

## Gesprächsführung: So funktioniert die Kommunikation mit dem Chef

**Manche Mitarbeiter haben so viel Respekt vor ihrem Chef, dass sie sich noch nicht einmal trauen, mit ihm zu reden. Andere wiederum sehen den Vorgesetzten eher wie einen Kumpel und verhalten sich zu forsch und respektlos im Umgang mit ihm. Beides ist nicht die optimale Kommunikationslösung und führt entweder zu Missverständnissen oder schadet der Karriere. Besser ist es, wenn Sie Ihrem Chef respektvoll und empathisch gegenüber treten. Heikle Themen sollten Sie sich für das Jahresgespräch aufheben.**

Gesprächsführung: So funktioniert die Kommunikation mit dem Chef.....	1
Probleme mit dem Chef besprechen.....	2
Was Sie beim Jahresgespräch beachten sollten.....	4
Verhalten in Besprechungen .....	7
Tabu: Den Chef anlügen.....	8
Wenn der Chef keine Zeit für Sie hat.....	8
Small Talk mit dem Chef fördert die Karriere.....	9

Gespräche zwischen Chef und Mitarbeiter sind manchmal problematisch, aufgrund der unterschiedlichen Machtverhältnisse beziehungsweise der Hierarchie. Die Mitarbeiter sind sich unsicher, weil sie nicht wissen, wie weit sie gehen dürfen oder müssen und wie sie Unzufriedenheiten und Probleme ansprechen sollen. So mancher denkt auch: „Ich spreche meinen Chef lieber nicht an, sonst drückt er mir wieder mehr Aufgaben auf´s Auge!“ Die Vorgesetzten sehen hingegen keine Notwendigkeit für ein Gespräch oder scheuen sich davor, sich mit den Mitarbeitern auseinanderzusetzen. Doch gar nichts zu sagen, ist sehr häufig die falsche Strategie, weil Missverständnisse entstehen.

**Ein Beispiel:**

In der Rechnungsabteilung ist momentan wenig zu tun und die Mitarbeiterin Müller geht jeden Tag pünktlich um 16 Uhr zum offiziellen Feierabend. Der Chef kommt eines Tages um 16:15 Uhr in das Büro und fragt den Kollegen Schneider, wo denn Frau Müller sei. Schneider antwortet: „Die hat schon Feierabend gemacht.“ Der Chef meint: „Diese Frau Müller kann es wohl kaum abwarten, bis sie hier raus kommt“ und lacht.

Am nächsten Morgen erzählt der Kollege Schneider Frau Müller die Reaktion des Chefs. Sie ist entsetzt, weil sie noch nicht so lange dort angestellt ist, und befürchtet nun einen schlechten Eindruck hinterlassen zu haben. Sie hat Angst, dass der Chef denkt, ihr würde die Arbeit nicht Spaß machen und sie zeige zu wenig Engagement.

Am Nachmittag beschließt sie, den Chef darauf anzusprechen. Sie geht in sein Büro und stellt klar, dass sie momentan nicht so sehr ausgelastet ist und deshalb zum vereinbarten Feierabend geht, was aber nichts mit ihrer Motivation zu tun hat.

Der Chef schaut sie verdutzt an und weiß gar nicht, warum sie deshalb auf ihn zugekommen ist. Plötzlich dämmert ihm, dass er am Vortag bei Schneider einen ironisch gemeinten Kommentar abgegeben hat und entschuldigt sich bei Frau Müller. Ihm käme es nicht in den Sinn, etwas schlechtes über sie zu denken, ganz im Gegenteil, er schätze ihre Arbeit sehr. Frau Müller verlässt zufrieden das Büro des Chefs.

Was Frau Müller tat, ist für die einen selbstverständlich, für die anderen mutig.

**Probleme mit dem Chef besprechen**

Wenn Sie mit Ihrem Chef Dinge besprechen möchten, die eher heikel oder unangenehm sind, dann ist das **Jahresgespräch** die passende Gelegenheit dazu. Mal heißt dieses Gespräch auch Mitarbeitergespräch oder Zielgespräch, mal Feedbackrunde oder Kritikrunde. Solche Gesprächsrunden finden manchmal nur einmal jährlich statt, sie können aber auch mehrmals im Jahr stattfinden. Gerade, wenn Sie ein dringendes Anliegen haben, sollte zeitnah ein Gesprächstermin vereinbart werden und nicht erst, wenn das nächste Jahresgespräch ansteht. Ebenso müssen Sie Ihren Chef vielleicht mehrmals monatlich oder sogar täglich ansprechen, um Ihre Arbeit erledigen zu können. Sie brauchen beispielsweise Informationen, eine Entscheidung oder eine Unterschrift. Es gibt viele

Situationen, in denen Mitarbeiter Ihren Vorgesetzten aktiv ansprechen beziehungsweise mit ihm kommunizieren müssen. Oder er spricht die Mitarbeiter an, die dann darauf angemessen reagieren sollten.

Bei einem **Problem** ist es wichtig, dass Sie sich, bevor Sie es ansprechen, überlegen, wie Sie es am besten vermitteln. Dies können zum Beispiel Probleme mit Kollegen, Vorgesetzten oder privater Natur sein. Es macht beispielsweise einen schlechten Eindruck, wenn Sie die Schuld nur anderen geben oder in einen Jammerton verfallen. Versuchen Sie, so weit wie möglich objektiv zu sein und das Problem sachlich zu beschreiben. Emotionen sollten Sie dabei möglichst vermeiden, denn Ärger und Frust lassen einen manchmal aus der Haut fahren, was der Chef negativ werten könnte.

Mit der Stimme und der Art, wie Sie sich artikulieren, können Sie vieles ausdrücken. Um gelassen und ruhig zu wirken, sollten Sie nicht zu laut, nicht zu hoch und nicht zu schnell sprechen. Wer zu schnell, zu laut oder in einer hohen Stimmlage redet, wirkt nervös und zuweilen nicht vernünftig. Aber Sie sollen Ihrem Chef zeigen, dass Sie ganz genau wissen, wovon Sie sprechen und Ihre Problembeschreibung ehrlich ist und Hand und Fuß hat. In der Aufregung kommt es allerdings vor, dass Sie in eine unruhige, quietschige Stimme verfallen. Wenn Sie dies bemerken, schalten Sie schnell wieder um und sprechen mit besänftigter Stimme. Auch Christine Öttl, Coach und Autorin rund um das Thema Karriere, rät:

*"Seien Sie gerade bei kritischen Punkten besonders respektvoll und vermeiden Sie Aggressionen."*

Am besten ist es, erst gar nicht aufgeregt zu sein. Bedenken Sie stets: Chefs sind auch nur Menschen und es gibt ebenso Situationen, in denen sie genauso nervös sind! Das könnte zum Beispiel der Fall sein, wenn der Vorgesetzte die undankbare Aufgabe hat, einem Mitarbeiter eine schlechte Nachricht zu übermitteln, zum Beispiel eine Urlaubssperre. Dies muss häufig der Abteilungsleiter übernehmen. Doch auch bei schlechten Nachrichten sollten Sie als Mitarbeiter erst einmal ruhig bleiben, denn toben, sich aufregen, schreien oder heulen bringt in dieser Situation gar nichts. Nehmen Sie die Mitteilung zunächst hin und überlegen Sie sich danach, was Sie davon halten und welche Möglichkeiten es gibt, besser damit umzugehen. Vielleicht bietet Ihnen der

Arbeitgeber einen Kompromiss an, wenn Sie ihn in Ruhe darum bitten.

### **Was Sie beim Jahresgespräch beachten sollten**

Jahresgespräche sind bei Mitarbeitern oft unbeliebt. Es führt aber kein Weg an ihnen vorbei, denn sie sind sehr sinnvoll, um Gehaltserhöhungen oder Beförderungen zu erreichen. Bestenfalls setzt sich Ihr Vorgesetzter einmal jährlich mit Ihnen zusammen und bespricht Ihre Leistungen und Entwicklungsmöglichkeiten mit Ihnen. Es werden auch neue Ziele festgelegt und wenn Ihr Chef es versteht, Mitarbeiter gut zu führen, motiviert und fördert er Sie mit diesem Gespräch.

Als Mitarbeiter gibt es einiges, was Sie vor, während und nach dem Gespräch tun können, um einen möglichst positiven Eindruck zu hinterlassen. Hier sind einige Tipps:

#### **Die Vorbereitung:**

- Sie sollten Ihrem Vorgesetzten gut vorbereitet entgegentreten, gerade wenn Sie zum Beispiel krisenbedingt Ihre Zielvorgaben vergangenes Jahr nicht erfüllen konnten. Sie können zum Beispiel alle zusätzlichen Aktivitäten aufführen, die Sie unternommen haben, um das Ziel doch noch zu erreichen. Oder vergleichen Sie sich mit den Kollegen oder Mitarbeitern aus anderen Bereichen, wenn Sie vergleichsweise gut da stehen.
- Sie sollten sich selbst vorab Ziele überlegen, die Sie für das kommende Jahr haben. Diese können Sie dann aktiv vorstellen, ohne dass Sie abwarten, was Ihr Chef anbietet.
- Blicken Sie noch einmal zurück auf den Zeitraum seit dem letzten Gespräch und schätzen Sie selbst Ihre Leistungen im Hinblick auf die zuletzt vereinbarten Ziele und Aufgaben ein. Wenn es Ihr erstes Jahresgespräch im Unternehmen ist, bezieht sich der Rückblick auf Ihre Leistung seit Ihrer Betriebszugehörigkeit.
- Wenn Sie sich mehr Gehalt wünschen, ist das die beste Möglichkeit, danach zu fragen. Machen Sie sich Gedanken über die Höhe der Gehaltsforderung. Bleiben Sie dabei realistisch, auch wenn Sie ein bisschen mehr fordern können, als Sie erwarten. Dann gibt es bei der Gehaltsverhandlung noch Spielraum.
- Betrachten Sie Ihre Arbeitssituation. Können Sie Ihre Arbeit ungestört und reibungslos verrichten? Haben Sie Wünsche, zum Beispiel eine neue Büroausstattung?

- Beurteilen Sie das Arbeitsklima. Wie ist das Verhältnis zu Kollegen und zum Vorgesetzten? Gibt es irgendwo Probleme?
- Notieren Sie sich, was Sie dem Vorgesetzten schon immer einmal sagen wollten, aber während der täglichen Arbeit nie hineingepasst hat. Was stört Sie? Was soll geändert werden? Wie soll diese Veränderung vonstattengehen? Was finden Sie gut? **Achtung:** Wenn Sie nur negative Kritik äußern, wird das nicht sehr gut ankommen, überlegen Sie sich unbedingt auch etwas Positives. Hier ist die Gelegenheit, den Chef auch einmal zu loben. Allerdings nicht so, dass Sie ihn von oben herab loben, das könnte ihn verärgern, weil Sie nicht das Recht dazu haben, seine Leistung zu beurteilen. Machen Sie eher eine Bemerkung aus der Ich-Perspektive, zum Beispiel: „Ich bewundere, wie Sie immer die Sitzungen leiten, da kann ich mir viel von Ihnen abschauen.“
- Notieren Sie sich sonstige Fragen, die Sie stellen möchten. Zum Beispiel: Wie geht es mit unserer Abteilung weiter? Wie steht das Unternehmen am Markt da? Welche Projekte sind in Zukunft geplant?

#### Während des Gesprächs:

- Seien Sie darauf gefasst, dass der Vorgesetzte auf Ihre menschlichen und fachlichen Fähigkeiten zu Sprechen kommen wird. Er sollte dabei sachlich bleiben und wenn er Kritik äußert, sollte diese konstruktiv sein. Ist die Kritik verletzend, versuchen Sie trotzdem ruhig zu bleiben und denken Sie noch einmal einen Tag nach dem Gespräch darüber nach. Vielleicht sehen Sie die Vorwürfe dann ein. Wenn nicht, sollten Sie noch einmal mit dem Chef reden und ihm sagen, dass Sie die Kritik nicht nachvollziehen können. **Wichtig:** Bleiben auch Sie sachlich und bewahren Sie Ruhe!
- Ihre neuen individuellen Ziele wird er Ihnen auch nennen. Sollten Sie nicht damit einverstanden sein, äußern Sie gleich, dass Sie diese Vorgaben nicht schaffen werden können. Als Ziele eignen sich sowohl „weiche“ als auch „harte“ Faktoren. Weiche Faktoren sind beispielsweise Vereinbarungen über notwendige Veränderungen am Arbeitsplatz oder auch Weiterbildungsmaßnahmen. Harte Faktoren sind etwa konkrete Umsatzsteigerungen, Stückziele oder verringerte Ausschussquoten.
- Wenn Sie sich geeinigt haben, achten Sie darauf, dass er die Zielvereinbarungen schriftlich festhält und
- Ihnen einen exakt festgelegten Zeitraum dafür nennt und ebenfalls notiert.

- Sie sollten sich auch selbst die Dinge aufschreiben, die Ihnen als wichtig erscheinen.
- Klären Sie die Rahmenbedingungen, unter denen Sie Ihre Ziele erreichen sollen. Dazu zählt beispielsweise, welche Möglichkeiten Sie zur Zielkorrektur haben, wenn unvorhersehbare Ereignisse eintreten.
- Manchmal koppeln Arbeitgeber das Erreichen der Ziele an die Zahlung von Entgeltbestandteilen wie Boni oder Prämien. Dabei ist es erlaubt, dass Ihr Arbeitgeber diese Bestandteile variabel gestaltet. Das heißt, die Höhe der Zahlungen vom Grad der Zielerreichung abhängig macht. Wenn Sie einen Betriebsrat im Unternehmen haben, ist es ratsam, sich bei ihm zu erkundigen, ob Betriebsvereinbarungen hierzu bestehen.
- Sollten Sie Kritik äußern, seien Sie vorsichtig, dass der Chef diese nicht missversteht oder dadurch gekränkt wird. Auch Chefs sind Menschen und haben Gefühle. Es ist zwar wichtig, Missstimmungen zu äußern, aber es kommt darauf an, wie Sie das tun. Versuchen Sie es erst einmal durch die Blume zu sagen. Wenn er es dann nicht versteht, können Sie Stück für Stück etwas deutlicher werden. Aber bleiben Sie stets höflich, sonst gefährden Sie Ihr gutes Image und letztendlich Ihren Arbeitsplatz.
- Nicht immer können Chefs im Gespräch konkrete Antworten geben. Dann können Sie Ihre Bitte so formulieren: "Ich verstehe, wenn Sie derzeit zu diesem Thema noch nichts sagen können. Wann darf ich Sie diesbezüglich wieder ansprechen, da mich Ihre Einschätzung sehr interessiert?"

### **Nach dem Gespräch:**

- Denken Sie noch einmal über den Gesprächsverlauf nach und analysieren Sie, was gut und was nicht so gut gelaufen ist. Sind Sie mit allem zufrieden?
- Wenn nicht, dann sollten Sie den Vorgesetzten um ein Nachgespräch ein paar Tage später bitten, in dem Sie letzte zu klärende Punkte ansprechen. Zum Beispiel: Sie merken, dass Sie die vereinbarten Ziele doch nicht schaffen können. Oder: Ein Punkt ist aus Ihrer Sicht der Dinge noch offen geblieben. Sie können auch später im informellen Gespräch noch etwas ergänzen, wenn Sie sich beispielsweise im ersten Gespräch nicht getraut haben, Ihren Chef zu loben oder zu kritisieren, weil es einfach unpassend war.
- Wenn Sie zufrieden sind und alles nach Ihren Vorstellungen gelaufen ist, können Sie das Ihrem Chef mitteilen. Er wird sich dann gut fühlen und wissen,

dass er das Mitarbeitergespräch erfolgreich geführt hat. Das bestätigt ihn und nimmt ihm die Scheu vor dem nächsten Gespräch mit Ihnen. Denn auch Vorgesetzte sind sich manchmal unsicher beim Gespräch mit ihren Mitarbeitern.

### Download

Hier finden Sie eine Arbeitsvorlage, mit der Sie das Jahresgespräch mit Ihrem Vorgesetzten vorbereiten können und sich notieren, was Sie während des Gesprächs und nach dem Gespräch beachten wollen.

[Jahresgespräch: Was Sie als Mitarbeiter beachten sollten](#)

### Verhalten in Besprechungen

Regelmäßige stattfindende Meetings sind für manche Mitarbeiter die Chance, sich in einem positiven Licht zu präsentieren. Andere treten in ein Fettnäpfchen nach dem anderen. In Besprechungen wird natürlich viel geredet. Doch wer darf wann zu Wort kommen? Dies entscheidet der Leiter der Sitzung, also in den meisten Fällen der Chef beziehungsweise Abteilungsleiter. Hier ein paar Tipps, wie Sie sich in Besprechungen äußern sollten:

- Unterbrechen Sie niemanden, wenn er spricht, weder Kollegen noch den Chef.
- Warten Sie den richtigen Moment ab für Ihren Gesprächsbeitrag.
- Melden Sie sich per Handzeichen, damit der Chef wahrnimmt, dass Sie etwas dazu sagen möchten.
- Reden Sie nicht zu lange, sondern halten Sie sich kurz und prägnant.
- Stellen Sie auch Fragen, wenn Sie etwas nicht verstanden haben, um nicht auf dem Holzweg zu landen und sich zu blamieren.
- Sprechen Sie in einer angemessen und angenehmen Lautstärke.
- Reagieren Sie auf Äußerungen, die Ihnen nicht passen, nicht impulsiv. Überlegen Sie erst, bevor Sie sprechen.
- Behandeln Sie andere Teilnehmer respektvoll, lachen Sie nicht und tuscheln Sie nicht mit dem Nachbarn, während der Besprechung.

### Tabu: Den Chef anlügen

In der Beziehung zwischen Chef und Mitarbeiter ist eine Sache ganz besonders zu vermeiden: Lügen. Wer lügt,

ruiniert das entgegengebrachte Vertrauen und kann es vielleicht nie mehr wieder herstellen. Das schadet der Mitarbeiter-Chef-Beziehung immens.

Wenn die Geschäfte schlecht laufen und zum Beispiel die Mitarbeiter die Zielvorgaben nicht erreichen konnten, werden sie eher dazu verleitet, nicht ganz die Wahrheit sagen. Aber auch hier ist es ratsam, bei der Wahrheit zu bleiben. Der Vorgesetzte wird die schwierige Marktlage kennen und Verständnis haben, wenn Sie die Ziele nicht einhalten konnten.

Und wenn das nicht der Fall ist und die Gründe bei Ihnen selbst liegen, sollten Sie dazu stehen und aufrichtig erzählen, woran es lag. Sie sollten eine Lösung parat haben, wie das Ziel nächstes Mal erreicht wird. Darüber hinaus ist es gut, wenn Sie sagen, was Sie daraus gelernt haben und – sofern möglich – wie das bereits Eingang in die Arbeit gefunden und zu ersten Erfolgen geführt hat. So wird eine positive Meldung daraus. Zeigen Sie Ihr Engagement und die Motivation, dass Sie die Ziele erreichen möchten. Wenn es dann nicht klappt, wird der Chef nicht so schnell Ihnen die Schuld daran geben, sondern den äußeren Bedingungen.

### **Wenn der Chef keine Zeit für Sie hat**

Es gibt Vorgesetzte, die immer so viel zu tun haben, dass ihnen keine Zeit mehr bleibt, sich um die Mitarbeiter zu kümmern. Wir sprechen hier von [Mitarbeitervernachlässigung](#). Wenn es für Sie schwierig ist, einen Gesprächstermin bei Ihrem Chef zu bekommen oder wenn Sie zwar einen haben, aber der Chef während dessen mit noch vielen anderen Dingen beschäftigt ist, dann tun Sie folgendes:

- Bleiben Sie immer ruhig, freundlich und höflich, auch wenn es Sie aufregt, dass Sie bei ihm nicht zu Wort kommen.
- Teilen Sie Ihrem Chef Ihren Frust mit und bitten Sie ihn um ein regelmäßiges Gespräch, das Sie ungestört führen können.
- Erklären Sie ihm, dass Sie bestimmte Aufgaben nicht erledigen können, wenn er Ihnen die dazu notwendigen Informationen nicht gibt. Er verhindert, dass Sie Ihre Aufgaben effizient erledigen können.

### **Small Talk mit dem Chef fördert die Karriere**

Wer die Kunst des Small Talks versteht, kann einiges für seine Karriere tun. Denn beim Plausch mit dem Chef,

erfahren Sie mehr über dessen Persönlichkeit und können ihn so besser einschätzen und Ihr Verhalten darauf ausrichten. Die Kommunikations-Trainerin Hannelore Philipp erklärt in einem Interview bei Focus Online:

*„Beim Small Talk mit dem Chef kann ich wichtige Informationen für meine Arbeit im Unternehmen gewinnen, zum Beispiel, wie stark sein Drang zur Selbstdarstellung ausgeprägt ist. Daraus kann ich ableiten, wie ich mich in Konfliktsituationen verhalten sollte. Erweist sich der Vorgesetzte als Selbstdarsteller, weiß ich, dass ich auf Kritik vor versammelter Mannschaft verzichten sollte.“*

Zu beachten beim Small Talk mit Vorgesetzten sind diese **Regeln:**

- Mitarbeiter sollten nur dann selbst auf den Chef zugehen, wenn die Unternehmenskultur es zulässt. Wird sehr viel Wert auf Hierarchiestrukturen gelegt, ist davon abzuraten. Ob es vom Chef erwünscht ist, dass der Mitarbeiter ihn anspricht, bemerken Sie, wenn Sie seine Reaktion beobachten. Reagiert er verhalten, können Sie beobachten, wie Ihre Kollegen sich benehmen und sich dem anpassen.
- Achten Sie darauf, den Chef ausreden zu lassen und ihn nicht zu unterbrechen, jedenfalls nicht so, dass er es bemerkt.
- Im Unterschied zu Small Talk mit Kollegen ist es mit dem Vorgesetzten nicht so offen. Bei Kollegen geben Sie eher Privates preis als beim Chef. Außerdem sollten die üblichen sportlichen Sticheleien besser etwas zaghafter ausfallen, die gerade unter männlichen Kollegen gängig sind. Denn damit hinterfrage ich immer auch die Position des Chefs und dies kann er als distanzlos empfinden.
- Welche Themen Sie vermeiden sollten: gesundheitliche Probleme, Politik, Sex und Religion, Kommentare über andere Kollegen oder Abteilungen.
- Ein gutes Thema ist beispielsweise das Wetter. Es ist als Überleitung für ein weiteres Thema geeignet. Zum Beispiel: „Schönes Wetter draußen. Am Wochenende soll es richtig warm werden – haben Sie schon die Grillsaison eröffnet?“ So bleiben Sie nicht die ganze Zeit bei einem Thema hängen.
- Ansonsten gilt: Bleiben Sie authentisch und verstellen Sie sich nicht. Wer zu übereifrig ist und anfängt zu schleimen kann nicht überzeugen. Es kommt darauf

- an, Blickkontakt zu halten und hin und wieder eine Aussage mit eigenen
- Worten zu kommentieren oder mit einem Lächeln oder einer hochgezogenen Augenbraue zu quittieren, damit der Gesprächspartner merkt, dass Sie ihm aufmerksam zuhören.
  - Die Mimik ist sehr wichtig, denn wenn sie nicht zu den Worten passt, wirkt das unglaubwürdig. Zum Beispiel: Sie sagen „Das ist ja sehr interessant“, schauen aber gelangweilt.

Bei jeder Interaktion mit Vorgesetzten sollten Sie bedenken, dass sie auch Menschen sind und Sie sollten versuchen, sich in deren Lage zu versetzen. Mit **Empathie** verstehen Sie Ihr Gegenüber besser und können das Verhalten besser einordnen und nachvollziehen. Wenn dies auf beiden Seiten geschieht, gibt es weniger Konflikte und eine bessere Zusammenarbeit ist möglich.

Ähnlicher Artikel auf business-wissen.de

**[Konfliktvermeidung: Managen Sie die Zusammenarbeit mit Ihrem Chef](#)**

#### **Quellen und weiterführende Links:**

[Das Mitarbeitergespräch ist kein Small Talk](#)

[Das Mitarbeitergespräch nutzen](#)

[Small Talk mit dem Chef](#)

[Keine Lügengeschichten beim Jahresgespräch](#)

Buch: [Tapferkeit vor dem Chef – So behaupten Sie sich in schwierigen Situationen](#)

[Petra Oberhofer]

#### **Service**

**[Diesen Beitrag und weitere online lesen >>](#)**

**[Mit dem Newsletter immer aktuell >>](#)**