

---

# Leitfaden Gesprächsführung



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT

## Einführungsgespräche

Wenn Sie sich an ihren ersten Arbeitstag an der TU Darmstadt zurückversetzten, hatten Sie nicht auch viele Fragen? Sicherlich leisten Sie heute sehr gute Arbeit, aber womöglich wäre Ihnen der Einstieg mit einer systematischen Einarbeitung in der ersten Zeit einfacher gefallen.

Erfahrung, Forschung und die Befragung einiger Mitarbeiter/innen der TU Darmstadt zeigen, dass eine systematische Einarbeitung wünschenswert und vorteilhaft ist. Der/die Mitarbeiter/in lernt sein/ihr Aufgabenspektrum und die gewünschte Qualität, wird besser ins Team integriert und entwickelt eine nachweislich höhere Bindung an die Universität. Eine gute Einarbeitung erfordert Zeit und zeigt dem/der Neuen Wertschätzung.

Teil dieser Einarbeitung sind verschiedene Gespräche mit der neuen Kollegin bzw. dem neuen Kollegen sein. Man unterscheidet Orientierungs-, Feedback- und Abschlussgespräche. Es empfiehlt sich, die Termine für diese Gespräche bereits am ersten Arbeitstag zu vereinbaren.

### 1. Orientierungsgespräch

Das Orientierungsgespräch hat zum Ziel gegenseitige Orientierung zwischen dem/der neuen Mitarbeiter/in und der Führungskraft in verschiedenen Aspekten zu bieten und das Gefühl des Willkommen-Seins zu vermitteln.

Das Gespräch sollte spätestens 4 Wochen nach Arbeitsantritt stattfinden und etwa 60min dauern.

Inhalte des Orientierungsgesprächs können sein:

- Wie läuft die Einarbeitung bisher?
- Was ist gut gelaufen? Was ist weniger gut gelaufen?
- Was kann noch besser werden?
- Was sollte beibehalten werden?

### 2. Feedbackgespräch

Beim Feedbackgespräch steht vor allem die Reflexion über frühere und aktuelle Aufgaben, Anforderungen und Erwartungen im Fokus. Aber auch der Ausblick auf die Aufgaben in den nächsten Monaten bis zum Probezeitende ist Ziel des Gesprächs.

Das Feedbackgespräch findet in einem vertraulichen Rahmen ausschließlich zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn statt. Es sollte spätestens 3 Monate nach Arbeitsantritt durchgeführt und mit ca. 60min Dauer veranschlagt werden.

Inhalte des Feedbackgesprächs können sein:

- Gemeinsame Reflexion der bisher geleisteten Arbeit
- Abgleich vorher besprochener Aufgaben, Anforderungen und Erwartungen mit aktuellen Aufgaben, Anforderungen und Erwartungen
- Ausblick auf zukünftige Aufgaben
- Abgleich über Erreichungsgrad der Einarbeitungsziele
- Vereinbarung von nächsten Schritten und ggf. Veränderungsmaßnahmen

### 3. Abschlussgespräch

Ziel und Zweck des Abschlussgesprächs sind die Reflexion der gesamten Einarbeitung, die Feststellung des Ergebnisses der Einarbeitung und der Ausblick auf Aufgaben, Anforderungen und Erwartungen nach der Probezeit.

Auch dieses Gespräch findet nur zwischen Vorgesetztem/r und dem/der neuen Mitarbeiter/in statt. Um einen guten Übergang zur Arbeit nach der Probezeit zu schaffen, sollte das Abschlussgespräch spätestens drei Wochen vor Ablauf der Probezeit stattfinden. Auch hier sind ca. 60min Dauer einzuplanen.

Inhalte des Abschlussgesprächs können sein:

- Gemeinsame Reflexion der gesamten Einarbeitung und Zusammenfassung wichtiger Meilensteine
- Klärung offener Fragen
- Besprechung der weiteren Zusammenarbeit
- Ggf. Besprechung der Gründe und/oder Bedingungen für eine Nicht-Übernahme
- Ausblick auf Aufgaben, Anforderungen und Erwartungen nach der Probezeit

Neben den unterschiedlichen Zielen und Inhalten der Gespräche gibt es auch gemeinsame Aspekte von Gesprächen. Folgende grundsätzliche Leitlinien sollen Ihnen Unterstützung für jegliche Art von Mitarbeitergespräche bieten und zu einem zufriedenstellenden Gelingen beitragen. Vieles beachten Sie sicherlich schon – der Vollständigkeit halber ist es hier komplett ausgeführt.

| Abschnitt             | Vorgehen   |
|-----------------------|--|
| Vor dem Gespräch      | <b>Ziel:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Überlegen Sie sich, welches Gesprächsziel Sie verfolgen</li> <li>- Formulieren Sie das Ziel möglichst konkret</li> </ul>   |
|                       | <b>Zeit:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planen Sie ausreichend Zeit für das Gespräch ein</li> <li>- Achten Sie bei der Terminwahl auf Aspekte wie Tageszeit, Wochentag etc.</li> <li>- Vereinbaren Sie den Gesprächstermin etwa 2 Wochen vorher</li> </ul>   |
|                       | <b>Ort:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bereiten Sie einen neutralen, angenehmen Raum, benötigtes Material und Getränke vor</li> </ul>  |
|                       | <b>Inhalte:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Überlegen Sie, welche Themen Sie ansprechen möchten</li> <li>- Überlegen Sie, welche positiven und negativen Aspekte dieser Themen Sie ansprechen möchten</li> </ul>  |
|                       | <b>Atmosphäre:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sorgen Sie für eine offene und vertrauliche Atmosphäre</li> <li>- Lassen Sie möglichst keine Störungen wie z.B. Telefon, Emails etc. zu</li> <li>- Fragen Sie immer zuerst nach der Einschätzung des Gegenübers</li> <li>- Lassen Sie Ihren/Ihre Gesprächspartner/in mit einem höheren Redeanteil zu Wort kommen als Sie einnehmen (mind. 60% : 40%)</li> </ul>  |
|                       | <b>Struktur:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Einstiegsphase:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Begrüßen und Danken Sie Ihrem/Ihrer Gesprächspartner/in</li> <li>o Finden Sie einen Gesprächseinstieg mit Themen wie z.B. aktuellen Ereignissen</li> <li>o Verdeutlichen Sie Grund und Ziel des Gesprächs</li> </ul> </li> <li>- <i>Kernphase:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Geben Sie Ihrem/Ihrer Gesprächspartner/in die Möglichkeit zunächst eigene Sichtweisen darzustellen</li> <li>o Fragen Sie dann nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben</li> <li>o Drücken Sie Ihre eigene Meinung aus</li> <li>o Identifizieren Sie gemeinsam mögliche Probleme und finden Sie gemeinsame Lösungen</li> <li>o Treffen Sie Vereinbarungen über nächste Schritte</li> </ul> </li> <li>- <i>Abschlussphase:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Klären Sie offene Fragen</li> <li>o Reflektieren Sie den Gesprächsverlauf</li> <li>o Verabschieden Sie Ihren/Ihre Gesprächspartner/in</li> <li>o Achten Sie auf einen positiven Gesprächsabschluss</li> </ul> </li> </ul> |
| Während des Gesprächs | <b>Technik: Fragen stellen</b><br><i>Warum?</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fragen helfen Zusammenhänge zu verstehen</li> <li>- Fragen helfen Unklarheiten zu minimieren</li> <li>- Fragen helfen ein Gespräch zu steuern</li> <li>- Fragen bezeugen Aufmerksamkeit und Interesse</li> </ul> <i>Wie?</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wenden Sie je nach Ziel eine andere Frageform an: <ul style="list-style-type: none"> <li>o <i>Zusammenhänge klären:</i> Rückfrage, z.B.: „Wie meinen Sie das?“</li> <li>o <i>Involviertheit schaffen:</i> Motivationsfrage, z.B.: „Was sagen Sie als Experte?“</li> <li>o <i>Gemeinsames Verständnis klären:</i> Bestätigungsfrage, z.B. „Sind wir uns da einig?“</li> </ul> </li> </ul>  |

|                          |   |
|--------------------------|---|
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Genehmigung einholen</i>: Erlaubnisfrage, z.B. „Darf ich Sie nach Ihrer Meinung fragen?“</li> <li>○ <i>Entscheidungen herbeiführen</i>: Alternativfrage, z.B.: „Passt Ihnen der Montag oder der Mittwoch besser?“</li> </ul>  |
|                          | <p><b>Technik: Aktives Zuhören</b></p> <p><i>Warum?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktives Zuhören hilft Meinungen, Absichten und Wünsche kennenzulernen</li> <li>- Aktives Zuhören bezeugt Aufmerksamkeit und Interesse</li> <li>- Aktives Zuhören zeigt, ob und wie man etwas verstanden hat</li> <li>- Aktives Zuhören bringt Wertschätzung und Achtung zum Ausdruck</li> </ul> <p><i>Wie?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Paraphrasieren</i>: Geben Sie den Sachinhalt des Gesagten mit eigenen Worten wieder</li> <li>- <i>Verbalisieren</i>: Geben Sie Emotionen wieder, die Sie zwischen den Zeilen empfunden haben</li> <li>- <i>Zusammenfassen</i>: Fassen Sie Kernaussagen und Ergebnisse des Gesprächs zusammen</li> </ul>   |
|                          | <p><b>Technik: Feedback geben und nehmen</b></p> <p><i>Warum?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Feedback fördert die eigene Persönlichkeits- und die Teamentwicklung</li> <li>- Feedback fördert die Entwicklung von Offenheit, Ehrlichkeit und Vertrauen</li> <li>- Feedback fördert ein positives Kommunikations- und Arbeitsklima</li> </ul> <p><i>Wie?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Feedback geben: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Beschreiben Sie Verhaltensweisen oder Handlungen, vermeiden Sie dagegen Bewertungen</li> <li>○ Beziehen Sie die Rückmeldung auf ein konkretes Verhaltensbeispiel, nicht auf eine Eigenschaft der Person</li> <li>○ Beschreiben Sie, welches Gefühl das Verhalten bei Ihnen bewirkt hat</li> <li>○ Formulieren Sie ihr Feedback so, dass es umkehrbar ist – also wie auch Sie es Ihrem/Ihrer Gesprächspartner/in gestatten würden</li> </ul> </li> <li>- Feedback nehmen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hören Sie aufmerksam zu</li> <li>○ Stellen Sie ausschließlich Verständnisfragen</li> <li>○ Verteidigen oder rechtfertigen Sie sich nicht sofort</li> <li>○ Nehmen Sie sich Zeit, um ausreichend über das Feedback nachzudenken</li> <li>○ Bedanken Sie sich für das Feedback</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>Nach dem Gespräch</b> | <p><b>Protokoll:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Halten Sie ggf. wichtige Gesprächspunkte und Vereinbarungen in einem Protokoll fest</li> <li>- Behandeln Sie das Protokoll vertraulich</li> </ul>   |

### Literaturtipps

- Schulz von Thun, F. (1981). Miteinander reden 1 – Störungen und Klärungen. Reinbek: Rowohlt Taschenbuchverlag.
- Schulz von Thun, F., Ruppel, J. & Stratmann, R. (2000). Miteinander reden – Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Reinbek: Rowohlt Taschenbuchverlag.
- Rosenstiel, L. von & Comelli, G. (2003). Führung zwischen Stabilität und Wandel. München: Frank Vahlen.
- Simon, W. (2004). Gabals großer Methodenkoffer. Grundlagen der Kommunikation (3. Aufl.). Offenbach: Gabal.

### Hinweis in eigener Sache

Achten Sie auch auf unsere Seminarangebote im [Programm der innerbetrieblichen Weiterbildung](#). Dort finden Sie Weiterbildungsmöglichkeiten zu den Themen Kommunikation und Gesprächsführung.