

Mitarbeitergespräche und deren Wirkung und Einflussnahme  
auf die Motivation von Arbeitnehmern



**Thomas Serrano**

**Mitarbeitergespräche und deren  
Wirkung und Einflussnahme auf  
die Motivation von Arbeitnehmern**

*Unter Berücksichtigung einer  
exemplarischen empirischen Erhebung*

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

ISBN 978-3-96138-035-0

© 2017 Wissenschaftlicher Verlag Berlin

Olaf Gaudig & Peter Veit GbR

[www.wvberlin.de](http://www.wvberlin.de) / [www.wvberlin.com](http://www.wvberlin.com)

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung, auch einzelner Teile, ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Dies gilt insbesondere für fotomechanische Vervielfältigung sowie Übernahme und Verarbeitung in EDV-Systemen.

Druck und Bindung: SDL – Digitaler Buchdruck, Berlin

Printed in Germany

€ 24,80

# Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich gerne bei allen bedanken, die mich bei der Erstellung meiner Master Thesis unterstützt haben.

Dieses sind die Probanden, welche an der empirischen Umfrage teilgenommen haben.

Autoren die mir ihre Texte zur Verfügung stellten.

Mitmenschen, die mich mit ihren Anregungen und Impulsen positiv beeinflussen.

Und alle weiteren Personen, welche an meinem Werk mitgewirkt haben.

Mein besonderer Dank gilt jedoch meiner Familie. Den beiden Kindern Sebastian und Manuel und meiner lieben Ehefrau Silvia, welche mich auch während meines zweiten Studiums stets unterstützt haben.

Ohne die Unterstützung von allen, wäre weder das MBA-Studium noch die Erstellung der Master Thesis möglich gewesen.

Letztlich widme ich diese Arbeit allen Personen, welche ein Interesse am Thema „Mitarbeitergespräch“ haben.



# Vorwort

## **„Mitarbeitergespräche und deren Wirkung und Einflussnahme auf die Motivation von Arbeitnehmern – unter Berücksichtigung einer exemplarischen empirischen Erhebung“**

Im Rahmen der Personalentwicklung ist das Mitarbeitergespräch ein wesentliches Instrument um die gegenseitigen Erwartungshaltungen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer abzugleichen.

In den folgenden Kapiteln werden verschiedene Arten der Mitarbeitergespräche benannt und die Grundlagen der Motivations- und Führungstheorien erörtert. Zur erweiterten Grundlagenforschung gehören auch Themenbereiche der Kommunikation und der Gesprächsführung.

Diese Master Thesis beschäftigt sich mit den Wirkungen, der Art und Weise und der Aus- und Durchführung von Mitarbeitergesprächen. Die Betrachtung der empirischen Erhebung bezieht sich auf periodisch durchgeführte Mitarbeitergespräche, aus Sicht der beurteilten Mitarbeiter. Im Rahmen einer Umfrage wurden exemplarisch Arbeitnehmer, unter Verwendung eines definierten Fragebogens, befragt.

Im Verlauf der Master-Arbeit wurde sich, mit dem theoretischem Hintergrund des Mitarbeitergespräches, der Form der Durchführung, den Erwartungen der beteiligten Stakeholder und den Zielsetzungen auseinander gesetzt. Ferner wurde untersucht, inwiefern die Gespräche zu einer positiven Personalentwicklung beitragen.

Die Arbeit richtet sich zum einen an die Zielgruppe der Mitarbeiter (Geführte). Diese sollen einen breiteren Betrachtungswinkel und ein fundiertes Hintergrundwissen zu dem Thema erhalten. Ein weiteres Bestreben des Autors ist, Vorgesetzte mit dem Thema zu erreichen. Die Zielsetzung ist, dass sich diese mit dem Führungsinstrument „Mitarbeitergespräch“ vertieft auseinander setzen und über eine konstruktive Anwendung nachdenken.

Die Ausarbeitung soll einen Beitrag zur Qualitätssteigerung von Mitarbeitergesprächen und damit letztendlich zur Steigerung der Kommunikations- und Führungskultur in Organisationen leisten. Beiden Zielgruppen sollen die Vor- und Nachteile des Mitarbeitergespräches erörtert werden.

*Hinweis: Die Inhalte dieser Arbeit sprechen Frauen und Männer gleichermaßen an. Zur besseren Lesbarkeit wird nur die männliche Sprachform (z.B. Mitarbeiter) verwendet.*





# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>19</b>
1.1 Thematische Hinführung	19
1.2 Persönliche Motivation	20
1.3 Vorgehensweise	22
1.4 Problemerkfassung	24
1.5 Mind-Map Einflussfaktoren Mitarbeiterführung	25
1.6 Mind-Map Motivation	26
1.7 Mind-Map Mitarbeitergespräch	27
1.8 Leitfrage	27
1.9 Hilfsfragen	28
1.10 Methodik	28
1.10.1 Literaturrecherche	28
1.10.2 Methodik der Literaturbearbeitung	28
1.10.3 Methodik der Empirie	29
<b>2. Das MAG als Führungstool</b>	<b>30</b>
2.1 Arten von Mitarbeitergesprächen	31
2.2 Zwischengespräche	32
2.3 Definition Mitarbeitergespräch	32
2.4 Forschungsstand MAG	33
2.5 Ursprung und Entstehung von Management	34
2.6 Entstehung des Mitarbeitergesprächs	35
2.7 Führungsorganisation	36
2.8 Einführung Mitarbeitergespräche in Organisationen	39
2.9 Fünf Ebenen des Mitarbeitergesprächs	42
2.10 Vorbereitung auf das MAG	43
2.11 Dokumentation	44
2.12 Abweichungsanalyse	44
2.13 Nachbereitung vom MAG	45
2.14 Nutzen des Mitarbeitergesprächs	45
2.15 Zielsetzung	46
2.16 Einführungshindernisse beim MAG	48

2.16.1	Umsetzungsfehler	49
2.16.2	Wollen – Tun – Kluft	50
<b>3.</b>	<b>Personalbeurteilung- und Entwicklung</b>	<b>51</b>
3.1	Personalbeurteilung	52
3.2	Abgrenzung zwischen MAG und Personalbeurteilung	53
3.3	Leistungsbewertung im Rahmen des MAG	54
3.4	Zielvereinbarungen im MAG	56
3.5	Personalentwicklung	56
<b>4.</b>	<b>Mitarbeiterführung</b>	<b>57</b>
4.1	Grundeinstellung und Werte	57
4.2	Führungsethik	58
4.3	Definition des Begriffes Führung	60
4.4	Führungstheorien	61
4.5	Management by Prinzipien	62
4.5.1	Management by Delegation	62
4.5.2	Management by Objectives	62
4.5.3	Management by Exception	62
4.6	Führungsstil	63
4.6.1	Kooperativer Führungsstil	63
4.6.2	Autoritäre Führungsstil	63
4.6.3	Situativer Führungsstil	64
<b>5.</b>	<b>Motivation</b>	<b>65</b>
5.1	Definition des Begriffes Motivation	65
5.2	Arbeits-Motivation	66
5.3	Motivationstheorien	67
5.3.1	Theorie von Maslow	68
5.3.2	Zweifaktoren-Theorie von Herzberg	70
5.3.3	Alderfers ERG-Theorie	70
5.3.4	McClelland Theorie der Bedürfnisse	71
5.3.5	Erwartungstheorie von Vroom	71
5.3.6	Motivationsmodell von Porter und Lawler	72
5.3.7	Theorie der Leistungsmotivation von Atkinson	72

5.3.8 Adams Gleichgewichtstheorie	72
5.3.9 Weiners Attributionstheorie	73
5.3.10 Intrinsische vs. extrinsische Motivation	73
5.4 Motivation im Bezug aufs MAG	74
5.5 Motivation vs. Arbeitszufriedenheit	74
5.6 Abbau von Demotivationen	76
<b>6. Kommunikation</b>	<b>77</b>
6.1 Grundlagen der Kommunikation	77
6.2 Kommunikation im MAG	83
6.3 Strukturierte Gesprächsführung	85
6.4 Gesprächsführung im MAG	85
6.5 Gesprächsformen und Gesprächsstile	87
6.6 Urteilstendenzen und Fehlerquellen	87
6.7 Kennzeichen guter Gespräche	90
<b>7. Empirische Betrachtung</b>	<b>91</b>
7.1 Methodik	91
7.2 Auswertung der Umfrage	93
7.3 Auswertung der Umfrageergebnisse	128
<b>8. Diskussion der Ergebnisse</b>	<b>129</b>
8.1 Negative Assoziation von Mitarbeitergesprächen	132
8.2 Nachteile von Mitarbeitergesprächen	133
8.3 Vorteile von Mitarbeitergesprächen	134
<b>9. Resümee und Ausblick</b>	<b>135</b>
9.1 Beantwortung der Leitfragen	135
9.2 Beantwortung der Hilfsfragen	137
9.3 Conclusio	139
<b>Literatur und Recherchequellen</b>	<b>141</b>
<b>Literaturverzeichnis Printquellen</b>	<b>141</b>
<b>Literaturverzeichnis Internetquellen</b>	<b>146</b>
<b>10. Vita</b>	<b>149</b>