

# „Mitarbeitergespräche als Führungsinstrument“

(Impulsvortrag)

Dipl.-Ing. Bastian Kallenbach, KH Paderborn-Lippe

Beauftragter für Innovation & Technologie mit Schwerpunkt Digitalisierung (Digi-BIT)

23.08.2022 // Digitale Frühstückspause im Handwerk

## Informationen zum Ablauf des Webinars

- ❖ Der Impulsvortrag dauert in etwa 20 min., anschließend haben wir Gelegenheit für eine kurze gemeinsame Diskussionsrunde
- ❖ **Fragen daher bitte notieren und am Ende des Webinars stellen!**
- ❖ **WICHTIG:** Wenn Sie weitere oder in die Tiefe gehende Informationen wünschen, wenn Sie direkt loslegen wollen oder wenn Sie konkreten Handlungsbedarf bei schwierigen Gesprächen haben, stehe ich Ihnen gerne für ein persönliches Beratungsgespräch zur Verfügung. Diese Leistung ist für Sie als Innungsmitglieder ein kostenfreier Service!



# Ich stelle mich kurz vor...

## Dipl.-Ing. Bastian Kallenbach



- Studium der Kommunikationstechnologie, Druck- und Medientechnologie

### Weiterbildungen:

- Online Marketing Manager (IHK)
- Master Professional of Technical Management / Techn. Betriebswirt (Ihd.)
- NLP Practitioner (DVNLP)
- Fachberater IT-Sicherheit & IT-Recht



- Langjährige Erfahrung als Teil der Gesch.-Leitung in einem mittelständischen Medienproduktionsunternehmen
- 1996-2019 auch als Gesellschafter

**Kreishandwerkerschaft**  
PADERBORN  LIPPE

- Seit Februar 2022 in der Abteilung Technologietransfer
- Beauftragter für Innovation & Technologie, Schwerpunkt Digitalisierung (Digi-BIT)



# SCHÖN, DASS SIE HIER SIND!

## Was ich kurz fragen wollte:

Legen Sie Wert auf eine gute Beziehung zu Ihren Kunden?

Welche Bedeutung hat die Kundenkommunikation und hierbei besonders das persönliche direkte Gespräch an dieser Stelle für Sie?

- Was denken Sie, welchen positiven Einfluss eine **gelungene Kommunikation** innerhalb Ihres Handwerksbetriebs haben kann?
- Was denken Sie, welchen Schaden eine **schlechte Kommunikation** innerhalb Ihres Handwerksbetriebs haben kann?

- Führen Sie schon Mitarbeitergespräche?

(Schreiben Sie die Antwort auf diese Frage in den Chat!)



# Gliederung dieses Kompakt-Webinars

## Führung

- ❖ Führungsverhalten → Aufgabenorientierte versus Mitarbeiterorientierte Führung
- ❖ Managerial Grid (Blake, Mouton)
- ❖ Führungsmodus → Interaktionelle versus Strukturelle Führung
- ❖ Moderne Führung → „Coachen ist das neue Führen!“ (These)

## Mitarbeitergespräche

- ❖ Welche Arten von Mitarbeitergesprächen gibt es?
- ❖ Ziele & Vorteile
- ❖ Gesprächsführungstechnik:
  - ❖ Phasen
  - ❖ Tipps & Empfehlungen

## Fazit & Schlusswort



# Führung



# Führungsstil

## Aufgabenorientierter Führungsstil

- Die Aufgabe/das Ziel steht im Vordergrund des Handelns. Typisches Verhalten:
  - Mangelhafte Arbeit tadeln
  - Langsam arbeitende Mitarbeiter darauf aufmerksam machen, sich mehr zu bemühen
  - Wert auf die Arbeitsmenge zu legen
  - Mitarbeiter zu größeren Anstrengungen motivieren
  - Sich von leistungsschwachen Mitarbeitern schnell trennen

**Gerade der letzte Punkt ist in der aktuellen Situation des Fachkräftemangels ein sehr kritischer Punkt – eine neue Fachkraft ist oft nicht unmittelbar verfügbar**

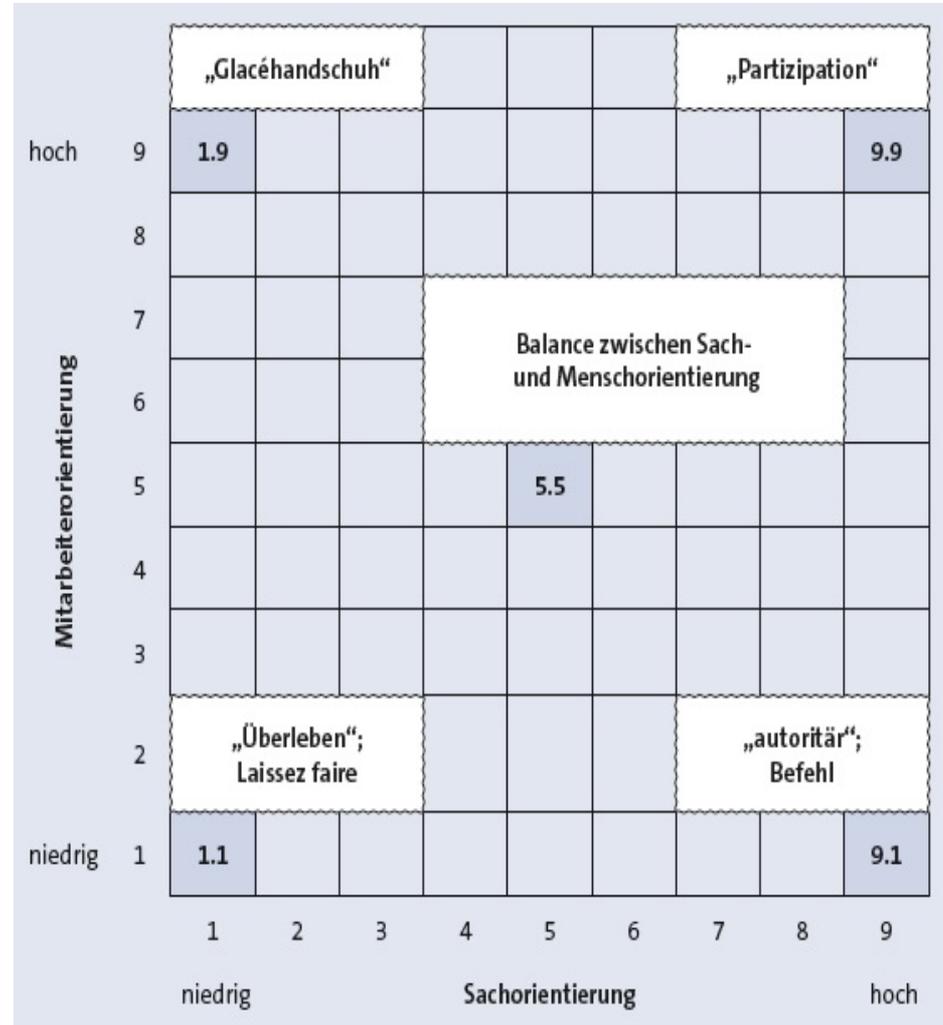
## Mitarbeiterorientierter Führungsstil

- Die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter stehen im Fokus. Führungskräfte dieses Stils zeichnen sich dadurch aus, dass sie...
  - Auf das Wohlergehen der Mitarbeiter achten
  - Die Mitarbeiter gleichberechtigt behandeln
  - Die Mitarbeiter unterstützen
  - Sich um ein gutes Verhältnis zu den Mitarbeitern bemühen
  - Sich für die Mitarbeiter einsetzen



# Führungsstil – das Managerial Grid (Blake & Mouton)

- **Führungsform 1.9: “Country Club”**
  - Rein personenorientiert
  - Bedürfnisse der Mitarbeiter stehen im Vordergrund
- **Führungsform 9.1: “Befehl-Gehorsam”**
  - Rein sach-/aufgabenorientiert
  - Grundlage des Betriebserfolgs liegt in der Minimierung persönlicher Faktoren
  - Nur kurzfristig erfolgreich
- **“Führungsform” 1.1 “Laissez faire”**
  - Es findet quasi keine Führung statt
  - Stil schadet dem Betrieb
- **Führungsform 9.9 “Team-Management”**
  - Baut auf hohe Arbeitsleistung und hohe Zufriedenheit der Mitarbeitenden
  - Optimum, welches als Zielgröße angestrebt werden sollte



## Führungsstil - Fazit

- ❖ Welcher der geeignete Führungsstil ist, muss situativ entschieden werden. Heutzutage sind dabei gerade auch bei der Generation Z, aus der sich der Arbeitsmarkt zukünftig speist, personenorientierte Formen überaus wichtig.
- ❖ In Mitarbeitergesprächen kann diese Personenorientierung zu einer WIN-WIN-Situation führen, weil hier eine gegenseitige Interaktion zwischen Führungsperson und Mitarbeiter entsteht – und zwar „abgekoppelt“ von der Arbeit (da es ein separat geplanter Termin ist und es sich um keine Situation handelt, die aus den Arbeitsprozessen heraus entsteht).



# Führungsmodus

Interaktionelle Mitarbeiterführung	Strukturelle Mitarbeiterführung
Unmittelbare Wirkung auf den Mitarbeitenden	Mittelbare Wirkung auf den Mitarbeitenden
Situative Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehung	Zielgerichtete inhaltliche, prozessuale und strukturelle Regelungen der Führungs- und Arbeitsorganisation
Spielraum zur Modifikation der strukturellen Führung	Ersetzt und substituiert teilweise die interaktionelle Führung
Wirkung durch Wahrnehmung von Führungsaufgaben (Delegation, Anerkennung, Kritik, u.Ä.)	Strategische und organisatorische Faktoren
Verantwortung: direkter Vorgesetzter	Verantwortung: Unternehmer

- ❖ Mitarbeitergespräche und Meetings sind interaktionell und werden auch als „*Direkte Führungsmittel*“ (Werkzeuge) bezeichnet.
- ❖ Arbeitsanweisungen, Org. Anweisungen sowie der Arbeitskontext wirken strukturell als „*Indirekte Führungsmittel*“.



# Führungsmodus - Fazit

- ❖ Bei der interaktionellen Führung wird das Mitarbeiterverhalten durch den Vorgesetzten durch Kommunikation mittels der Führungsaufgaben beeinflusst.
- ❖ Diese sich direkt vollziehende interaktionelle Führung ist eine wichtige Ergänzung der strukturellen Führung, weil sie Steuerungslücken schließt und gleichzeitig Flexibilität in den Arbeitsabläufen sichert.
- ❖ Gerade im Handwerk kommt der interaktionellen Führung aufgrund der flachen Strukturen und kleinen bis mittleren Unternehmensgrößen eine ganz besondere Bedeutung zu.
- ❖ Sie sollte aktiv genutzt werden, um eine moderne Unternehmenskultur zu entwickeln und zu pflegen.
- ❖ Mitarbeiter können wertvolle Ideen und Lösungsansätze beisteuern.
- ❖ Bei Problemthemen werden bessere und nachhaltigere Lösungen entwickelt, wenn die Mitarbeiter als Betroffene zu Beteiligten an der Lösungsfindung und -umsetzung gemacht werden.



## Moderne Führung

# „Coachen ist das neue Führen!“ (These)

- In einer komplexer werdenden Arbeitswelt stößt man mit dem Prinzip „Command & Control“ schnell an Grenzen.
- Heutzutage geht es darum, Mitarbeitende fachlich bestmöglich zu befähigen und Ihnen situationsbezogen den nötigen Handlungs- und Entscheidungsspielraum zu geben.
- Coaching-Ansätze in der Führung sind für Mitarbeitende nicht nur weitaus motivierender als nur Handlungsanweisungen auszuführen; sie regen auch an, sich persönlich und fachlich weiterzuentwickeln – eine WIN-WIN-Situation für beide Seiten.



# Mitarbeiter- gespräche



# Mitarbeitergespräche

## Arten von Mitarbeitergesprächen

Feedback-Gespräch

Jahresgespräch /  
Halbjahresgespräch

Rückkehrgespräch

Zielvereinbarungsgespräch

Fördergespräch / Personalentwicklungsgespräch

Bleibegespräch

Beurteilungsgespräch

Fehlzeitengespräch

Konfliktgespräche

Kritikgespräch



# Mitarbeitergespräche – Ziele & Vorteile

- ✓ Aufbau einer Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden
- ✓ Verbesserung des Betriebsklimas, weil zum einen positive Entwicklungen angestoßen werden und zum Anderen schädliche Entwicklungen frühzeitig aufgedeckt und beseitigt werden können.
- ✓ Die Unternehmenskultur profitiert vom Aufbau einer guten Gesprächskultur – insbesondere werden Offenheit/Transparenz und ein lösungsorientiertes Verhalten beiderseits gefördert
- ✓ Mitarbeiter partizipieren und sind so ein aktiver Part der Unternehmensentwicklung
- ✓ Die persönliche – charakterliche und fachliche – Entwicklung der Mitarbeitenden wird gefördert
- ✓ Die Arbeitsmotivation wird gesteigert
- ✓ Stressfaktoren werden vermindert und ein gesundes Arbeitsklima gefördert



# Mitarbeitergespräche // Gesprächsführungstechnik

## Vorbereitung für eine erfolgreiche Gesprächsführung

Jede Art von Mitarbeitergespräch weist Besonderheiten auf – jedoch gibt es allgemeingültige Regeln, die bei jedem Gespräch eingehalten werden sollten.

### 1. Rahmenbedingungen & Vorbereitung:

- ✓ Festlegen von Zielen, Termin vereinbaren, Fakten zusammenstellen, Notizen anfertigen
- ✓ Dauer des Gesprächs planen, Geeigneten Ort bestimmen (dabei sollten unbedingt Störungen sowie Zeitdruck vermieden werden)



# Mitarbeitergespräche // Gesprächsführungstechnik

## 2. Gesprächsdurchführung // Faktoren und innere Haltung:

- ✓ Aufgeschlossenheit und Offenheit
- ✓ Vorurteilsfreiheit
- ✓ Vertrauen
- ✓ Rücksichtnahme und Takt
- ✓ Zuverlässigkeit
- ✓ Fachkompetenz
- ✓ Ausdrucksfähigkeit
- ✓ Persönliche Verfassung
- ✓ Zuhören



# Mitarbeitergespräche // Gesprächsführungstechnik

## 3. Gesprächsphasen:

- ✓ **Phase 1** Analyse des Themas/Sachverhalts/Problems
- ✓ **Phase 2** Zielsetzung des Gesprächs formulieren
- ✓ **Phase 3** Mit dem Beteiligten oder Betroffenen alternative Lösungsansätze erarbeiten und diskutieren
- ✓ **Phase 4** Gemeinsame Entscheidung für einen konkreten Lösungsansatz
- ✓ **Phase 5** Formulierung von Maßnahmen, Aktionen, etc.
- ✓ **Phase 6** Schriftliche Vereinbarung über das weitere Vorgehen

## 4. Nachbereitung:

- ✓ Dokumentation des Gesprächs
- ✓ Reflektion des Gesprächs(-verlaufs): Was war positiv, was war ggf. negativ?



# Mitarbeitergespräche // Gesprächsführungstechnik

## Tipps & Empfehlungen

Es sollten gezielt Fragetechniken verwendet werden:

- ✓ Wer fragt, der führt!
- ✓ Fragen statt behaupten!
- ✓ Fragen stellen und sein Gegenüber auf die Lösung kommen lassen!

## Tipps zum Frageverhalten:

- ✓ *Offene Fragen* ermutigen den Gesprächspartner, über einen Beitrag nachzudenken und darüber zu sprechen:
  - ✓ „Was halten Sie davon?“ ... „Was denken Sie darüber?“
- ✓ *Geschlossene Fragen* sind nur mit „Ja“ oder „Nein“ zu beantworten und können das Gespräch behindern und sogar ersticken



# Mitarbeitergespräche // Gesprächsführungstechnik

## Tipps & Empfehlungen

### Wiederholende Fragen (Teil des aktiven Zuhörens):

- ✓ „Sie meinen also, dass ...“
- ✓ „Habe ich Sie richtig verstanden, wenn ...“
- ✓ „Sie haben also die Erfahrung gemacht, dass ...“

Beim aktiven Zuhören ist das Ziel, das Gegenüber zum Weiterreden zu animieren und so das gemeinsame Gespräch zu vertiefen.

### Richtungsweisende Fragen setzen Akzente und Lenken den Gesprächsverlauf:

- ✓ „Sie sagten, Ihnen gefällt besonders ...“
- ✓ „Was würden Sie sagen, wenn ...“
- ✓ „Dann stimmen Sie also zu, dass ...“



## Fazit & Schlusswort

- ❖ Es zeigt sich deutlich, wie wichtig die gezielte Kommunikation innerhalb des eigenen Unternehmens ist und welche Vorteile sich für den Handwerksunternehmer und auch die Mitarbeitenden ergeben.
- ❖ Mitarbeitergespräche fördern die Unternehmenskultur, indem Sie sowohl positiv verstärkend als auch problemlösend wirken.
- ❖ In vielen Fällen lassen sich damit wertvolle WIN-WIN-Entwicklungen anstoßen von denen anschließend alle Seiten profitieren.

## Haben Sie Fragen? Sprechen Sie uns an!

Wir sind per E-Mail oder telefonisch für Sie erreichbar – und kommen auch gerne zu Ihnen ins Unternehmen. Wir informieren, unterstützen, beraten und begleiten Sie bei Ihren aktuellen Themen!

**Beratung vor Ort – unser kostenloser Service für Sie!**





## Kostenfreie Fachberatung zu den Schwerpunkten Digitalisierung & Innovation

Die Digitalisierung verändert alle Lebensbereiche – natürlich auch das Handwerk. Damit Sie von den Vorteilen digitaler Technologien profitieren, beraten und unterstützen Sie Ihre Beauftragten für Innovation und Technologie (BIT und Digi-BIT) zu allen Fragen der Digitalisierung und Ihren innovativen Ideen.

Technologietransfer ist für Sie da!

**Kreishandwerkerschaft**  
PADERBORN  LIPPE



## Kompetenznetzwerk des ZDH



## Abteilung Innovation-Technologietransfer



**Hacer Ritzler-Engels**

Bbeauftragte für Innovation und  
Technologie (BIT)

Tel: 05251/700-275

[hacer.ritzler-engels@kh-pl.de](mailto:hacer.ritzler-engels@kh-pl.de)



**Bastian Kallenbach**

Bbeauftragter für Innovation und  
Technologie (Digi-BIT)

Tel: 05231/9701-15

[bastian.kallenbach@kh-pl.de](mailto:bastian.kallenbach@kh-pl.de)

## Fit für die Zukunft!

Beratung



Unternehmens-  
gründung



Impulsvorträge



Online Marketing  
IT-Sicherheit



Förderungen



Unterstützung  
Zertifizierung



Forschung





# Interesse geweckt? – lassen Sie sich beraten!

Kontaktieren Sie uns gerne unter:

✉ [bit@kh-pl.de](mailto:bit@kh-pl.de)

☎ 05251 / 700- 275

☎ 05231 / 9701- 15



[www.kh-online.de](http://www.kh-online.de) → Innovation → Technologietransfer

