

---

**Jochem Kießling-Sonntag, Mitarbeitergespräche. Crashkurs! Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, Berlin. 1. Auflage 2010**  
**ISBN: 978-3-589-23792-0**

Trotz der knappen Anzahl von „nur“ 120 Seiten behandelt das Buch das Thema Mitarbeitergespräche sehr ordentlich. Gleich zu Beginn erfahren wir den Wert dieses Themas: „Mitarbeitergespräche sind eines der wichtigsten Führungsinstrumente“ und können auch nicht durch andere Medien ersetzt werden. Es geht nicht grundsätzlich um Gesprächsführung sondern um die besonderen Mitarbeitergespräche und folglich ist eine Abgrenzung notwendig:

- Mitarbeitergespräche zeichnen sich dadurch aus, dass einer der Beteiligten Vorgesetzter ist
- Es geht um berufliche Kontexte
- Nur ein Mitarbeiter ist anwesend

Zentral ist eine ordentliche Vorbereitung der Gespräche und so gibt es gleich ein paar Hinweise und Übungen dazu. Auch die Protokollierung wird angesprochen.

Und dann geht es eben doch um Gesprächsführung:

- Welche Grundhaltungen förderlich sind
- Wie Gespräche strukturiert werden sollten
- Das Kommunikationsmodell der vier Ebenen, hier Gesprächsschichten genannt
- Kommunikationstechniken: Gesprächsstörer, Gesprächsförderer und aktives Zuhören
- Lösungsorientiert fragen lernen
- Verständlich Informieren
- Feedback geben und empfangen
- Anweisungen angemessen formulieren

Sehr schön, die „Bleistiftliste“ mit 25 Tipps für gelingende Kommunikation. Ein Waschzettel als Merkliste und Übersicht zur Vorbereitung und kritischem Rückblick auf Gespräche.

Das 4. und letzte, gleichzeitig umfassendste Kapitel stellt die unterschiedlichen Mitarbeitergespräche differenziert vor. Es wird jeweils eine (Fragen-)Liste zur Vorbereitung auf die Gespräche für die Führungskraft und für die Mitarbeitenden gegeben, ein möglicher Ablauf dargestellt und Hinweise für eine nachhaltige Reflexion, bzw. Nachbereitung der Gespräche zur Verfügung gestellt. Tipps aus der Praxis werden sparsam eingeflochten.

Es handelt sich um die folgenden Mitarbeitergespräche:

- Das Delegationsgespräch
- Das Entwicklungs- und Fördergespräch
- Anerkennungs- und Kritikgespräche
- Konfliktlösungsgespräche
- Das Zielvereinbarungsgespräch
- Das Beurteilungsgespräch
- Das Mitarbeiterjahresgespräch

Die jeweiligen Unterschiede werden angemessen dargestellt und geben so einen guten Überblick für die

verschiedenen Anlässe und Ziele der Gespräche.

Wer allerdings glaubt, dass nach dem durcharbeiten dieses Crashkurses seine Gesprächsführung gelingt, befindet sich auf dem Holzweg. Insofern ist die Bezeichnung „Kurs“ irreführend. Aus meiner eigenen Trainerpraxis weiß ich, wie schwer es ist eine adäquate Gesprächshaltung zu trainieren. Das geht nur durch regelmäßige reflektierte Übungen, zu denen unbedingt mindestens eine zweite Person gehört, besser noch ein dritter Beobachter, der Feedback geben kann. Dieses Buch kann ein guter Begleiter für Seminare zum Thema sein, als Lernkurs taugt es eher weniger.