

Mitarbeitergespräche
erfolgreich, sicher und souverän führen

PRAXIUM-Verlag
Kalchbühlstr. 50
CH-8038 Zürich
Tel. + 41 43 3431039
Fax. + 41 43 3431049
www.praxium.ch

Marco De Micheli

Mitarbeitergespräche erfolgreich, sicher und souverän führen

E-Book

Mitarbeitergespräche im Führungsalltag professionell und sicher vorbereiten, formulieren und aufbauen. Mit zahlreichen erfolgserprobten Verhaltensweisen, Kommunikationsregeln und Gesprächstechniken auch für schwierige Gesprächsanlässe und Konflikte.

PRAXIUM-Verlag, Zürich

ISBN Print: 978-3-9523596-0-0
ISBN E Book: 978-3-906092-02-7

1. Auflage 2010

Copyright © Praxium-Verlag, Zürich, 2010

Alle Rechte vorbehalten

Gestaltung Buchcover: Wilber Grafik und Druckservice – www.wilber.ch

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind vom Autorenteam und Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Aufgaben und Ziele von Mitarbeitergesprächen

Mitarbeitergespräche als zentrales Führungsinstrument

Die wichtigen Voraussetzungen für Mitarbeitergespräche

Der Nutzen von Mitarbeitergesprächen

Chancen und Möglichkeiten von Mitarbeitergesprächen

Mitarbeitergespräche als Stimmungsbarometer

Stets offene Türe für das Gespräch

Perspektiven und Orientierung geben

Fallbeispiel: Einführung von Mitarbeitergesprächen

Arten von Mitarbeitergesprächen

Zielvereinbarungsgespräch

Qualifikations- oder Beurteilungsgespräch

Verwarnungsgespräch

Personalentwicklungsgespräch

Standortbestimmungsgespräch

Disziplinalgespräch

Leistungs-Anerkennungsgespräch

Kündigungsgespräch

Konfliktgespräch

Stellenbeschreibungsgespräch

Probezeitgespräch

Kritikgespräch

Gesprächsarten und ihr Zweck im Überblick

Lohngespräch

Delegationsgespräch

Austrittsgespräch

Teamgespräch

Feedbackgespräch

Frei-Themen-Gespräch

Jahres-Mitarbeitergespräch

Anlässe und Situationen von Mitarbeitergesprächen

Gesprächsablauf und Gesprächsziele

Gesprächsvorbereitung und Gesprächseröffnung
Struktur und Phasen eines Gesprächs
Aufgaben der Kommunikation
Planung des Gesprächsablaufs
Schriftliche Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs
Zeit einplanen und Rahmenbedingungen schaffen
Sämtliche Störquellen vermeiden
Einen Vorgehensplan aufstellen
Was Gesprächsziele bewirken
Man kann nicht nicht kommunizieren
Probleme ganzheitlich analysieren
Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen
Vorbereitungsblatt für Mitarbeitergespräche
Gesprächspartnerprofil
Gesprächseinladung
Die Sitzplatzwahl dem Mitarbeiter überlassen
Klarheit zum Gesprächsziel
Problemnennung in drei Phasen
Die Ebenen der persönlichen Kommunikation
Was enthält eine Nachricht
Die Sache und nicht die Person benennen
Einschränkende Wiederholung
Die Beziehungsebene und die Sachebene
Sinn und Nutzen von Gesprächsauswertungen
Formular für Gesprächsauswertung
Gesprächspausen einlegen
Das eigene Ich in den Hintergrund stellen
Gesprächsförderung in drei Stufen
Vorbereitungshilfe Mitarbeitergespräch
Gesprächsführung und Gesprächstechniken
Anerkennung schafft die beste Grundlage
Regeln glaubwürdiger und wirksamer Anerkennung
Sprechen Sie den Mitarbeiter mit Namen an
Sicherstellen, dass Sie verstanden werden
Die vier Verständlichmacher
Konzentration auf das Thema und den Gesprächsanlass

Aufmerksamkeit und Konzentration fördern
Mehr Klarheit und aktive Gesprächsführung
Dialoge verbinden, Monologe trennen
Verallgemeinernde Bewertungen in Frage stellen
Wie man Wünsche und Anliegen konkret äussern kann
Aktives Zuhören – der Schlüssel zum Gesprächserfolg
Entscheidungsspielraum gewähren
Regeln und Konsequenzen des aktiven Zuhörens
Gewisse Sachverhalte visualisieren
Bildhafte Vergleiche zur Veranschaulichung
Gesprächsabschluss: Messbare Vereinbarungen treffen
Der Gesprächsabschluss bleibt haften
Mit Zuversicht zum Handeln auffordern
Der Humor – er kann Wunder bewirken
Lachen und Lächeln schaffen Nähe und Vertrauen
Gesprächsverstärker in Kürze
Die Symbolkraft von Wort und Sprache
Präzise und klar kommunizieren
Betonung und Satzmelodie
Einfache und verständliche Ausdrucksweise
Prägnant und verständlich kommunizieren
Ein einfaches Mittel gegen Killerphrasen
Grundhaltungen und Verhaltensweisen
Vor dem Gespräch Einverständnis einholen
Einbezug und Äusserungen der Körpersprache
Gute Gesprächsführer sind gute Zuhörer und Beobachter
Ruhe und Gelassenheit ausstrahlen
Vorsicht mit übertriebenem Selbstbewusstsein
Anerkennung von Meinungen und Äusserungen
Welches sind die Grundmotivatoren?
Wohlfühlen statt Bestrafung und Abrechnung
Die wichtigsten Grundregeln zu Feedback
Mut zu einer Verschiebung des Gespräches
Ausstrahlung von Selbstbewusstsein
Selbstreflexion bei Kommunikationsproblemen
Die eigene Haltung kritisch hinterfragen

Merkmale einer konstruktiven Kommunikation
Objektiv beschreiben statt persönlich zu bewerten
Motivierende Kritik üben, die nicht verletzt
Präzise und sachlich kritisieren
Konstruktive Lösungen anbieten
Die Erwartung klar formulieren
Die Bedeutung der Sensibilität
Auch für Kritisierte gibt es Verhaltensregeln
Klartext sprechen und auf den Punkt kommen
Klare und kompromisslose Standpunkte vertreten
Was ist verhandelbar und was nicht...
Negative Emotionen vorwegnehmen
Auch Unsicherheiten kann man sicher kommunizieren
Small Talk ist Kommunikationspflege
Regeln für einen Small Talk, der ankommt
Small Talk mit Niveau und Stil
Themenwahl und Tabus beim Small Talk
Beispiele und Geschichten bleiben haften
"Spielregeln" für Mitarbeitergespräche
Merkblatt für Mitarbeitergespräche
Wichtige Kommunikationsfähigkeiten auf einen Blick
Faire und motivierende Kritikgespräche
Wichtige Gesprächsregeln auf einen Blick
Verhalten und Kommunikation bei Konflikten
Verschiedene Arten von Konflikten
Das Erkennen typischer Konfliktsymptome
Was die Einstellung zu Konflikten beeinflusst
Die Phasen eines Konfliktgesprächs
Erregung unter Kontrolle bringen
Vertrauen aufbauen – auch mit aktivem Zuhören
Gemeinsam verschiedene Lösungen erarbeiten
Gemeinsam Lösung vereinbaren und Ziele setzen
Abschluss durch innerliche Verarbeitung
Konfliktgespräche mit Objektivität versachlichen
Verhaltensregeln im Konfliktgespräch
Umgang mit Aggressionen im Gespräch

Visualisieren von Gesprächen
Mit Forderungen konstruktiv umgehen
Prioritäten des Gesprächspartners erkunden
Effektive Lösungen anstreben
Mitarbeiter in Lösungen und Veränderungen einbeziehen
Auch auf andere Standpunkte und Sichtweisen eingehen
Verdrängung wahrer Konfliktherde
Vorbereitung eines Konfliktgesprächs
Was konkret zur Konfliktlösung beiträgt
Die Metakommunikation
Fragenbeispiele zur Metakommunikation
Gespräche mit Emotionen und Empathie
Die Bedeutung der Empathie
Das einführende Verstehen
Gefühle in der Kommunikation
Akzeptanz der Gefühle
Drücken Sie eigene Gefühle aus
Das Spiegeln von Gefühlen
Glaubwürdige Gefühls- und Bedürfnisäusserung
Aktivierung von Gefühlsäusserungen
Erkennen der Gefühle des Mitarbeiters
Mitarbeiter aus der Reserve locken
Ängste und Befürchtungen nehmen
Ist Ihr Gesprächspartner visuell orientiert?
Angleichung an Gesprächspartner
Mitarbeiter aus der Reserve locken
Die Ich-Haltung mit Emotionen bewirkt mehr
Die Gestik und Mimik sagen oft die Wahrheit
Interesse zeigen - und so motivieren
Interesse an Meinung kundtun
Interesse von Mitarbeitern erkennen und angehen
Weltbild und Grundwerte des Mitarbeiters (er)kennen
Zwischen den Zeilen hören
Eine Brücke des Verstehens bauen
Auf Stellungnahme des Mitarbeiters Wert legen
Einstellung hat grossen Einfluss auf ein Gespräch

Annahmen und Vermutungen hinterfragen
Allerwelts-Vorschläge sind meistens deplatziert
Die drei Ebenen des Sollens, Könnens und Wollens
Schlüsselbegriffe aufnehmen und verwenden
A und O des Dialogs: Feedback und Fragen
Feedback – ein wichtiges Mittel des Dialogs
Mögliche Feedback-Fragen
Feedback: Konstruktiv und ehrlich
Mit Feedback das Selbstvertrauen stärken
Vermeidung von Fehlern
Entgegennehmen von Feedback
Feedback von unten nach oben
Wichtige Feedback-Regeln auf einen Blick
Gute Gesprächsführer sind gute Fragensteller
Fragearten und Fragestellungen
Katalog wichtiger Fragen aus der Gesprächspraxis
Sinn und Nutzen gesprächsfördernder Fragen
Mit Fragen führt man ein Gespräch
Klärende Fragen zur Informationsgewinnung stellen
Präzise Informationen bekommen
Fragen erleichtern die Informationsgewinnung
Fragen aktivieren und fördern den Dialog
Gute Fragen schaffen Klarheit
Nach dem Wie und nicht nach dem Warum fragen
Verallgemeinernde Bewertungen in Frage stellen
Mit guten Fragen Wertvorstellungen hinterfragen
Lösungsorientierte Fragen anstreben
Fragen nach Situationen und Aufgaben ausrichten
Fragen als Leitplanken und Orientierungshilfe
Fragen stärken Selbstbewusstsein und Zuversicht
Mit Fragen zu anderen Bezügen und Kontexten verhelfen
Bei Fragen ist aber auch Vorsicht geboten
Fragen nach dem GROW-Schema
Das Zielvereinbarungsgespräch
Den Weg zu Zielgesprächen planen
Meeting zum Verständnis des Zielprozesses

Vorstellung der Bereichsziele
Den Ablauf der Zielgespräche gestalten
Ablauf von Zielgesprächen
Kompetenzprofile: Basis der Leistungseinschätzung
Arbeitsziele definieren und vereinbaren
Entwicklungsziele definieren und vereinbaren
Checkliste Zielfindung – Gesprächsvorbereitung
Qualitätsmerkmale von Zielvereinbarungen
Aufbau des Zielerreichungsgesprächs
Grundhaltung und authentisches Verhalten
Das Mitarbeiter-Beurteilungsgespräch
Standortbestimmung
Messbare und konkrete Vereinbarungen treffen
Nicht den Menschen, sondern die Leistung beurteilen
Objektivitätsminderungen bei der Beurteilung
ABC-Systematik eines Beurteilungsgesprächs
Das Kündigungsgespräch
Kündigungsgespräche – eine heikle Aufgabe
Grundsätzliches zu Kündigungsgesprächen
Wichtige Merkpunkte auf einen Blick
Kündigungsgespräche erfordern Empathie
Der Ablauf eines Kündigungsgesprächs
Führung von zwei Gesprächen
Training und Umsetzung
Integration in den Gesprächsalltag
Ein Tagebuch führen
Kriterien zur Selektion der Buchhinweise
Mitarbeiter und Unternehmenskultur
Übernahme der Anregungen und Empfehlungen
Anwendung und Umsetzung
Sparringspartner für Gesprächstrainings
Mediendiskussionen aufmerksam verfolgen
Eigenes Buch zusammenstellen
Arbeits- und Entscheidungshilfen dieses Buches
Der effiziente Umgang mit Stärken und Schwächen
Nachreflexion von Mitarbeitergesprächen

Selbstanalyse der Erfolgsfaktoren
Nachreflexion von Mitarbeitergesprächen
Beispiel eines Nachreflexions-Trainingsblattes
Die wichtigsten Einflussfaktoren zur Umsetzung
Stichwort- und Literaturverzeichnis
Stichwortverzeichnis
Das Verlagsprogramm

Vorwort

Das Mitarbeitergespräch ist ein wesentliches, die Unternehmenskultur und Kommunikationskompetenz eines Unternehmens nachhaltig prägendes Instrument. Es entwickelt und vertieft wichtige Werte wie Vertrauen, Respekt, Motivation und Glaubwürdigkeit – um nur einige Beispiele zu nennen. Bei diesem Buch geht es nicht darum, Sie mit Kommunikationstheorien, wissenschaftlichen Modellen und psychologischem Hintergrundwissen zu überhäufen. Diese Aufgabe übernehmen zahlreiche andere Bücher auf interessante und gewinnbringende Weise. Das vorliegende Buch hat einen pragmatischen Ansatz und verfolgt das Ziel, Ihnen die Übernahme und Umsetzung der Informationen in Ihre Gesprächspraxis zu vereinfachen. Die Informationen und Anregungen sind daher oft kurz und prägnant gehalten, beschränken sich auf das Wesentliche und rücken die Anwendbarkeit in den Vordergrund. Dies geht zuweilen zulasten der Tiefe und Hintergründe, die bei gewissen Themen wünschenswert sein mögen. Gespräche können immer nur dann erfolgreich sein, wenn zwei Dinge gegeben sind – der *Respekt* und die *positive Grundhaltung* gegenüber Mitarbeitern. Dies wiederum erfordert Ehrlichkeit, Fähigkeit zur Selbstkritik, Empathie, ein positives Menschenbild und anderes mehr.

Wer sich aber bemüht, diese Grundvoraussetzungen zu erfüllen und sich deren Bedeutung bewusst ist, wird mit vielen Anregungen aus diesem Buch konstruktive, erfolgreiche und souveräne Gespräche führen. Beachten Sie auch, dass sich bereits mit nur einigen Regeln oder Erkenntnissen – und zwar jene, die Ihren Grundwerten und Ihrer Persönlichkeit am meisten entsprechen – Fortschritte mit praktischen Auswirkungen erzielen lassen! Wenn gewisse Bereiche mehrmals zur Sprache kommen, so geschieht dies bewusst. Spezielle Themen wie aktives Zuhören, Feedback und Fragen – um nur einige Beispiele zu

nennen – sind dermassen wichtige Elemente eines Gesprächs, dass sie im Zusammenhang mit anderen Aspekten mehrmals genannt werden.

Aufgaben und Ziele von Mitarbeitergesprächen

Mitarbeitergespräche als zentrales Führungsinstrument

Mitarbeitergespräche sind nicht alles – aber ohne Mitarbeitergespräche ist alles nichts – so absolut mag man die Bedeutung von Mitarbeitergesprächen durchaus bezeichnen. Das regelmässige Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch als zentrales Führungs- und Kommunikationsinstrument hat in den letzten Jahren kontinuierlich an Bedeutung gewonnen.

Die Kommunikation von Mensch zu Mensch hat eine in allen Beziehungen und Gemeinschaften zentrale Funktion – sie macht diese nämlich erst erlebbar, formbar und entwicklungsfähig. In Unternehmen, in denen es um das Erreichen von Zielen, das Erbringen von Leistungen, die Weiterentwicklung aller Beteiligten und die Motivationsförderung als permanente Führungsaufgabe geht, ist das Gespräch von entsprechend grosser Bedeutung. Das Spektrum der Ziele und Aufgaben ist äusserst breit und anspruchsvoll, was die Gespräche einerseits oft schwierig gestaltet, andererseits aber um so notwendiger und unverzichtbarer macht.

Das Mitarbeitergespräch sollte dabei als strukturierter, offener und vertraulicher Dialog geführt werden. Dadurch haben Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, sich gemeinsam über Ziele und Arbeitsbedingungen zu verständigen, Arbeitsziele zu vereinbaren und einvernehmlich die bestehende und künftige Zusammenarbeit zu gestalten.

Die wichtigen Voraussetzungen für Mitarbeitergespräche

Mitarbeitergespräche erfordern einige wichtige Voraussetzungen, damit sie die erwünschte Wirkung entfalten und Ziele erreichen können. Sie als Instrument zu betrachten, die eine lediglich technische und anzuordnende Angelegenheit ist, die dann mit einigen Workshops und

Leitbildern in Schwung gebracht werden kann, ist ein Irrtum. Wo Misstrauen und ein schlechtes Arbeitsklima vorherrschen und Anweisungen und Befehle den Umgangston dominieren, etablieren sich Mitarbeitergespräche kaum als wirksames Führungsinstrument. Es ist vergleichbar mit einer Partnerschaft; ist diese zerrüttet oder gar am Ende, wird entweder nicht mehr miteinander gesprochen oder es geht lediglich nur noch um Vorwürfe, Misstrauen und Schuldzuweisungen.

Doch am Gelingen ergiebiger Mitarbeitergespräche sind alle beteiligt, die Führungskräfte, die Mitarbeiter und das Unternehmen. Die Hauptvoraussetzungen für die Wirksamkeit und Glaubwürdigkeit von Mitarbeitergesprächen unter Berücksichtigung aller dieser Beteiligten sind:

- Eine offene, auf Vertrauen und Respekt basierende *Unternehmenskultur*
- *Führungskräfte* mit ausgeprägten Sozial- und Kommunikationskompetenzen
- Sich mit Unternehmen, Zielen und Menschen identifizierende *Mitarbeiter*

Erst wenn diese Substanz von Grundwerten und Grundhaltungen aufrichtiger und positiver Zusammenarbeit überhaupt gegeben ist, können Gespräche wirklich fruchten, Vertrauen bilden und ihre Ziele nachhaltig erreichen. Oft wird in der Praxis übersehen oder zu wenig berücksichtigt, wie wichtig es schon bei der Personalgewinnung ist, Sozialkompetenzen und Kommunikationsfähigkeiten von Führungskräften einerseits und ein respektbasierendes und positives Menschenbild dieser andererseits entsprechend hoch zu gewichten und in die Anforderungsprofile zu integrieren.

Dies gilt auch für Mitarbeiter, denn schwer motivierbare Mitarbeiter mit schwachem Leistungsbewusstsein und wenig

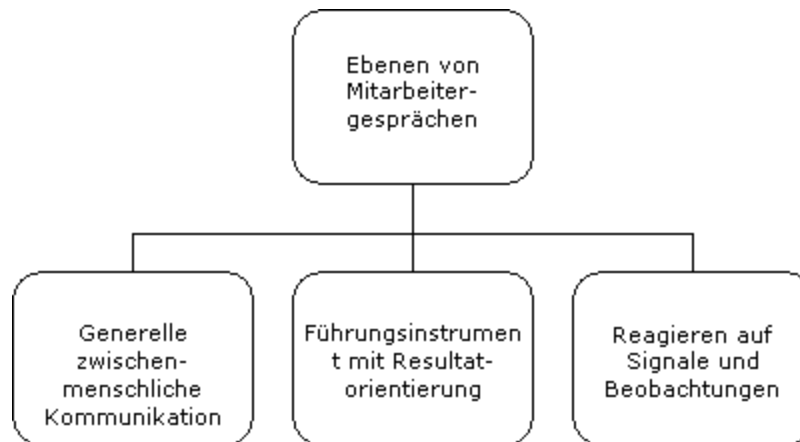
Bereitschaft zur offenen Kommunikation leisten kaum Beiträge zur einer gelebten Gesprächskultur. Kommunikationsfähigkeiten, die Gesprächsbereitschaft und die damit zusammenhängenden Persönlichkeitsmerkmale können nur bedingt gelernt und trainiert werden; vieles ist eine Frage von Persönlichkeit, Charakter und Talent.

Kommunikation und Führungsinstrument

Man kann Mitarbeitergespräche drei Ebenen zuteilen. Die eine ist *die generelle zwischenmenschliche Kommunikation*, die dem Arbeitsklima, Zusammengehörigkeitsgefühl und Teamgeist dient, oft spontan ist und dem Bedürfnis entspringt, sich auszutauschen und mitzuteilen. Diese Gesprächskultur ist unorganisiert, pflegt und festigt vor allem die Beziehungen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft und ist somit oft Ausdruck eines guten Arbeitsklimas und einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur. Dieses Gesprächsverständnis wird von Führungskräften mit überdurchschnittlichen Kommunikationsfähigkeiten und Sozialkompetenzen praktiziert. Es sind meistens Vorgesetzte, die sich besonders auch für private Belange und Probleme ihrer Mitarbeiter wie Wohlbefinden, Familienleben, Hobbys und dergleichen interessieren.

Auf der zweiten Ebene kann man das Mitarbeitergespräch als eher *funktionales und zielorientiertes Führungsinstrument* betrachten, welches die Zielvereinbarung, Leistungsbereiche, Mitarbeiterförderung, Motivation und andere Führungsaspekte umfasst und Führungs- und Leistungsaufgaben erfüllt. Um so besser die Qualität und Vertrauensbasis der Kommunikation der ersten Ebene ist, desto besser und nachhaltiger ist das Mitarbeitergespräch der zweiten Ebene. Hier kann man mit dem Erlernen von Techniken, mit Schulungen und Trainings und mit Leitbildern und Regeln Verbesserungen und Professionalisierungen erzielen.

Die dritte Ebene ist die *Reaktion auf äussere Signale, Anliegen und Symptome*, die schnelle Gespräche, das heisst, kommunikativen Handlungsbedarf notwendig machen. Dazu gehören beispielsweise Konflikte oder Konfliktsymptome, vermutete Unzufriedenheiten, Gesprächswünsche von Mitarbeitern wegen persönlicher oder beruflicher Probleme oder unmittelbare Anerkennung auf eine herausragende Leistung oder Problemlösung. Um so kommunikativer und ausgeprägter das Sensorium einer Führungskraft ist, desto besser und schneller agiert und reagiert sie auf dieser Ebene.



Die Ziele von Mitarbeitergesprächen

Das Mitarbeitergespräch dient im Kern der Reflexion und Verbesserung der Zusammenarbeit, dem Austausch über Arbeitssituation und Rahmenbedingungen und oft auch der Problem- und Konfliktlösung. Durch eine umfassende

Analyse der Arbeitssituation können Reibungsverluste frühzeitig erkannt und abgebaut und Konflikte vermieden oder zumindest frühzeitig erkannt werden. Das Gespräch unterscheidet sich durch seine Ziele, die notwendige Vorbereitung und durch die strukturierte Form der Durchführung von den Gesprächen, die Mitarbeiter und Vorgesetzte spontan und zwischendurch miteinander führen. Das Mitarbeitergespräch ist im Leistungsbereich oft auch eine Art Reflexions- und Orientierungsgespräch auf die gemeinsame Arbeit und dient der Vereinbarung von Zielen, Rahmenbedingungen und Regelungen. Es findet regelmässig zu einem festgelegten Zeitpunkt in einer offenen, vertraulichen Atmosphäre statt. Welche Ziele im Vordergrund stehen, hängt von der Unternehmenskultur und den Unternehmensprioritäten ab. So legen beispielsweise leistungsorientierte Unternehmen grösseren Wert auf Zielvereinbarungen, Qualifikationen und Standortbestimmungen, während Unternehmen mit grosser Gewichtung der Mitarbeiterbindung die Gesprächskultur allgemein stark pflegen oder Teamgespräche mit vielfältigen Themen durchführen.

Der Nutzen von Mitarbeitergesprächen

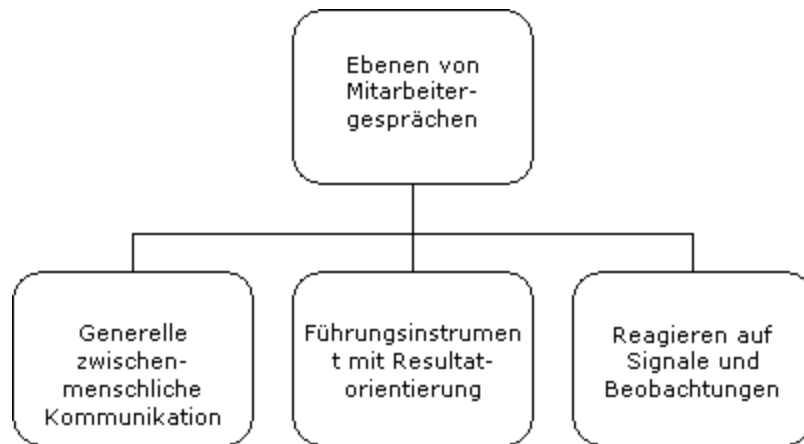
Mitarbeitergespräche haben zahlreiche Vorteile für alle Beteiligten, nämlich das Unternehmen, die Führungskraft und den Mitarbeiter selbst. Es sind dies unter anderem:

- Förderung der Kommunikation über Aufgaben und Ziele
- Ergebnisorientierung statt Prozessorientierung
- Vertrauensförderung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter
- Arbeitsklimapflege und -optimierung
- Überwindung von Hierarchieebenen
- Förderung einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit und Pflege bzw. Verbesserung des Arbeitsklimas

- Stärkung des Mitarbeitervertrauens durch Beteiligung am betrieblichen Geschehen
- Offenheit und Austausch über gegenseitige Erwartungen
- Konstruktive Rückmeldungen über die Aufgabenerfüllung
- Information über Karriere und Entwicklungsmöglichkeiten
- Eröffnung und Umsetzen von Perspektiven und für Mitarbeiter
- Aktive Mitwirkung und Mitgestaltung an der Organisation
- Motivationssteigerung der Mitarbeiter durch Freiräume
- Regelmässige, strukturierte und selbstkritische Kommunikation

Der Nutzen von Mitarbeitergesprächen und die Vorteile, die sie dem Unternehmen bringen, sind – es sei nochmals gesagt – letztlich vom Mitarbeiterverständnis und Menschenbild, von der Unternehmenskultur und den Kommunikationsfähigkeiten und Sozialkompetenzen der Führungskräfte abhängig. Fokussiert man sie aber auf die Beeinflussbarkeit der Mitarbeitergespräche und auf die Relevanz der Vorteile und des Nutzens für das Unternehmen, sind dies wohl zur Hauptsache:

- Stärkung des Arbeitsklimas und der Mitarbeitermotivation
- Zielorientierung, bzw. -erreichung und Leistungsförderung
- Mitarbeiterbindung und Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung



Gebührende Beachtung sollte bei Mitarbeitergesprächen der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft geschenkt werden. Ist sie problematisch oder sind Mitarbeiter und Führungskraft – aus welchen Gründen auch immer –, nicht kompatibel, stiften Mitarbeitergespräche kaum Nutzen, solange diese Probleme nicht behoben sind oder nicht behoben werden können. Ist die Qualität der Beziehung aber gut, sind Mitarbeitergespräche für die Beziehungspflege und -festigung von grösster Bedeutung. Um so besser die Beziehung, um so offener, vertrauensvoller und konstruktiver sind die Gespräche und desto wirksamer, erfolgreicher und nachhaltiger sind dann auch alle anderen Mitarbeitergespräche wie Zielvereinbarungen, Jahresgespräche, Fördergespräche und so fort.

Chancen und Möglichkeiten von Mitarbeitergesprächen

Mitarbeitergespräche sind also letztlich die grosse Chance für die Unternehmensleitung und Führungskräfte, sich und ihre Ziele zu erklären, diese sicherzustellen und sie im gegenseitigen Gespräch permanent weiter zu entwickeln und kreativ mitzugestalten. Sie sind Anlass und geben Gelegenheit:

- Meinungen und unterschiedliche Standpunkte zu erfahren
- Mitarbeiterkompetenzen zu erkennen und zu fördern
- Mitarbeiter mit geeigneten Argumenten zu motivieren
- Mitarbeiter in den Unternehmensprozess einzubeziehen
- der Wertschätzung für die Leistungen von Mitarbeitern

So wie glaubwürdige, auf Respekt basierende und offene Mitarbeitergespräche Ausdruck einer gesunden und guten Unternehmenskultur sind, prägen sie diese ebenso mit und entwickeln sie weiter. Im Idealfall sind Mitarbeitergespräche oft auch das konsequente Herunterbrechen unternehmerischer Grundwerte, Strategien und Ziele und sind in diese eingebettet.

Ein Beispiel: Macht sich ein Unternehmen die Mitarbeiterförderung zum erklärten Ziel und Hauptanliegen im Interesse der Mitarbeiterbindung und Erhaltung von Know-how-Trägern, findet ein solches Ziel seinen Niederschlag in den Mitarbeitergesprächen, und zwar auf mehreren der angesprochenen Ebenen. Das Unternehmen führt in einem solchen Fall beispielsweise halbjährliche Fördergespräche durch, wobei Karriereziele dann immer Bestandteil von Zielvereinbarungen sind. Führungskräfte sind mit den Aufgaben des Coachings - vor allem auch im Hinblick auf die Förderung und Weiterentwicklung der

Mitarbeiter - vertraut und zeigen in spontanen Gesprächen immer wieder Interesse am Weiterkommen und an Fortschritten der Mitarbeiter in Schulungen, Ausbildungen und Projekten.

Zu den grossen Chancen gehören auch Führungskräfte, die über ein feines Sensorium verfügen, ihre Mitarbeiter und Teams genau beobachten und schnell reagieren, wenn Veränderungen und Signale auftreten, die geklärt und besprochen werden sollten.

Mitarbeitergespräche - unverzichtbar, aber anspruchsvoll

Mitarbeitergespräche stellen ein wichtiges – um nicht zu sagen unverzichtbares – Führungsinstrument dar, das im Mittelpunkt der Mitarbeiter- und Unternehmenskommunikation steht. Sie werden entweder aus gegebenem Anlass oder periodisch wiederkehrend geführt und erfordern in jedem Fall eine sorgfältige Vorbereitung, ein geeignetes Training und entsprechende Erfahrung und Sozialkompetenzen. Führungskräfte wie Mitarbeiter müssen ausführlich über Ziele und Ablauf der Gespräche informiert sein. Dabei sollte für jedermann im Unternehmen klar erkennbar sein, dass auch die Geschäftsleitung grössten Wert auf Mitarbeitergespräche legt und die Gesprächskultur auch selbst praktiziert. Zuweilen ist eine fachliche Begleitung der Mitarbeitergespräche wichtig, um auftretenden Schwierigkeiten bereits bei der Entstehung angemessen begegnen zu können. Die Durchführung der Mitarbeitergespräche bringt neben allen anderen Anforderungen zweifellos einen zusätzlichen Zeitaufwand mit sich, der von den Führungskräften nur dann innerlich akzeptiert wird, wenn sie ihren Nutzen als Führungsinstrument erkannt und schätzen gelernt haben. Die Tatsache, dass in den Mitarbeitergesprächen zugleich Rückmeldungen über Leistungen gegeben, Arbeitspakete

ausgehandelt und zwischenmenschliche Beziehungen reflektiert werden sollen, stellt viele Führungskräfte vor gesprächsmethodische Probleme und stellt hohe Ansprüche. Der Vorgesetzte bleibt der Vorgesetzte, auch wenn er von einem partnerschaftlichen Ansatz ausgehend in Gesprächen oft die Rolle eines Beraters oder Coaches einzunehmen versucht. Dies wird ihm nur dann gelingen, wenn das Gespräch von einer Atmosphäre der Offenheit, der Wertschätzung und des Vertrauens geprägt ist.

Glaubwürdigkeit durch Umsetzung und Handlungen

Erich Kästner meinte mit einem gewissen Recht: "Es gibt nichts Gutes, ausser man tut es". Dies gilt in besonderer Weise auch für Mitarbeitergespräche der zweiten Ebene. Tauscht man lediglich schöne Worte aus und klopfte sich gegenseitig auf die Schultern, ohne dass Handlungen folgen, Abgemachtes und Gesagtes umgesetzt wird und Worten Taten folgen, leidet die Glaubwürdigkeit von Mitarbeitergesprächen sehr schnell. "Bringen wir wieder mal unsere Pflichtübung und das Blabla-Theater hinter uns – geschehen wird ja sowieso nichts"... Sind dies Reaktionen von Mitarbeitern auf die Ankündigung von Mitarbeitergesprächen, kann man genau so gut auf sie verzichten. Mehr noch: Sie richten dann mehr Schaden an, als dass sie wirklichen Nutzen stiften.

Professionell durchgeführte Mitarbeitergespräche zeichnen sich durch einen starken Verpflichtungscharakter aus, bei dem alle Beteiligten in die Pflicht genommen werden, also Unternehmen, Führungskraft und Mitarbeiter. Dies gilt in besonderem Masse natürlich bei Zielvereinbarungen, Leistungsgesprächen, Fördergesprächen und Konfliktgesprächen, um nur einige Beispiele zu nennen. Um das Commitment, sprich anschließende Umsetzen des Besprochenen und den Grad der Verpflichtung

sicherzustellen, gibt es konkrete Vorkehrungen und Massnahmen:

- Klare, konkrete und möglichst auch messbare Gesprächsziele
- Gesprächsziele und Erwartungen zu Beginn kommunizieren
- Zusammenfassung von Massnahmen am Gesprächsende
- Protokollierung der Gespräche mit Terminen und Unterschriften
- Protokolle mit klaren "Wer macht wann was"-Abmachungen
- Terminierung und Delegation besprochener Massnahmen
- Erfolgskontrolle bei Folgegesprächen mit Kontrolle der Zielerreichung oder von definierten Zwischenzielen

Klare und konkrete Ziele und Erfolgskontrollen sind von grosser Bedeutung. Berücksichtigt man allein schon dies, wird damit für die Professionalisierung und Glaubwürdigkeit der Mitarbeitergespräche insgesamt viel erreicht.

Mitarbeitergespräche als Stimmungsbarometer

Mitarbeitergespräche ergeben in ihrer Gesamtheit immer auch ein Stimmungsbild aller Mitarbeiter eines Unternehmens, einer Abteilung oder eines Teams ab. Damit den "Puls der Mitarbeiterschaft zu fühlen" und für Unzufriedenheiten, neue Bedürfnisse, aktuelle Anliegen und mehr hellhörig zu werden, ist eine Möglichkeit, die im Allgemeinen zu wenig genutzt wird. So können gehäufte Probleme rund um Arbeitszeiten und Work-Life-Balance Anregungen für das Überdenken des Arbeitszeitmodelles geben oder Motivations- und Identifikationsprobleme ihre Ursachen in einer ungenügenden Personalentwicklung und