das so formulieren. Es ist jedoch kaum vorstellbar, dass der Mitarbeiter in der gleichen Weise mit seinem Vorgesetzten reden würde, obwohl es sich hierbei um eine recht neutrale Sachaussage handelt.

Sowohl beim Vorgesetzten als auch beim Mitarbeiter kommt immer das Wissen um die bestehenden Rangunterschiede hinzu. Die Kommunikationsliteratur spricht von einer *asymmetrischen Beziehung*. Daran ändert sich auch nichts, wenn sich immer mehr Vorgesetzte um einen partnerschaftlichen (kooperativen) Führungsstil bemühen. Beiden Partnern ist immer bewusst, dass der Vorgesetzte aufgrund der Machtverteilung Entscheidungen treffen kann, die der Mitarbeiter akzeptieren muss. Das kann im Mitarbeitergespräch zu negativen Auswirkungen führen:

- Mitarbeiter haben möglicherweise Hemmungen, alle Gedanken offen auszusprechen.
- Mitarbeiter schweigen, wenn sie abweichende Auffassungen haben, um nicht widersprechen zu müssen oder formulieren ihre Beiträge insgesamt vorsichtiger.
- Das Gespräch hat nur Alibifunktion, da der Vorgesetzte seine Entscheidung bereits getroffen hat.
- Vorgesetzte halten Monologe und lassen es erst gar nicht zu einem echten Meinungsaustausch kommen.

- Mitarbeiter werden durch suggestive Formulierungen veranlasst, die Meinung des Vorgesetzten zu übernehmen.



### Praxis-Tipp

Berücksichtigen Sie immer die Besonderheiten des Mitarbeitergesprächs. Verleugnen Sie nicht die hierarchische Position, die Sie gegenüber Ihrem Gesprächspartner bzw. ihrer Gesprächspartnerin einnehmen. Auch das Gegenüber wird diese nicht aus den Augen verlieren.

Auch wenn die Initiative für ein Mitarbeitergespräch von beiden Seiten ausgehen kann, so tragen Sie als Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter eine besondere Verantwortung für eine erfolgreiche Gesprächsführung. Konkret bedeutet dies:

- Nehmen Sie sich Zeit für die Anliegen Ihrer Mitarbeiter. Bringen Sie im Gespräch die notwendige Geduld auf, um das Gegenüber ausreichend zu Wort kommen zu lassen.
- Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wenn diese ihr Anliegen vortragen, z. B. durch aktives Zuhören oder den Einsatz von Fragetechniken.
- Greifen Sie die Vorschläge, Bedenken und Sichtweisen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf, und setzen Sie sich mit diesen auseinander.
- Kein Gespräch ohne Ergebnis! Treffen Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Vereinbarungen und achten Sie auf deren Umsetzung.

Richtig geführte Mitarbeitergespräche bringen für Vorgesetzte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Reihe von Vorteilen mit sich:

- Die Kommunikation über die sachlichen Aufgaben wird gefördert. Probleme (z. B. in der Projektabwicklung) schiebt der Mitarbeiter nicht lange vor sich her, sondern bespricht diese mit dem Vorgesetzten und gelangt so zu einer raschen Lösung.
- Diese Art der Zusammenarbeit fördert das Vertrauen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter:
  - durch die gegenseitige Information versteht man die Situation und Sichtweise des anderen besser und kann diese leichter nachvollziehen,
  - Missverständnisse und Vorurteile werden abgebaut,
  - Gerüchte werden vermieden,

- Hierarchieebenen werden überwunden, das Wir-Gefühl und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit werden gefördert.
- Die Mitarbeiter werden besser am betrieblichen Geschehen beteiligt und werden dieses Vertrauen mit Engagement und Übernahme von Verantwortung quittieren.

---

## 2.3 Grundlagen der Kommunikation

Kommunikation scheint ganz einfach zu sein: Einer sagt etwas und geht davon aus, dass der andere es genauso versteht. Dies ist leider nicht immer der Fall; die Realität sieht ganz anders aus. Das Verständnis zwischen zwei Gesprächspartnern kann durch zahlreiche Hindernisse beeinträchtigt werden.



**! Tipp: Sprechen und verstehen sind nicht notwendig eins**

Denken Sie immer daran: Eine Nachricht ist nicht das, was der Sprecher sagt, sondern das, was beim Empfänger ankommt und verstanden wird.

Wer die nachfolgend beschriebenen vier Kommunikationsmodelle beachtet und sich die darin bezeichneten Fallen aber auch Chancen bewusst macht, hat bereits den Grundstein für eine erfolgreiche Gesprächsführung gelegt.

---

### 2.3.1 Das erweiterte Kommunikationsmodell

Kommunikation besteht zunächst immer aus drei Faktoren:

- dem Sender,
- dem Empfänger und
- der eigentlichen Nachricht.

Probleme entstehen oft bei der Übermittlung der Nachricht, denn der Sender »verpackt« die Nachricht mit seinem persönlichen Zeichenvorrat. Das können verbale und nonverbale (körpersprachliche) Aussagen sein. Der Empfänger greift

beim »Auspacken« der Nachricht seinerseits auf seinen eigenen Zeichenvorrat zurück, ebenfalls wieder verbal und nonverbal.

Unklarheiten und Missverständnisse entstehend immer dann, wenn Sender und Empfänger unterschiedliche Zeichen benutzen. Und dies ist nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Sie entstehen, weil z. B.

- Fremdwörter oder Fachbegriffe benutzt werden, die der Gesprächspartner möglicherweise nicht kennt,
- man sich unklar ausdrückt, sodass der Gesprächspartner gedanklich nicht mehr folgen kann,
- weil Wörter mit mehreren Bedeutungen verwendet werden,
- Informationen und Vorerfahrungen vorausgesetzt werden, mit denen sich der Gesprächspartner nur wenig oder gar nicht auskennt.

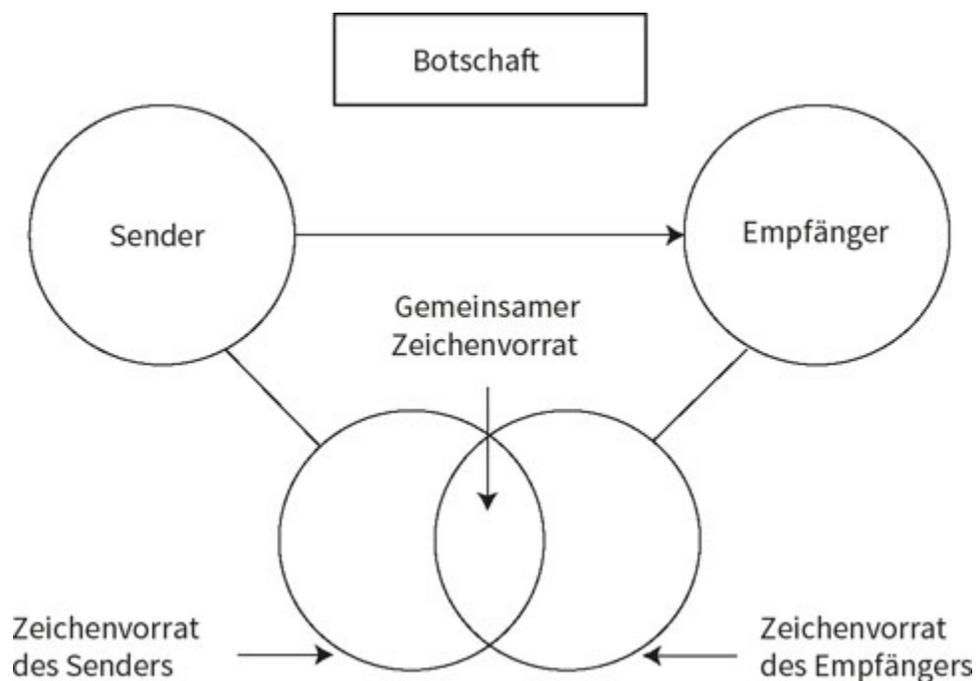


Abb. 2.1: Das erweiterte Kommunikationsmodell



### Gemeinsamen Zeichenvorrat erhöhen

Durch aktives Zuhören, Nachfragen und gegenseitige Rückmeldung (Feedback) sollten Vorgesetzter und Mitarbeiter dazu beitragen, den gemeinsamen Zeichenvorrat kontinuierlich zu erhöhen. So nimmt die Klarheit über das Gesagte immer stärker zu und Fehlinterpretationen werden vermieden.

Kommunikation ist also mehr als nur das gesprochene Wort. Nach der Theorie von Paul Watzlawick *kann man nie nicht kommunizieren*. Auch schweigen, sich umdrehen und weggehen beinhaltet für den Gesprächspartner eine Nachricht.

Neben dem gesprochenen Wort sind auch noch Mimik, Gestik, Körperhaltung, Sprechweise usw. an der Kommunikation beteiligt. Diese werden unter dem Begriff nonverbale Kommunikation zusammengefasst. Sie können ebenso wie die verbale Kommunikation zu einer Reihe von Missverständnissen führen:

<b>!</b> <b>Praxis-Beispiel</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bedeutet das Lächeln meines Gegenübers Zustimmung oder Ironie?</li> <li>▪ Ist mein Gesprächspartner ein verschlossener Mensch, nur weil er beim Gespräch die Arme verschränkt?</li> <li>▪ Bedeuten die übereinander geschlagenen Beine Ablehnung?</li> <li>▪ Steckt der Partner die Hände aus Unsicherheit oder Lässigkeit (oder fehlender Kinderstube) in die Tasche?</li> </ul>

### 2.3.2 Vier Ebenen einer Nachricht

Schulz von Thun unterscheidet im Kommunikationsprozess zwischen Sach- und Beziehungsebene, Selbstoffenbarung und Appell. So entsteht das Bild vom »vierohrigen Sender und Empfänger«. Probleme im Kommunikationsprozess entstehen, weil

- je nach Tonfall, der Empfänger die Nachricht anders übersetzt als sie eigentlich gemeint war und dann entsprechend reagiert und/oder
- beim Empfänger ein bestimmtes »Ohr« dominiert.

<b>Sender</b>	<b>Vier Ebenen einer Aussage</b>	<b>Empfänger</b>
Die reine Sachinformation, die ich weitergebe.	<b>Sachaussage</b>	Die reine Sachinformation, die ich erfahre.
Informationen über mich selbst. Was ich glaube zu wissen und zu können. Was ich – bewusst oder unbewusst – über mich selbst preisgebe.	<b>Selbstoffenbarung</b>	Was der Sender über sich selbst preisgibt. Hintergründe, die der Sender mit der Nachricht gemeint und gewollt hat.
Welche Beziehung ich zum Empfänger habe, z. B.	<b>Beziehung</b>	Wie sich der Sender mir