

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

ISBN 978 3 406 62648 7

Beck-Wirtschaftsberater im dtv

Personalgespräche richtig führen



Beck-Wirtschaftsberater

# Personalgespräche

**richtig führen**

Ein Ratgeber für erfolgreiche Kommunikation

Von Uwe Drzyzga

2. Auflage

Deutscher Taschenbuch Verlag

Für meinen Sohn Clemens

Im Internet:

**dtv.de**  
**beck.de**

## Originalausgabe

Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG,  
Friedrichstraße 1a, 80801 München  
© 2011. Redaktionelle Verantwortung: Verlag C.H. Beck oHG  
Druck und Bindung: Druckerei C.H. Beck, Nördlingen  
(Adresse der Druckerei: Wilhelmstraße 9, 80801 München)  
Satz: Fa. ottomedien, Darmstadt  
Umschlaggestaltung: Agentur42, Bodenheim  
ISBN 978-3-423-50840-7 (dtv)  
ISBN 978-3-406-62648-7 (C. H. Beck)



9 783406 626487

## Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

dieses Buch richtet sich an Praktiker, die durch ihre Berufstätigkeit und Stellung im Unternehmen andere Menschen führen. Gleichermaßen richtet es sich an diejenigen, die zukünftig Mitarbeiter führen werden und sich bereits im Vorfeld mit der Thematik auseinandersetzen möchten.

Das Buch soll Ihnen Hilfestellung bieten und gleichzeitig die Möglichkeit geben, sich einmal außerhalb Ihres Berufsalltages mit dem Thema „Führen durch Kommunikation“ auseinanderzusetzen. Es soll Ihnen aber auch Ihre Rolle als Kommunikationsmanager vor Augen führen. Denn beim Personalgespräch spielt der Vorgesetzte die wesentliche Rolle in der Gesprächsführung.

Der Leitfaden kann Ihnen jedoch keine Patentrezepte liefern, denn wie alle Gespräche ist auch das Personalgespräch gekennzeichnet durch die Gesprächsteilnehmer und deren Individualität, die Gesprächsinhalte, die Ziele und die organisatorischen Rahmenbedingungen. Darüber hinaus erhebt er nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Dies lässt sich bereits aufgrund der Vielzahl von Personalgesprächen nicht realisieren. Er soll Ihnen in erster Linie einen raschen Überblick verschaffen und vermitteln, dass Kommunikation die Basis erfolgreichen Handelns ist. Die Gliederung des Gespräches, wie sie eingangs vorgestellt wird, lässt sich jedoch auf nahezu alle Personalgespräche, bei denen es um Sachinhalte geht, anwenden.

Einige Inhalte dieses Buches werden Ihnen sicherlich bereits aus Seminaren bekannt sein. Der Vollständigkeit halber wurden sie jedoch auch in der zweiten Auflage beibehalten. Aber auch die Neuauflage lässt selektives Lesen zu, so dass Sie sich nicht mit Bekanntem aufhalten müssen. Dies bedeutet, dass Sie einzelne Gespräche „herausgreifen“ und bearbeiten können, ohne das Buch in seiner Gesamtheit zu lesen. Anzuraten ist jedoch, die Kapitel 2 bis 7 in Zusammenhang mit den Gesprächsbeispielen zu bringen, da sie in aller Kürze allgemeine Grundsätze der Gesprächsführung beinhalten.

Möge das Buch Ihnen eine gute Hilfe in Ihrer praktischen Arbeit sein.

Für Anregungen und Verbesserungsvorschläge bin ich jederzeit dankbar.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und vor allem Erfolg beim Umsetzen in die Praxis.

Berlin, im Juli 2011

*Uwe Drzyzga*

**Hinweis:** Ist in diesem Buch von Abteilungsleitern, Arbeitnehmern, Mitarbeitern u. Ä. die Rede, sind selbstverständlich auch Abteilungsleiterinnen, Arbeitnehmerinnen und Mitarbeiterinnen gemeint. Wir gehen davon aus, dass Sie die Verwendung nur einer Geschlechtsform nicht als Benachteiligung empfinden, sondern dass Sie zugunsten einer besseren Lesbarkeit diese Formulierung akzeptieren.

## Inhaltsübersicht

Vorwort .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	IX
<b>1. Kapitel</b>	
Einleitung .....	1
<b>2. Kapitel</b>	
Gliederung des Sachgespräches .....	3
<b>3. Kapitel</b>	
Techniken der Gesprächsführung .....	15
<b>4. Kapitel</b>	
Urteilstendenzen .....	27
<b>5. Kapitel</b>	
Bedeutung des Johari-Fensters .....	31
<b>6. Kapitel</b>	
Betriebsklima .....	35
<b>7. Kapitel</b>	
Einstellungsgespräch .....	37
<b>8. Kapitel</b>	
Einführungsgespräch .....	51
<b>9. Kapitel</b>	
Kritikgespräch .....	61
<b>10. Kapitel</b>	
Mitarbeitergespräch .....	75
<b>11. Kapitel</b>	
Dienst- oder Arbeitsgespräch .....	85
<b>12. Kapitel</b>	
Beurteilungsgespräch .....	95



### **13. Kapitel**

Rückkehrgespräch ..... 111

### **14. Kapitel**

Fehlzeitengespräch ..... 119

### **15. Kapitel**

Abschlussgespräch ..... 131

Literaturverzeichnis ..... 143

Sachverzeichnis ..... 149

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsübersicht.....	VII
<b>1. Kapitel</b>	
<b>Einleitung</b> .....	1
<b>2. Kapitel</b>	
<b>Gliederung des Sachgespräches</b> .....	3
<b>2.1 Gesprächsziele</b> .....	3
<b>2.2 Gesprächsvorbereitung</b> .....	4
Organisatorische Vorbereitung .....	5
Psychologische Vorbereitung .....	8
<b>2.3 Gesprächsdurchführung</b> .....	9
Eröffnung des Gespräches .....	9
Darstellung des Gesprächsanlasses .....	11
Kerngespräch .....	11
Gesprächsabschluss .....	11
<b>2.4 Gesprächsauswertung</b> .....	12
Persönliche Analyse .....	12
Sachliche Analyse .....	13
<b>2.5 Tipps für das erfolgreiche Personalgespräch</b> .....	13
<b>3. Kapitel</b>	
<b>Techniken der Gesprächsführung</b> .....	15
<b>3.1 Aktiv Zuhören</b> .....	15
<b>3.2 Fragetechnik</b> .....	18
<b>3.3 Reversibilität der Gesprächsführung</b> .....	20
<b>3.4 „Ich-Botschaften“</b> .....	20
	IX

<b>3.5 Vier Seiten einer Nachricht</b> .....	22
<b>3.6 Allgemeine Grundsätze der Verständlichkeit</b> .....	24
Einfachheit .....	24
Gliederung/Ordnung .....	25
Kürze/Prägnanz .....	25
Stimulanz/Anregung .....	25
<b>4. Kapitel</b>	
<b>Urteilstendenzen</b> .....	27
<b>5. Kapitel</b>	
<b>Bedeutung des Johari-Fensters</b> .....	31
<b>6. Kapitel</b>	
<b>Betriebsklima</b> .....	35
<b>7. Kapitel</b>	
<b>Einstellungsgespräch</b> .....	37
<b>7.1 Zielsetzung und Vorbereitung des Gespräches</b> .....	37
<b>7.2 Formen der Gesprächsdurchführung</b> .....	39
<b>7.3 Phasenablauf des Gespräches</b> .....	40
<b>7.4 Auswertung und Folgen des Gespräches</b> .....	43
<b>7.5 Gesprächskonzept</b> .....	45
<b>7.6 Gesprächsbeispiel</b> .....	46
<b>8. Kapitel</b>	
<b>Einführungsgespräch</b> .....	51
<b>8.1 Gründe und Vorbereitung des Gespräches</b> .....	51
<b>8.2 Mitarbeiterorientierte Gesprächsdurchführung</b> .....	52
<b>8.3 Folgen des Gespräches</b> .....	54
<b>8.4 Gesprächskonzept</b> .....	54

<b>8.5 Gesprächsbeispiel</b> .....	56
Gesprächseröffnung .....	56
Darstellung des Gesprächsanlasses .....	57
Kerngespräch .....	57
Gesprächsabschluss .....	60
<b>9. Kapitel</b>	
<b>Kritikgespräch</b> .....	61
<b>9.1 Zielorientierte Kritik</b> .....	61
<b>9.2 Berücksichtigung der Rahmenbedingungen</b> .....	62
<b>9.3 Fehler in der Gesprächseröffnung</b> .....	63
<b>9.4 Gesprächsdurchführung</b> .....	64
<b>9.5 Konsequenzen des Gespräches</b> .....	66
<b>9.6 Gesprächskonzept</b> .....	67
<b>9.7 Gesprächsbeispiel</b> .....	69
Gesprächseröffnung .....	69
Darstellung des Gesprächsanlasses .....	70
Kerngespräch .....	70
Gesprächsabschluss .....	73
<b>10. Kapitel</b>	
<b>Mitarbeitergespräch</b> .....	75
<b>10.1 Vorbereitung unter Berücksichtigung des Gesprächs-</b> <b>stils</b> .....	75
<b>10.2 Auswertung des Gespräches</b> .....	77
<b>10.3 Gesprächskonzept</b> .....	78
<b>10.4 Gesprächsbeispiel</b> .....	79
Gesprächseröffnung .....	79
Darstellung des Gesprächsanlasses .....	80
Kerngespräch .....	80
Gesprächsabschluss .....	82

<b>11. Kapitel</b>	
<b>Dienst- oder Arbeitsgespräch</b> .....	85
<b>11.1 Rechtliche Grundlage und Arten von Weisungen</b> .....	85
Anweisung .....	86
Auftrag .....	86
<b>11.2 Vorbereitung der Auftragserteilung</b> .....	87
<b>11.3 Beauftragung des Mitarbeiters und Nachbearbeitung des Gespräches</b> .....	88
<b>11.4 Gesprächskonzept</b> .....	90
<b>11.5 Gesprächsbeispiel</b> .....	92
Gesprächseröffnung .....	92
Darstellung des Gesprächsanlasses .....	92
Kerngespräch .....	93
Gesprächsabschluss .....	94
<b>12. Kapitel</b>	
<b>Beurteilungsgespräch</b> .....	95
<b>12.1 Anlass und rechtliche Grundlage</b> .....	95
<b>12.2 Vorbereitung des Gespräches</b> .....	96
<b>12.3 Dialogische Gesprächsdurchführung</b> .....	98
<b>12.4 Folgen des Beurteilungsgespräches</b> .....	100
<b>12.5 Gesprächskonzept</b> .....	100
<b>12.6 Gesprächsbeispiel</b> .....	102
Gesprächseröffnung .....	102
Darstellung des Gesprächsanlasses .....	103
Kerngespräch .....	104
Gesprächsabschluss .....	109

<b>13. Kapitel</b>	
<b>Rückkehrgespräch</b> .....	111
<b>13.1 Ziel des Gespräches, Gründe und Kosten der Fehlzeiten</b> .....	111
<b>13.2 Mitarbeiterorientierte Gesprächsführung</b> .....	113
<b>13.3 Nachbereitung des Gespräches</b> .....	114
<b>13.4 Gesprächskonzept</b> .....	115
<b>14. Kapitel</b>	
<b>Fehlzeitengespräch</b> .....	119
<b>14.1 Anlass des Gespräches</b> .....	119
<b>14.2 Gesprächsvorbereitung und -durchführung</b> .....	120
<b>14.3 Rechtliche Konsequenzen</b> .....	123
<b>14.4 Gesprächskonzept</b> .....	127
<b>15. Kapitel</b>	
<b>Abschlussgespräch</b> .....	131
<b>15.1 Gesprächspartner und Gesprächstermin</b> .....	131
<b>15.2 Formen der Gesprächsdurchführung</b> .....	132
<b>15.3 Kombinierte Gesprächsdurchführung</b> .....	133
<b>15.4 Auswertung der Gesprächsergebnisse</b> .....	134
<b>15.5 Gesprächskonzept</b> .....	135
<b>15.6 Gesprächsbeispiel</b> .....	137
Gesprächseröffnung .....	137
Darstellung des Gesprächsanlasses .....	138
Kerngespräch .....	138
Gesprächsabschluss .....	140
Literaturverzeichnis .....	143
Sachverzeichnis .....	149