

Beck-Wirtschaftsberater im dtv 50840

Personalgespräche richtig führen

Ein Ratgeber für erfolgreiche Kommunikation

von
Uwe Drzyzga

2. Auflage

Personalgespräche richtig führen – Drzyzga

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Beck-Wirtschaftsberater im dtv](http://Beck-Wirtschaftsberater-im-dtv)



Verlag C.H. Beck München 2011

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 406 62648 7

dann anschließend die Bänder abgehört und den Text zu Papier gebracht“.

Mitarbeiter der Personalabteilung: „Für wie viel Buchhalter haben Sie denn Schreiben angefertigt?“

Mitarbeiterin: „Das ist es ja gerade. Als ich im Unternehmen vor fünf Jahren angefangen habe, da waren es noch vier Buchhalter, das bedeutet, die Anzahl der Briefe war noch relativ gering“.

Mitarbeiter der Personalabteilung: „Und für wie viel Buchhalter schreiben Sie heute die Briefe?“

Mitarbeiterin: „Heute sind es bereits sieben Buchhalter. Und ich schreibe die gesamten Briefe immer noch allein. Wissen Sie, nicht dass ich das nicht geschafft hätte, aber mein Gehalt ist immer noch das gleiche geblieben in all den Jahren“.

Mitarbeiter der Personalabteilung: „Wenn ich Sie richtig verstehe, geht es Ihnen also weniger um den gestiegenen Arbeitsanfall, als um die Gehaltshöhe“.

Mitarbeiterin: „Ja, sehen Sie sich doch mal meine Kolleginnen aus dem Kundendienst an. Die haben ungefähr die Hälfte meiner Arbeit, aber haben die gleiche Gehaltsgruppe wie ich“.

Mitarbeiter der Personalabteilung: „Haben Sie sich über dieses Problem einmal mit Ihrem Vorgesetzten unterhalten?“

Mitarbeiterin: „Ja, aber der meinte nur, dass die Gehaltsgruppen nun mal so festgelegt sind und er daran nichts ändern kann. Und für eine Aushilfskraft, die mir einige Arbeit abnimmt, sieht er keine Veranlassung, da ich die Arbeit ja auch allein schaffe“.

Mitarbeiter der Personalabteilung: „Über diese Antwort waren Sie sicherlich enttäuscht“.

Mitarbeiterin: „Ja, daraufhin habe ich mich bei anderen Unternehmen beworben und festgestellt, dass ich mit meiner Qualifikation viel mehr verdienen kann. Ich kann nämlich nicht nur Schreibmaschine schreiben, sondern auch stenographieren. Außerdem wäre ich in der Lage, die Korrespondenz auch in Englisch anzufertigen. Aber das wird ja hier im Unternehmen nicht honoriert“.

Mitarbeiter der Personalabteilung: „Bestand denn nicht die Möglichkeit der internen Versetzung, evtl. auf einen Platz, auf dem Sie Ihre Fertigkeiten und Kenntnisse hätten anwenden können?“

Mitarbeiterin: „Angeblich nicht, da diese Stellen alle besetzt waren und das voraussichtlich für die nächsten Jahre. Aber nun ist es eh zu spät, nun habe ich mich ja bereits entschieden.“

Erläuterung: Die Frage nach dem Aufgabengebiet der Mitarbeiterin, ist weniger unter dem Aspekt des Informationsaustausches zu sehen, sondern vielmehr als „Aufwärm-Phase“ zu betrachten und führt zum eigentlichen Kerngespräch hin. Durch Nachfragen des Mitarbeiters der Personalabteilung bekundet er, dass er aktiv zuhört und mehr von der Mitarbeiterin erfahren möchte. Dabei hält er seinen Redeanteil gering. Mit dieser Fragetechnik gelingt es ihm, den eigentlichen Kündigungsgrund in Erfahrung zu bringen. Durch eine klärende Frage verschafft er sich Gewissheit, dass er diesen Grund richtig interpretiert hat. Über Nachfragen versucht er herauszufinden, ob die Kündigung hätte verhindert werden können. Anhand der Aussage der Mitarbeiterin ist zu erkennen, dass der Kündigungsgrund in der starren Gehaltsstruktur des Unternehmens zu sehen ist. Durch die Frage nach der Enttäuschung der Mitarbeiterin, wiederholt er den emotionalen Gehalt der Aussage mit eigenen Worten (verbalisieren).

Im Verlauf des Gespräches erfährt der Mitarbeiter der Personalabteilung, dass ein weiterer Kündigungsgrund vorliegt, da die Mitarbeiterin nicht ihrer Qualifikation entsprechend im Unternehmen eingesetzt wurde. Erneutes Nachfragen gibt Aufschluss, dass eine interne Versetzung, aufgrund fehlender Stellenplätze nicht möglich war. Die Technik des aktiven Zuhörens nimmt in diesem Gespräch großen Raum ein, da der Mitarbeiter der Personalabteilung damit bekundet, dass er sich voll und ganz auf das Gespräch konzentriert und sich in die Lage der kündigenden Mitarbeiterin versetzen kann.

Gesprächsabschluss

BEISPIEL:

Mitarbeiter der Personalabteilung: „Frau Schulz, es tut mir natürlich leid, wie diese Sache für Sie gelaufen ist. Mir war bis heute nicht bewusst, dass es solche Unterschiede in den einzelnen Schreibzimmern bezüglich des Arbeitsanfalls gibt. Das ist ein Problem, um das wir uns verstärkt kümmern müssen, damit uns nicht noch weitere gute Mitarbeiterinnen verlassen“.

Mitarbeiterin: „Dann hätten ja wenigstens meine Kolleginnen etwas davon“.

Mitarbeiter der Personalabteilung: „Frau Schulz, dann bleibt mir nur noch mich für Ihre Offenheit zu bedanken, und ich wünsche Ihnen für die Zukunft alles Gute und viel Erfolg in Ihrer neuen Arbeitsstelle. Auf Wiedersehen“.

Mitarbeiterin: „Vielen Dank, auf Wiedersehen“.

Erläuterung: Indem der Mitarbeiter der Personalabteilung sein Bedauern zum Ausdruck bringt und darauf hinweist, dass er sich dieser Problematik annimmt, gibt er der Mitarbeiterin das Gefühl, dass das Gespräch nutzbringend war. Er beendet das Gespräch positiv mit einem Dank an die Mitarbeiterin und wünscht ihr viel Erfolg.

Literaturverzeichnis

Andreas, Klaus/Hoppe, Heinz: Der Abgangsfragebogen in der Praxis. Inhalt, Einsatz und Erfahrungen. In: PERSONAL, 34. Jg. (1982), Heft 5, S. 190–194.

Ammelburg, Gerd: Handbuch der Gesprächsführung. Bessere Techniken für Rede und Diskussion – Konferenz und Versammlungsleitung – Gesprächspraxis in Verhandlung und Verkauf. Frankfurt/New York: Herder und Herder 1974.

Arbeitsgesetze: 77. Auflage, Stand 01. Juli 2010. München: dtv.

Bay, Rolf H.: Erfolgreiche Gespräche durch aktives Zuhören. Ehnningen bei Böblingen: expert 1988.

Bischof, Klaus: Jeder gewinnt – Die Methoden erfolgreicher Gesprächsführung. Planegg/München: Wirtschaft, Recht und Steuern 1991.

Brunner, Rolf K.: Kritisieren, aber richtig. Das aufbauende Kritikgespräch als Führungsmittel im Unternehmen. Kissingen: WEKA 1980.

Crisand, Ekkehard: Psychologie der Gesprächsführung. In: Arbeitshefte Führungspsychologie. Hrsg. v. Werner Bienert und Ekkehard Crisand. 4., unveränd. Aufl., Band 11. Heidelberg: Sauer 1992.

Crisand, Ekkehard/Kiepe, Klaus: Das Gespräch in der betrieblichen Praxis. In: Arbeitshefte Führungspsychologie. Hrsg. v. Werner Bienert und Ekkehard Crisand. Band 18. Heidelberg: Sauer 1991.

Crisand, Ekkehard/Pitzek, Andrea: Das Sachgespräch als Führungsinstrument. Gesprächspsychologische Grundsätze. In: Arbeitshefte Führungspsychologie. Hrsg. v. Werner Bienert und Ekkehard Crisand. Band 20. Heidelberg: Sauer 1993.

Domsch, Michel/Gerpott, Torsten J.: Personalbeurteilung. In: Handwörterbuch des Personalwesens. Hrsg. v. Eduard Gaugler und Wolfgang Weber. 2., neubearb. und erg. Aufl. Stuttgart: Poeschel 1992, Sp. 1631–1641.

Dunkel, Dieter: Mitarbeiterbeurteilung und Mitarbeitergespräch. Hrsg. v. Wolfgang Wittwer. Ehningen bei Böblingen: expert; Stuttgart: Taylorix 1989.

Dutfield, Mike/Eling, Chris: Gesprächsführung für Manager. Mitarbeiter kompetent beraten und beurteilen (The Communicating Manager, deutsch). Deutsche Übersetzung von Maria Beck. Frankfurt/New York: Campus 1993.

Ebert, Günter: Unternehmensführung. In: Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. Hrsg. v. Uwe Bestmann. 5., überarb. und erw. Aufl. München/ Wien: Oldenbourg 1990, S. 98.

Eckardstein, Dudo von/Schnellinger, Franz: Betriebliche Personalpolitik. 3., überarb. und erg. Aufl. München: Vahlen 1978, S. 313 f.

Finzer, Peter/Mungenast, Matthias: Personalauswahl. In: Handwörterbuch des Personalwesens. Hrsg. v. Eduard Gaugler und Wolfgang Weber. 2., neubearb. und erg. Aufl. Stuttgart: Poeschel 1992, Sp. 1583–1596.

Flügel, Lothar: Mitarbeitergespräch. Ein Continuous Improvement Process im Bereich der Mitarbeiterführung. In: Personalführung, 26. Jg. (1993), Heft 5, S. 408–415.

Golas, Heinz G.: Berufs- und Arbeitspädagogik für Ausbilder. Band 1: Grundfragen der Berufsbildung; Planung und Durchführung der Ausbildung. 7., überarb. u. erw. Aufl. Düsseldorf: Cornelsen Girardet 1992.

Golas, Heinz G.: Der Mitarbeiter. Ein Lehrbuch für Personalführung, Betriebssoziologie und Arbeitsrecht. 7., aktualisierte Aufl. Düsseldorf: Cornelsen Girardet 1990.

Golas, Heinz G./Stern, Martin/Voß, Peter: Betriebswirtschaftslehre für die Aus- und Weiterbildung in Schule und Beruf. 4., erw. Aufl. Rinteln: Merkur 1992.

Hanau, Peter/Adomeit, Klaus: Arbeitsrecht. 10., neubearb. Aufl. Neuwied/ Kriftel/Berlin: Metzner/Luchterhand 1992.

Harlander, Norbert: Führen durch Gespräche. Eine Anleitung für erfolgreiche Gespräche und Besprechungen im Betrieb. 2. Aufl. Köln: Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle für den Einzelhandel 1977.

Hentze, Joachim: Personalwirtschaftslehre 1. Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz. 5., überarb. Aufl. Bern/Stuttgart: Haupt 1991.

Hornthal, Steffen: Das Bewerberinterview. Praktische Hinweise zur Verbesserung des Interviews mittels Arbeitsproben und Tätigkeitsimulationen. In: PERSONAL, 37. Jg. (1985), Heft 1, S. 26–30.

Huber, Karl Heinz: Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter. In: Handwörterbuch des Personalwesens. Hrsg. v. Eduard Gaugler und Wolfgang Weber. 2., neubearb. und erg. Aufl. Stuttgart: Poeschel 1992, Sp. 763 - 773.

Kelber, Magdar: Gesprächsführung. Informieren - Diskutieren - Beschließen. 12., überarb. u. erw. Aufl. von „Fibel der Gesprächsführung“. Opladen: Leske und Budrich 1977.

Kellogg, Marion: Führungsgespräche mit Mitarbeitern. 2. Aufl. München: Moderne Industrie 1972.

Kempe, Hans-Joachim/Kramer, Rolf: Tips für Mitarbeitergespräche. Mitarbeiter informieren, interessieren, motivieren und korrigieren. 4., überarb. Aufl. Bergisch Gladbach: Heider 1991.

Knebel, Heinz: Taschenbuch für Bewerberauslese. 5., überarb. Aufl. Heidelberg: Sauer 1987.

Kühlmann, Torsten M.: Vertrauen - ein Schlüssel zum erfolgreichen Mitarbeitergespräch. In: PERSONAL, 36. Jg. (1984), Heft 7, S. 279–281.

Leicher, Rolf: So führt man Kritikgespräche richtig. Grafenau/Württ.: expert 1984.

Ling, Bernhard: Mitarbeiterberatung. In: Handwörterbuch des Personalwesens. Hrsg. v. Eduard Gaugler und Wolfgang Weber. 2., neu bearb. und erg. Aufl. Stuttgart: Poeschel 1992, Sp. 1388–1399.

Maeck, Horst: Das zielbezogene Gespräch. Erfolg in Beruf und Alltag. 2., erw. Aufl. Düsseldorf: VDI 1990.

Marr, Rainer: Absentismus. Der schleichende Verlust an Wettbewerbspotential. Göttingen: Verl. Für Angewandte Psychologie 1996

Mayrthaler, William: Das Austrittsinterview. Vorschlag für ein kombiniertes Verfahren. In: PERSONAL, 39. Jg. (1987), Heft 2, S. 71–74.

Mayrthaler, William: Techniken für eine erfolgreiche Gesprächsführung. In: PERSONAL, 40. Jg. (1988), Heft 6, S. 221–222.

Neuberger, Oswald: Das Mitarbeitergespräch. Persönlicher Informations-austausch im Betrieb. Goch: Neues-Lernen 1980.

Neuhäuser-Metternich, Sylvia: Kommunikation im Berufsalltag. Verstehen und verstanden werden. München: dtv 1994.

Oechsler, Walter A.: Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts. 4., überarb. u. erw. Aufl. München/Wien: Oldenbourg 1992.

Olfert, Klaus/Steinbuch, Pitter A.: Personalwirtschaft. Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft. Hrsg. v. Klaus Olfert. 4., überarb. u. erw. Aufl. Ludwigshafen (Rhein): Kiehl 1990.

Pullig, Karl-Klaus: Das Abgangs-(Austritts-) Interview als Instrument der Personalführung. In: PERSONAL, 38. Jg. (1986), Heft 1, S. 22–25.

Pullig, Karl-Klaus/Oelschläger, Thomas: Was nützen Austrittsinterviews? Ergebnisse einer Telefonumfrage bei 35 größeren Unternehmen der Bundesrepublik Deutschland. In: PERSONAL, 42. Jg. (1990), Heft 8, S. 310–313.

Rischar, Klaus: Schwierige Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. 2. Aufl. München: Moderne Verlagsges. 1991.