

Inhalt

Geleitwort von Dr. Walter Rosenberger	I
Vorwort	V
Inhalt	VII
0 Einführung	1
0.1 Zielsetzungen dieser Schrift	3
0.2 Warum „Mitarbeitergespräch“?	5
0.3 Mitarbeitergespräch und Kommunikation in der Organisation	6
0.4 Ein Kommunikationsmodell des Mitarbeitergesprächs	10
0.5 Zusammenfassende Fragen	14
1 Die Ausgangsbedingungen beim Mitarbeitergespräch (Organisatorisches Umfeld, Selbstbild, Bild vom anderen)	15
1.1 Organisatorisches Umfeld	17
1.1.1 <i>Leitungsspanne</i>	17
1.1.2 <i>Formalisierung</i>	17
1.1.3 <i>Informelle Kommunikation</i>	18
1.1.4 <i>Macht und Status</i>	19
1.1.5 <i>Norm der Gleichbehandlung aller Untergebenen</i>	22
1.1.6 <i>Informelle Normen</i>	22
1.1.7 <i>Räumliche und zeitliche Bedingungen</i>	23
1.1.8 <i>Weitere situative Einflüsse</i>	24
1.2 Das Selbstbild	25
1.2.1 <i>Seine Bedeutung im Gespräch</i>	25
1.2.2 <i>Die Abwehrmechanismen</i>	28
1.2.2.1 <i>Verdrängung</i>	29
1.2.2.2 <i>Projektion</i>	29
1.2.2.3 <i>Identifikation</i>	30
1.2.2.4 <i>Rationalisierung</i>	30
1.2.2.5 <i>Verschiebung</i>	31

1.2.2.6	Fixierung	31
1.2.2.7	Regression	31
1.2.2.8	Verleugnung der Realität	32
1.2.2.9	Verkehrung ins Gegenteil	32
1.2.2.10	Konversion	32
1.3	Das Bild vom anderen	34
1.3.1	<i>Urteilstendenzen</i>	34
1.3.1.1	Der „erste Eindruck“	34
1.3.1.2	„Andorra-Phänomen“	35
1.3.1.3	Kategorisierung	36
1.3.1.4	Fehlende Revision	37
1.3.1.5	Projektion	38
1.3.1.6	Eigene Persönlichkeitstheorie	39
1.3.1.7	Soziale Situation	40
1.3.1.8	Gegenseitige Beeinflussung	40
1.3.1.9	Erfahrungsmaßstäbe	42
1.3.1.10	Idealbilder	42
1.3.2	<i>Das Einstellungsgespräch</i>	44
1.4	Zusammenfassende Fragen	47
2	Verschlüsseln und Entschlüsseln	51
2.1	Gesprächsziele und flexible Anpassung	53
2.2	Die Entschlüsselung von Mitteilungen (Fehlerquellen)	55
2.2.1	<i>Vermengung von Tatsache und Deutung</i> ..	56
2.2.2	<i>Aneinander vorbeireden</i>	61
2.2.3	<i>Vermeintliche Vollständigkeit</i>	62
2.2.4	<i>Statische Betrachtungsweise</i>	65
2.2.5	<i>Etikettierung</i>	66
2.2.6	<i>Polarisierung</i>	68
2.2.7	<i>Einseitigkeit</i>	69
2.2.8	<i>Personalisierung</i>	71
2.2.9	<i>Sozialer Druck</i>	72
2.2.10	<i>Nebenbedeutungen</i>	74
2.3	Anstelle einer Zusammenfassung	77
2.3.1	<i>Techniken der Manipulation</i>	77
2.3.2	<i>Wie erfolgreich ist Manipulation?</i>	83

3	Senden und Empfangen	87
3.1	Sprachfreie Kommunikation	89
3.2	Störungen im Sprechverhalten	96
3.3	Wie soll man das Gespräch gestalten?	99
3.3.1	<i>Aufmerksamkeit sichern</i>	99
3.3.2	<i>Richtig dosieren</i>	103
3.3.3	<i>Wiederholen</i>	104
3.3.4	<i>Bedeutung und Sinn herausstellen</i>	104
3.3.5	<i>Empfängerorientiert formulieren</i>	106
3.3.6	<i>Reihenstellung beachten</i>	109
3.3.7	<i>Vergessen einkalkulieren und eindämmen</i>	112
3.3.8	<i>Gesprächspartner aktivieren</i>	114
3.3.9	<i>Gesprächsziel und -ergebnis formulieren</i>	117
3.4	Zusammenfassung	118
3.5	Das Zuhören: Bedeutung und häufige Fehler	119
4	Gesprächsstile und Lenkungstechniken	129
4.1	Austausch nichtverbaler Kommunikation	131
4.2	Lenkungstechniken	137
4.2.1	<i>Verstärken</i>	137
4.2.2	<i>Interpretieren</i>	138
4.2.3	<i>Zusammenfassen</i>	139
4.2.4	<i>Konkretisieren</i>	140
4.2.5	<i>Erbitten von Vorschlägen</i>	141
4.2.6	<i>Pausen machen</i>	142
4.2.7	<i>Fragen</i>	143
4.3	Gesprächsstile	156
4.3.1	<i>Stressgespräch</i>	157
4.3.2	<i>Direktives Gespräch</i>	159
4.3.3	<i>Mitarbeiterzentriertes Gespräch</i>	163
4.3.3.1	Grundprinzipien	163
4.3.3.2	Anwendungsmöglichkeiten	171
4.4	Zusammenfassung	182
5	Das Mitarbeitergespräch bei Anerkennung und Kritik	185
5.1	Wie können die Wirkungen von Anerkennung und Kritik erklärt werden?	187

5.1.1 Informationsaspekt	189
5.1.2 Lernaspekt	191
5.1.3 Motivationsaspekt	192
5.1.4 Sozialer Aspekt	194
5.1.4.1 Auswirkungen auf das Selbstbild	194
5.1.4.2 Auswirkungen auf das Kontakt- verhalten	195
5.1.4.3 Bedeutung der hierarchischen Distanz	196
5.1.4.4 Bedeutung soziokultureller Normen	197
5.2 Hinweise zum praktischen Vorgehen bei der Anerkennung	200
5.2.1 Sofort anerkennen	200
5.2.2 Ausdrücklich anerkennen	201
5.2.3 Differenziert anerkennen	203
5.2.4 Angemessen anerkennen	204
5.2.5 Die Leistung, nicht die Person anerkennen	205
5.2.6 Nicht vor anderen anerkennen?	206
5.2.7 Nicht nur herausragende Leistungen anerkennen	208
5.2.8 Taten folgen lassen	209
5.2.9 Öfter anerkennen	210
5.3 Hinweise zum praktischen Vorgehen bei der Kritik	210
5.3.1 Sich klar werden über das Ziel	211
5.3.2 Positiven Kontakt herstellen	212
5.3.3 Von „Tatsachen“ ausgehen	214
5.3.4 Eine klare Sprache sprechen	216
5.3.5 Unter vier Augen kritisieren	217
5.3.6 Schonend kritisieren	219
5.3.7 Konstruktiv kritisieren	220
5.3.8 Sachlich, nicht affektiv kritisieren	221
5.3.9 Einen positiven Abschluss finden	224
5.4 Zusammenfassung	225
6 Schlussbemerkung	227

7 Anhang	231
Mehrfachwahl-Fragen:	
Instruktion – Fragen – Lösung	233
Anmerkungen	249
Literatur	255
Sachverzeichnis	261
Zum Autor	265

Das Mitarbeitergespräch

Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit

Neuberger, O.

2015, XV, 265 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-07939-0