

Inhaltsverzeichnis

1	Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument	9
1.1	Arten der Mitarbeitergespräche	10
1.2	Ablauf eines Mitarbeitergesprächs	13
1.2.1	Gesprächsziele des Vorgesetzten	14
1.2.2	Vorbereitung eines Gesprächs	14
1.2.3	Durchführung eines Gesprächs	21
1.2.4	Gesprächsauswertung	24
1.3	Gesprächspsychologische Grundsätze	26
2	Richtiges Sprechen der Führungskraft	28
2.1	Wirkungen des Sprechverhaltens	28
2.2	Verständlichkeit der Aussage	28
2.2.1	Einfachheit des Ausdrucks	29
2.2.2	Gliederung und Ordnung	29
2.2.3	Kürze und Prägnanz	30
2.2.4	Anschaulichkeit	32
2.3	Sprechtechnik	32
2.3.1	Lautstärke	33
2.3.2	Sprechtempo	34
2.3.3	Aussprache	34
2.3.4	Stimmlage	35
2.4	Positives Gesprächsklima	36
2.4.1	Positive Grundeinstellung	36
2.4.2	Berücksichtigung der Bedürfnisse	38
2.4.3	Positive Ausdrucksweise	40
3	Richtige Argumentation der Führungskraft	43
3.1	Bedeutung und Ziele der Argumentation	44
3.2	Grundlagen der Argumentation	45
3.2.1	Logisches Sprechen	46
3.2.2	Argumentationsfiguren	47
3.2.3	Vorbereitung der Argumentation	54
3.3	Argumentationstechnik	55
3.3.1	Kooperative Argumentation	56
3.3.2	Strategische Argumentation	60
4	Richtige Fragetechnik der Führungskraft	66
4.1	Erläuterungen zur Fragetechnik	67

4.2	Fragearten des Vorgesetzten	68
4.2.1	Klassifizierung der Fragen	68
4.2.2	Verschiedene Fragetypen	71
5	Richtiges Zuhören der Führungskraft	75
5.1	Zuhörverhalten und Gesprächserfolg	76
5.1.1	Woran erkennen wir, dass der Gesprächspartner nicht zuhört?	77
5.1.2	Was ist zu tun, um dem Gesprächspartner das Zuhören zu erleichtern?	77
5.1.3	Wie werden wir als Vorgesetzte gute Zuhörer?	78
5.2	Aktives Zuhören	79
5.2.1	Wie wird aktives Zuhören signalisiert?	79
5.2.2	Weshalb aktiv zuhören?	80
5.2.3	Techniken des aktiven Zuhörens	80
5.3	Analytisches Zuhören	84
5.3.1	Weshalb analytisch zuhören?	84
5.3.2	Was ist beim analytischen Zuhören zu beachten?	84
6	Wahrnehmen, Verstehen und Auftreten der Führungskraft	87
6.1	Informationen und Wahrnehmung	87
6.2	Vier-Kanal-Gesprächsmodell	89
6.3	Wo bleibt die »eigene Persönlichkeit«?	90
6.4	Unterstellung von Absichten als Ursache von Missverständnissen	92
6.5	Einschätzung der persönlichen Eigenarten und Absichten	93
6.6	Vorteile des natürlichen Auftretens	95
6.7	Kommunikationsroutine vermeiden	97
6.8	Regeln für die Gesprächsführung	98
7	Erfolgreiche Moderation durch die Führungskraft	100
7.1	Gründe für den Einsatz der Moderation	100
7.1.1	Bezugsebene Gesellschaft	101
7.1.2	Bezugsebene Organisation	101
7.1.3	Bezugsebene Interaktion	102
7.2	Führungsmittel der Moderation	102
7.2.1	Visualisierung	103
7.2.2	Frage- und Impulstechniken	104
7.2.3	Wechsel von der Plenumsarbeit zur Gruppen-/Partnerarbeit	105

7.3	Phasen der Moderation	106
7.3.1	Vorbereitung der Moderation	106
7.3.2	Durchführung der Moderation	107
7.3.3	Nachbereitung der Moderation	109
7.4	Anwendungsgebiete der Moderation	109
7.5	Rolle des Moderators	110
8	Erfolgreiches Interviewen durch die Führungskraft	111
8.1	Das Interview	112
8.1.1	Phasen eines Interviews	112
8.1.2	Fragen und Verhalten des Interviewers	113
8.1.3	Regeln für den Interviewer	114
8.2	Fragearten für den Interviewer	116
8.3	Auswahl der Interviewpersonen	117
8.4	Checkliste für ein Interview	118
9	Erfolgreiches Verhandeln der Führungskraft	119
9.1	Möglichkeiten des Verhandelns	120
9.1.1	Weicher und harter Verhandlungsstil	120
9.1.2	Suche nach Alternativen	121
9.2	Methode des sachbezogenen Verhandelns	122
9.2.1	Phasen des sachbezogenen Verhandelns	123
9.2.2	Psychologische Beurteilung	124
9.2.3	Konzentration auf die Interessen	126
10	Erfolgreich Beurteilungsgespräche führen	129
10.1	Beurteilungsgespräche richtig führen	129
10.2	Anlässe für Beurteilungsgespräche	131
10.3	Phasen des Beurteilungsgesprächs	132
10.4	Bedeutung von Zielvereinbarungen für die Beurteilung	134
10.5	Grenzen der Zielvereinbarung	137
10.6	Soll-Ist-Vergleiche der Beurteilung	139
10.7	Abweichungsanalyse	140
10.8	Überprüfung des Erfolgs von Mitarbeitergesprächen	141
Literaturverzeichnis		143
Abbildungsverzeichnis		147
Stichwortverzeichnis		148