

Argumentieren	Deutsch/Kommunikation	
Lehrkraft: Fr. Frings	Klasse:	Datum:



Mitarbeitergespräche

Im beruflichen Alltag kommt es häufig zu Mitarbeitergesprächen, z.B. bei Jahresgesprächen, Zielvereinbarungsgesprächen, Beurteilungen, Beförderungen, , Ermahnungen, Wechsel des Arbeitsplatzes etc.

In der Regel handelt es sich dabei um ein Vieraugengespräch; die Gesprächspartner trennt dabei eine hierarchische Distanz. Der Vorgesetzte hat durch seine Position die Gesprächsmacht und entsprechende Befugnisse. Diese Machtbeziehung müssen beide Gesprächspartner bei ihrer Gesprächsvorbereitung berücksichtigen.

Die Art und Weise der Gesprächsführung hängt neben dem Hierarchiegefälle auch von dem jeweiligen Thema und von der Häufigkeit des Kontakts ab. Grundsätzlich bieten sich dem Vorgesetzten für Gespräche mit Mitarbeitern folgende Möglichkeiten:

Gesprächsformen

	Non-direktive Gesprächsformen	Direktive Gesprächsformen
Definition	Der Vorgesetzte steuert anhand der Angaben des Mitarbeiters.	Der Vorgesetzte steuert ausschließlich nach eigenen Vorstellungen.
Einsatzbereiche	<ul style="list-style-type: none"> - Zielvereinbarungen - Anhören von Beschwerden - Motivationsgespräch - Problemanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsauftrag - Bericht
Gefahren	<ul style="list-style-type: none"> - Abgleiten in Nebensächliches - Aushorchen des Mitarbeiters - Der Vorgesetzte wirkt unsicher 	<ul style="list-style-type: none"> - Wirkt autoritär - Berechtigte Einwände gehen verloren.

Die maßgebliche Verantwortung für die Gesprächsgestaltung liegt beim Vorgesetzten. Er muss den Mitarbeiter richtig einschätzen und entsprechend behandeln. Die Sachebene ist im Gegensatz zur Beziehungsebene eher unproblematisch. Die Kunst der Gesprächsführung liegt darin, die eigene Dominanz zurückzufahren und dafür Beziehungsangebote zu machen. Das verringert die Abwehrhaltung des Mitarbeiters und damit seine Widerstände, Auskunft zu geben, denn wenn ein Vorgesetzter seinen Mitarbeiter überzeugen will, muss er zunächst einmal dessen Vorstellungen kennen.

Argumentieren	Deutsch/Kommunikation	
Lehrkraft: Fr. Frings	Klasse:	Datum:



Gesprächsfördernde Maßnahmen

Im Bereich der Sachorientierung

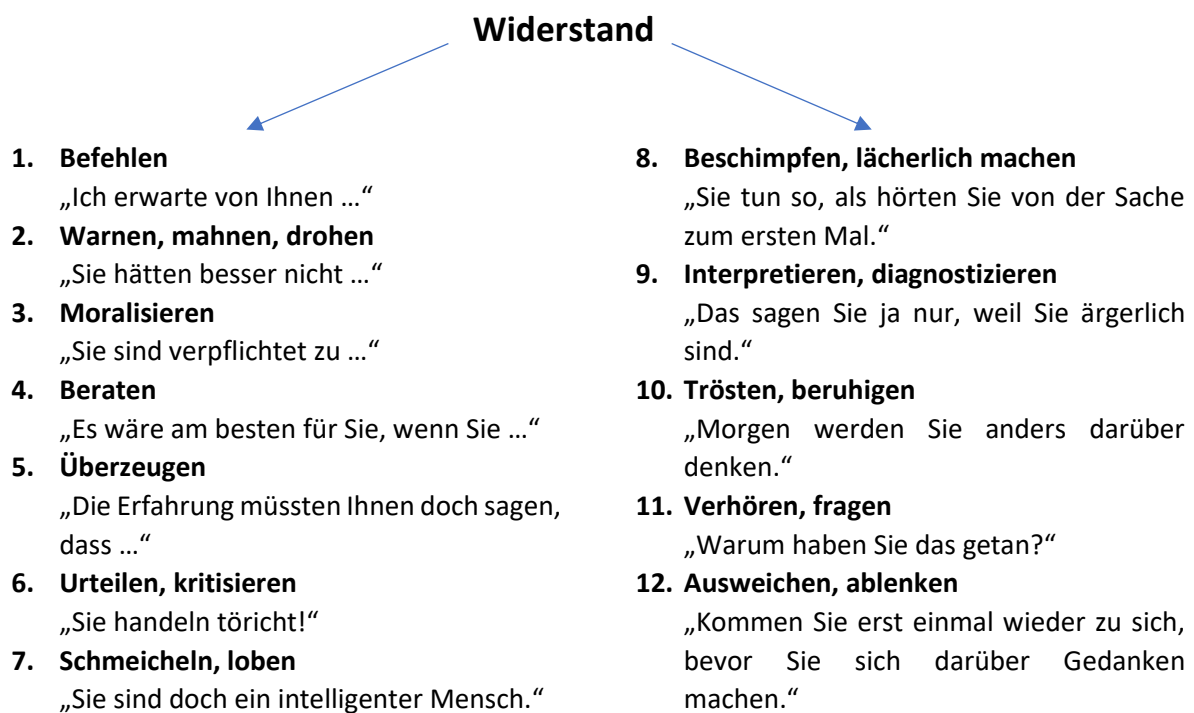
- Verzicht auf Selbstdarstellung
- Orientierung an Ergebnissen
- Eigene Wertungen als subjektiv sehen
- Das Recht für beide, den Sachverhalt aus der jeweiligen Sicht zu schildern

Im Bereich der Beziehungsorientierung

- Gefühle ansprechen
- Wünsche herausarbeiten
- Schutz des Selbstwertgefühls durch
 - o Wertschätzung
 - o Respekt

Gesprächsstörende Maßnahmen

Kommunikationssperren nach Thomas Gordon



Häufig werden Gespräche geführt, in denen die Gesprächspartner nicht gleichberechtigt miteinander kommunizieren. Einer von beiden versucht z.B. den anderen durch Botschaften in eine Rolle zu drängen, in der er sich abgewertet und unmündig fühlt. Es besteht nicht die für ein Gespräch notwendige Bereitschaft, seinen Partner zu akzeptieren, sondern es wird verdeckt oder auch ganz offen der Wunsch übermittelt, der Gesprächspartner solle sein Handeln, Denken oder Fühlen verändern. Dies bewirkt beim Gegenüber eine Abwehrhaltung und beeinflusst die Gesprächsbereitschaft negativ. Diese Taktiken nennt Thomas Gordon in seinem Buch „Managerkonferenz“ **Kommunikationssperren**.

Argumentieren	Deutsch/Kommunikation	
Lehrkraft: Fr. Frings	Klasse:	Datum:



Fallsituation:

Die Abteilungsleiterin Schwarz erkundigt sich telefonisch beim Gruppenleiter Mertens, ob seine Arbeitsgruppe mit ihrer Arbeit gut vorankomme. Mertens lobt seine Gruppe und versichert Schwarz, es sei alles in bester Ordnung. Schwarz unterrichtet nach diesem Gespräch ihren Vorgesetzten davon, dass dieses Projekt noch vor dem geplanten Termin fertiggestellt werden könne. Am nächsten Tag stellt Frau Schwarz fest, dass die Arbeitsfortschritte ihren Erwartungen ganz und gar nicht entsprechen. Sie ist sehr verärgert; Mertens hingegen ist empört darüber, dass Frau Schwarz die Fortschritte der Arbeitsgruppe nicht würdigt.

Aufgaben

1. Wie konnte es zu diesem Missverständnis kommen?
2. Welche Gesprächsform schlagen Sie für das klärende Gespräch zwischen Frau Schwarz und Herrn Mertens vor?