

Beck kompakt

## Mitarbeitergespräche

So führen Sie Ihre Mitarbeiter optimal

von  
Christian Schmid-Egger

1. Auflage

Mitarbeitergespräche – Schmid-Egger

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Beck kompakt



Verlag C.H. Beck München 2011

Verlag C.H. Beck im Internet:

[www.beck.de](http://www.beck.de)

ISBN 978 3 406 61776 8

# beck-shop.de

## Mitarbeitergespräche

So führen Sie Ihre Mitarbeiter optimal

Christian Schmid-Egger

# beck-shop.de

## So nutzen Sie dieses Buch

Die folgenden Elemente erleichtern Ihnen die Orientierung im Buch:

### *Beispiele*

*In diesem Buch finden Sie zahlreiche Beispiele, die das Gesagte illustrieren.*

Die Merkkästen enthalten Empfehlungen und hilfreiche Tipps.

### **Auf den Punkt gebracht**

Hier werden die Inhalte der Kapitel kurz und prägnant zusammengefasst.



# beck-shop.de

## Inhalt

Vorwort	5
Was Sie als Führungskraft über Kommunikation wissen sollten	7
Wie wirkt Körpersprache?	10
Was Körpersprache aussagt	21
Das Gespräch steuern	29
Zum Aufwärmen: die Pacingphase	29
Gespräche richtig führen	36
Zuhören ist eine Tugend	40
Wer fragt, der führt	43
Konfliktfrei kommunizieren	51
Das Vier-Ohren-Modell	51
Wie Konflikte entstehen	58
Wie Sie Konflikte vermeiden können	60
Gesprächsstrategien	67
Den Wert vergrößern	68
Hart gegen Weich	70



# beck-shop.de

4

Inhalt

---

Die fünf Gesprächsprinzipien und weitere Gesprächstechniken	75
Prinzip 1: Person von der Sache trennen	76
Prinzip 2: Auf Interessen, nicht auf Positionen konzentrieren	79
Prinzip 3: Erst Lösungsoptionen suchen und dann entscheiden	86
Prinzip 4: Objektive Kriterien für die Lösung heranziehen	91
Prinzip 5: Win-win-Lösung anstreben	93
Auch auf Feinheiten kommt es an	100
Wissen praktisch angewandt	105
So führen Sie ein schwieriges Mitarbeitergespräch	105
So sprechen Sie mit Gleichrangigen	114
So gehen Sie vor, wenn Sie jemanden um etwas bitten möchten	119
So verhalten Sie sich bei einer Gehaltsverhandlung	123



# beck-shop.de

## Vorwort

Warum ein Buch über Mitarbeitergespräche? Was ist so schwierig daran, seinen Mitarbeitern zu sagen, was sie tun sollen, werden Sie sich vielleicht fragen? Nun – wenn es einfach wäre, gäbe es viele der Probleme nicht, mit denen sich Menschen im Job heute herumschlagen.

Mitarbeiter beschwerten sich über ihre Chefs und beklagen deren Führungsstil. Chefs beklagen sich über ihre Mitarbeiter und bemängeln, dass diese nicht tun, was sie ihnen sagen. Außerdem beklagen sie sich über ihren eigenen Chef und dessen schlechten Führungsstil. Das Problem nimmt zu, wie aktuelle Studien zur Motivation deutscher Angestellter zeigen. Diese wird von Jahr zu Jahr schlechter.

Dabei zeigen zu Beginn alle einen guten Willen: Der neue Chef will sein Team oder seine Abteilung optimal führen und seine Ziele schnell erreichen. Der neue Mitarbeiter startet hoch motiviert und will im Job alles geben. Doch dann setzt der Frust ein. Irgendetwas funktioniert nicht. Warum ist das so und was kann man dagegen tun?

Dieser Frage wollen wir in diesem Buch nachgehen. Für mich liegt der Schlüssel zu einer guten Menschenführung vor allem in der richtigen Kommunikation. Doch häufig kommunizieren Führungskräfte falsch. Durch unzureichende Einschätzungen, Gedankenlosigkeit oder schlicht Unwissen über die Befindlichkeiten eines Mitarbeiters entstehen Konflikte. Sie beginnen als kleine Unstimmigkeit und führen über Monate und Jahre dazu, dass Abteilungen nicht mehr funktionieren oder Menschen krank werden. Falsche Kommunikation kann eine solche Wirkung haben!



# beck-shop.de

Wenn Sie als Führungskraft lernen, erfolgreich mit Ihren Mitarbeitern zu kommunizieren, verbessern Sie damit automatisch Ihren Führungsstil. Damit erhöhen Sie die Motivation und Leistung Ihrer Mitarbeiter und erreichen damit auch Ihre eigenen Ziele viel besser und einfacher.

Doch gute Kommunikation kann noch mehr. In diesem Buch erfahren Sie, wie Sie Mitarbeiter zu unliebsamen Aufgaben bewegen können, wie Sie im Gespräch wichtige Informationen erhalten oder wie Sie ganz allgemein Ihre Gesprächseffizienz verbessern. Das kommt unmittelbar Ihrem eigenen beruflichen Erfolg zugute.

Auch wenn Sie selbst einen Chef haben, finden Sie in diesem Buch viele nützliche Hinweise. Denn Sie erreichen beim Chef viel mehr, wenn Sie genau wissen, wie Sie ein Gespräch gestalten und führen können, oder wenn Sie die wirklichen Bedürfnisse Ihres Chefs erkennen und bedienen.

Das Buch stammt aus der Praxis und ist für die Praxis geschrieben. In unzähligen Seminaren und eigenen Gesprächen erlebte ich immer wieder die Standardprobleme in der Mitarbeiterkommunikation. In diesem Buch gebe ich Ihnen Tipps, die erprobt sind und mit denen Sie Ihren Gesprächsstil unmittelbar und sehr effizient verbessern können.

Dabei wünsche ich Ihnen viel Erfolg, Ihr

Dr. Christian Schmid-Egger  
Berlin, den 20. Januar 2011



# beck-shop.de

## Der Autor



Dr. Christian Schmid-Egger ist Medien- und Kommunikationstrainer. Der promovierte Agraringenieur und Diplomjournalist arbeitete zuvor in der Pharmaindustrie sowie bei einer Marketingagentur. Heute trainiert er Fach- und Führungskräfte zu den Themen Verhandeln, Gesprächsführung und Verkaufen. Außerdem bereitet er Menschen auf Kamera- und Medienauftritte vor.

Christian Schmid-Egger ist durch mehrere Bücher und Veröffentlichungen bekannt. Für den Beck-Verlag schrieb er den Ratgeber „Networking mit Xing, Facebook & Co.“. Er lebt in Berlin.

Weitere Informationen erhalten Sie auf seiner Website [www.schmid-egger.de](http://www.schmid-egger.de).

### Impressum:

Verlag C. H. Beck im Internet: [www.beck.de](http://www.beck.de)

ISBN: 978-3-406-61776-8

© 2011 Verlag C. H. Beck oHG

Wilhelmstraße 9, 80801 München

Lektorat und DTP: Text+Design Jutta Cram, 86157 Augsburg,  
[www.textplusdesign.de](http://www.textplusdesign.de)

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Umschlagbild: © istockphoto.com/Daniel Laflor

Druck und Bindung: Druckhaus „Thomas Müntzer“ GmbH,

Neustädter Straße 1–4, 99947 Bad Langensalza

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlofrei gebleichtem Zellstoff)