

Marco De Micheli

## Mitarbeitergespräche erfolgreich, sicher und souverän führen



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

Alle Arbeitsblätter und Mustervorlagen auch auf CD-ROM

PRAXIUM-Verlag  
Kalchbühlstr. 50  
CH-8038 Zürich  
Tel. + 41 43 3431039  
Fax. + 41 43 3431049  
[www.praxium.ch](http://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

ISBN E- PDF: 978-3-906092-22-5

1. Auflage 2010

Copyright © Praxium-Verlag, Zürich, 2010

Alle Rechte vorbehalten

Gestaltung Buchcover: Wilber Grafik und Druckservice – [www.wilber.ch](http://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

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>5</b>
<b>Vorwort</b>	<b>11</b>
<b>Aufgaben und Ziele von Mitarbeitergesprächen</b>	<b>12</b>
Mitarbeitergespräche als zentrales Führungsinstrument	13
Die wichtigen Voraussetzungen für Mitarbeitergespräche	13
Der Nutzen von Mitarbeitergesprächen	16
Chancen und Möglichkeiten von Mitarbeitergesprächen	18
Mitarbeitergespräche als Stimmungsbarometer	20
Stets offene Türe für das Gespräch	21
Perspektiven und Orientierung geben	21
Fallbeispiel: Einführung von Mitarbeitergesprächen	22
<b>Arten von Mitarbeitergesprächen</b>	<b>24</b>
Zielvereinbarungsgespräch	26
Qualifikations- oder Beurteilungsgespräch	26
Verwarnungsgespräch	27
Personalentwicklungsgespräch	27
Standortbestimmungsgespräch	27
Disziplinargespräch	28
Leistungs-Anerkennungsgespräch	28
Kündigungsgespräch	28
Konfliktgespräch	29
Stellenbeschreibungsgespräch	29
Probezeitgespräch	30
Kritikgespräch	30
Gesprächsarten und ihr Zweck im Überblick	31
Lohngespräch	32
Delegationsgespräch	32
Austrittsgespräch	33
Teamgespräch	33
Feedbackgespräch	34
Frei-Themen-Gespräch	34
Jahres-Mitarbeitergespräch	35
Anlässe und Situationen von Mitarbeitergesprächen	37
<b>Gesprächsablauf und Gesprächsziele</b>	<b>40</b>
Gesprächsvorbereitung und Gesprächseröffnung	41
Struktur und Phasen eines Gesprächs	41
Aufgaben der Kommunikation	41
Planung des Gesprächsablaufs	42
Schriftliche Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs	42

Zeit einplanen und Rahmenbedingungen schaffen	42
Sämtliche Störquellen vermeiden	43
Einen Vorgehensplan aufstellen	43
Was Gesprächsziele bewirken	43
Man kann nicht nicht kommunizieren	44
Probleme ganzheitlich analysieren	44
Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen	45
Vorbereitungsblatt für Mitarbeitergespräche	46
Gesprächspartnerprofil	47
Gesprächseinladung	48
Die Sitzplatzwahl dem Mitarbeiter überlassen	48
Klarheit zum Gesprächsziel	48
Problemnennung in drei Phasen	49
Die Ebenen der persönlichen Kommunikation	49
Was enthält eine Nachricht	49
Die Sache und nicht die Person benennen	51
Einschränkende Wiederholung	52
Die Beziehungsebene und die Sachebene	52
Sinn und Nutzen von Gesprächsauswertungen	52
Formular für Gesprächsauswertung	53
Gesprächspausen einlegen	54
Das eigene Ich in den Hintergrund stellen	54
Gesprächsförderung in drei Stufen	54
Vorbereitungshilfe Mitarbeitergespräch	56
<b>Gesprächsführung und Gesprächstechniken</b>	<b>59</b>
Anerkennung schafft die beste Grundlage	60
Regeln glaubwürdiger und wirksamer Anerkennung	60
Sprechen Sie den Mitarbeiter mit Namen an	62
Sicherstellen, dass Sie verstanden werden	62
Die vier Verständlichmacher	63
Konzentration auf das Thema und den Gesprächsanlass	64
Aufmerksamkeit und Konzentration fördern	64
Mehr Klarheit und aktive Gesprächsführung	64
Dialoge verbinden, Monologe trennen	65
Verallgemeinernde Bewertungen in Frage stellen	65
Wie man Wünsche und Anliegen konkret äussern kann	65
Aktives Zuhören – der Schlüssel zum Gesprächserfolg	65
Entscheidungsspielraum gewähren	66
Regeln und Konsequenzen des aktiven Zuhörens	67
Gewisse Sachverhalte visualisieren	68
Bildhafte Vergleiche zur Veranschaulichung	68
Gesprächsabschluss: Messbare Vereinbarungen treffen	68
Der Gesprächsabschluss bleibt haften	69
Mit Zuversicht zum Handeln auffordern	69
Der Humor – er kann Wunder bewirken	70

Lachen und Lächeln schaffen Nähe und Vertrauen	70
Gesprächsverstärker in Kürze	71
Die Symbolkraft von Wort und Sprache	71
Präzise und klar kommunizieren	71
Betonung und Satzmelodie	72
Einfache und verständliche Ausdrucksweise	72
Prägnant und verständlich kommunizieren	72
Ein einfaches Mittel gegen Killerphrasen	73
<b>Grundhaltungen und Verhaltensweisen</b>	<b>74</b>
Vor dem Gespräch Einverständnis einholen	75
Einbezug und Äusserungen der Körpersprache	75
Gute Gesprächsführer sind gute Zuhörer und Beobachter	75
Ruhe und Gelassenheit ausstrahlen	75
Vorsicht mit übertriebenem Selbstbewusstsein	76
Anerkennung von Meinungen und Äusserungen	76
Welches sind die Grundmotivatoren?	76
Wohlfühlen statt Bestrafung und Abrechnung	77
Die wichtigsten Grundregeln zu Feedback	77
Mut zu einer Verschiebung des Gespräches	77
Ausstrahlung von Selbstbewusstsein	78
Selbstreflexion bei Kommunikationsproblemen	79
Die eigene Haltung kritisch hinterfragen	79
Merkmale einer konstruktiven Kommunikation	79
Objektiv beschreiben statt persönlich zu bewerten	79
Motivierende Kritik üben, die nicht verletzt	80
Präzise und sachlich kritisieren	80
Konstruktive Lösungen anbieten	80
Die Erwartung klar formulieren	81
Die Bedeutung der Sensibilität	81
Auch für Kritisierte gibt es Verhaltensregeln	81
Klartext sprechen und auf den Punkt kommen	81
Klare und kompromisslose Standpunkte vertreten	82
Was ist verhandelbar und was nicht...	83
Negative Emotionen vorwegnehmen	83
Auch Unsicherheiten kann man sicher kommunizieren	83
Small Talk ist Kommunikationspflege	84
Regeln für einen Small Talk, der ankommt	84
Small Talk mit Niveau und Stil	85
Themenwahl und Tabus beim Small Talk	86
Beispiele und Geschichten bleiben haften	86
"Spielregeln" für Mitarbeitergespräche	86
Merkblatt für Mitarbeitergespräche	87
Wichtige Kommunikationsfähigkeiten auf einen Blick	89
Faire und motivierende Kritikgespräche	90
Wichtige Gesprächsregeln auf einen Blick	91

<b>Verhalten und Kommunikation bei Konflikten</b>	<b>92</b>
Verschiedene Arten von Konflikten	93
Das Erkennen typischer Konfliktsymptome	93
Was die Einstellung zu Konflikten beeinflusst	94
Die Phasen eines Konfliktgesprächs	94
Erregung unter Kontrolle bringen	94
Vertrauen aufbauen – auch mit aktivem Zuhören	95
Gemeinsam verschiedene Lösungen erarbeiten	95
Gemeinsam Lösung vereinbaren und Ziele setzen	95
Abschluss durch innerliche Verarbeitung	95
Konfliktgespräche mit Objektivität versachlichen	96
Verhaltensregeln im Konfliktgespräch	98
Umgang mit Aggressionen im Gespräch	98
Visualisieren von Gesprächen	98
Mit Forderungen konstruktiv umgehen	99
Prioritäten des Gesprächspartners erkunden	99
Effektive Lösungen anstreben	100
Mitarbeiter in Lösungen und Veränderungen einbeziehen	100
Auch auf andere Standpunkte und Sichtweisen eingehen	100
Verdrängung wahrer Konfliktherde	101
Vorbereitung eines Konfliktgesprächs	105
Was konkret zur Konfliktlösung beiträgt	106
Die Metakommunikation	107
Fragenbeispiele zur Metakommunikation	108
<b>Gespräche mit Emotionen und Empathie</b>	<b>109</b>
Die Bedeutung der Empathie	110
Das einfühlende Verstehen	110
Gefühle in der Kommunikation	111
Akzeptanz der Gefühle	111
Drücken Sie eigene Gefühle aus	112
Das Spiegeln von Gefühlen	112
Glaubwürdige Gefühls- und Bedürfnisäußerung	112
Aktivierung von Gefühlsäußerungen	113
Erkennen der Gefühle des Mitarbeiters	113
Mitarbeiter aus der Reserve locken	113
Ängste und Befürchtungen nehmen	114
Ist Ihr Gesprächspartner visuell orientiert?	114
Angleichung an Gesprächspartner	114
Mitarbeiter aus der Reserve locken	115
Die Ich-Haltung mit Emotionen bewirkt mehr	116
Die Gestik und Mimik sagen oft die Wahrheit	116
Interesse zeigen - und so motivieren	116
Interesse an Meinung kundtun	116
Interesse von Mitarbeitern erkennen und angehen	117
Weltbild und Grundwerte des Mitarbeiters (er)kennen	118

Zwischen den Zeilen hören	118
Eine Brücke des Verstehens bauen	119
Auf Stellungnahme des Mitarbeiters Wert legen	119
Einstellung hat grossen Einfluss auf ein Gespräch	120
Annahmen und Vermutungen hinterfragen	120
Allerwelts-Vorschläge sind meistens deplatziert	120
Die drei Ebenen des Sollens, Könnens und Wollens	121
Schlüsselbegriffe aufnehmen und verwenden	121
<b>A und O des Dialogs: Feedback und Fragen</b>	<b>122</b>
Feedback – ein wichtiges Mittel des Dialogs	123
Mögliche Feedback-Fragen	126
Feedback: Konstruktiv und ehrlich	127
Mit Feedback das Selbstvertrauen stärken	128
Vermeidung von Fehlern	128
Entgegennehmen von Feedback	128
Feedback von unten nach oben	129
Wichtige Feedback-Regeln auf einen Blick	130
Gute Gesprächsführer sind gute Fragensteller	131
Fragearten und Fragestellungen	132
Katalog wichtiger Fragen aus der Gesprächspraxis	134
<b>Sinn und Nutzen gesprächsfördernder Fragen</b>	<b>138</b>
Mit Fragen führt man ein Gespräch	138
Klärende Fragen zur Informationsgewinnung stellen	138
Präzise Informationen bekommen	138
Fragen erleichtern die Informationsgewinnung	138
Fragen aktivieren und fördern den Dialog	139
Gute Fragen schaffen Klarheit	139
Nach dem Wie und nicht nach dem Warum fragen	139
Verallgemeinernde Bewertungen in Frage stellen	140
Mit guten Fragen Wertvorstellungen hinterfragen	140
Lösungsorientierte Fragen anstreben	140
Fragen nach Situationen und Aufgaben ausrichten	141
Fragen als Leitplanken und Orientierungshilfe	141
Fragen stärken Selbstbewusstsein und Zuversicht	141
Mit Fragen zu anderen Bezügen und Kontexten verhelfen	142
Bei Fragen ist aber auch Vorsicht geboten	142
Fragen nach dem GROW-Schema	144
<b>Das Zielvereinbarungsgespräch</b>	<b>145</b>
Den Weg zu Zielgesprächen planen	149
Meeting zum Verständnis des Zielprozesses	149
Vorstellung der Bereichsziele	151
Den Ablauf der Zielgespräche gestalten	152
Ablauf von Zielgesprächen	154

Kompetenzprofile: Basis der Leistungseinschätzung	155
Arbeitsziele definieren und vereinbaren	157
Entwicklungsziele definieren und vereinbaren	158
Checkliste Zielfindung – Gesprächsvorbereitung	161
Qualitätsmerkmale von Zielvereinbarungen	163
Aufbau des Zielerreichungsgesprächs	164
Grundhaltung und authentisches Verhalten	166
<b>Das Mitarbeiter-Beurteilungsgespräch</b>	<b>170</b>
Standortbestimmung	170
Messbare und konkrete Vereinbarungen treffen	172
Nicht den Menschen, sondern die Leistung beurteilen	173
Objektivitätsminderungen bei der Beurteilung	173
ABC-Systematik eines Beurteilungsgesprächs	176
<b>Das Kündigungsgespräch</b>	<b>177</b>
Kündigungsgespräche – eine heikle Aufgabe	178
Grundsätzliches zu Kündigungsgesprächen	178
Wichtige Merkpunkte auf einen Blick	181
Kündigungsgespräche erfordern Empathie	182
Der Ablauf eines Kündigungsgesprächs	182
Führung von zwei Gesprächen	186
<b>Training und Umsetzung</b>	<b>187</b>
Integration in den Gesprächsalltag	188
Ein Tagebuch führen	188
Kriterien zur Selektion der Buchhinweise	189
Mitarbeiter und Unternehmenskultur	190
Übernahme der Anregungen und Empfehlungen	190
Anwendung und Umsetzung	191
Sparringspartner für Gesprächstrainings	191
Mediendiskussionen aufmerksam verfolgen	191
Eigenes Buch zusammenstellen	192
Arbeits- und Entscheidungshilfen dieses Buches	192
Der effiziente Umgang mit Stärken und Schwächen	192
Nachreflexion von Mitarbeitergesprächen	192
Selbstanalyse der Erfolgsfaktoren	192
Nachreflexion von Mitarbeitergesprächen	193
Beispiel eines Nachreflexions-Trainingsblattes	194
Die wichtigsten Einflussfaktoren zur Umsetzung	195
<b>Stichwort- und Literaturverzeichnis</b>	<b>196</b>
Stichwortverzeichnis	197
<b>Das Verlagsprogramm</b>	<b>202</b>

## 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.

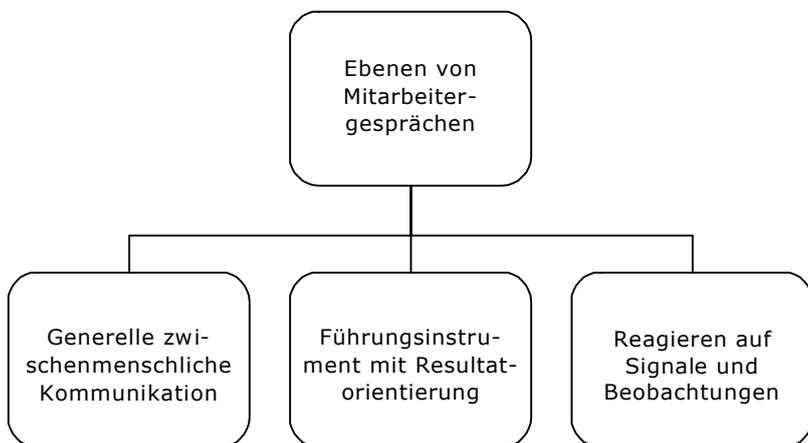
Dies gilt auch für Mitarbeiter, denn schwer motivierbare Mitarbeiter mit schwachem Leistungsbewusstsein und wenig Bereitschaft zur offenen Kommunikation leisten kaum Beiträge zur einer gelebten Gesprächskultur. Kommunikationsfähigkeiten, die Gesprächsbereitschaft und die damit zusammenhängenden Persönlichkeitsmerkmale 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.

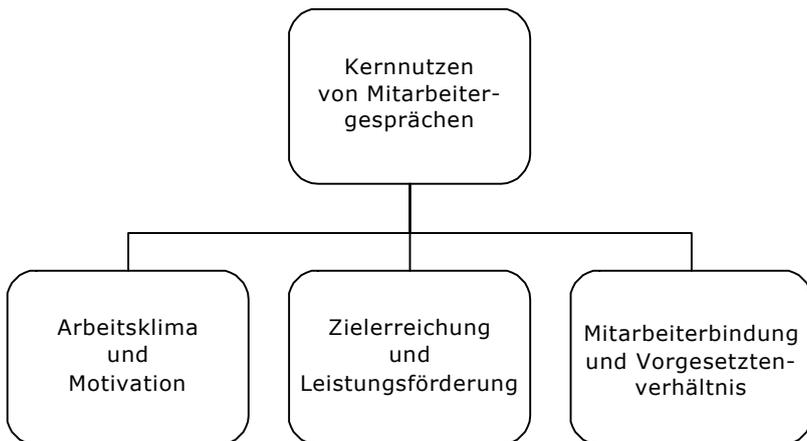
### **Der Nutzen von Mitarbeitergesprächen**

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 klopft 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 Mitarbeiterförderung haben, um nur zwei Beispiele zu nennen.

Voraussetzung ist allerdings, dass Gespräche protokolliert und – eventuell sogar mit eigens dafür vorgesehenen Formblättern – ausgewertet werden und Führungskräfte interessante Informationen an die HR-Abteilung weitergeben. Geschieht dies im Rahmen einer Besprechung, in der beispielsweise nach allen Zielvereinbarungs- oder Jahresgesprächen die Führungskräfte berichten und ihre Erfahrungen austauschen, kann dies ein wertvolles Stim-

mungsbild der Mitarbeiterschaft ergeben und dem Human Resource Management wertvolle Impulse geben.

### **Stets offene Türe für das Gespräch**

Die auch "open door Policy" genannte permanente Bereitschaft der offenen und sofortigen Gesprächsmöglichkeit kommt vor allem in mitarbeiterfreundlichen und kommunikativen Unternehmen mit einer modernen Führungspolitik zur Anwendung und ist sehr zu empfehlen. Sie zeigt und signalisiert konkret, dass auf Gespräche Wert gelegt wird, dass diese vorrangig jederzeit möglich sind, man sich dafür Zeit nimmt und es eine personalpolitische Massnahme ist, mit deren Einverständnis auch die Geschäftsleitung die Bedeutung von Mitarbeitergesprächen unterstreicht.

### **Perspektiven und Orientierung geben**

Gerade bei Problemgesprächen oder sensiblen Mitarbeitern ist das Vermitteln von Perspektiven und Orientierung von grosser Bedeutung. Dies deshalb, weil es das Selbstvertrauen stärkt, Engagement und Interesse am Gesprächspartner beweist, einen starken Nutzen und eine nachhaltige Motivation darstellt. Geeignet sind Fragen wie:

- Welches sind Ihre drei bis vier wichtigsten Ziele?
- Wo sehen Sie die grossen Herausforderungen?
- Welche Möglichkeiten gibt es aus Ihrer Sicht?
- Was ist Ihnen an Ihrer Weiterentwicklung wichtig?
- Angenommen, Sie würden die Prioritäten setzen, welche wären dies – und was wären die Gründe dafür?
- Gibt es bei Ihrer beruflichen Weiterentwicklung Hindernisse und wenn ja, welche sind dies?

Dabei ist es wichtig, den Glauben an die Fähigkeiten des Mitarbeiter zu kommunizieren, seine Ideen zu loben und zu anerkennen, ihn in konkreten Perspektiven und Lösungswegen zu unterstützen, ihn diese selber erkennen und erarbeiten zu lassen und ihn dann auch zum Handeln anzuregen.

Das nachfolgende Fallbeispiel veranschaulicht weitere Aufgaben und Ziele zu Mitarbeitergesprächen und zeigt, wie die Einführung und Systematisierung von Mitarbeitergesprächen in der Unternehmenspraxis konkret geplant ablaufen und umgesetzt werden kann.

## **Fallbeispiel: Einführung von Mitarbeitergesprächen**

### **Ausgangslage**

Man ist sich auch bei der Relona AG bewusst, dass persönliche Mitarbeitergespräche ein Hauptpfeiler der Unternehmenskultur und internen Kommunikation sind. Doch zu vieles wird dem Zufall überlassen und Mitarbeitergespräche finden oft zufällig, aus Notsituationen heraus und ad hoc statt. Nun möchte man den Grundstein legen für mehr Systematik und Professionalität bei Mitarbeitergesprächen.

### **Zielsetzungen**

Mitarbeitergespräche sollen ein Hauptbestandteil der internen Unternehmenskommunikation werden. Dabei fokussiert man vor allem die Bereiche Training und Weiterbildung, Planung, Kontinuität und Systematik und eine strenge Resultatorientierung. Wesentlich ist auch die Integration in das Gesamtkonzept der Unternehmenskommunikation.

### **Massnahmenplan**

Bei diesen zwischen dem Human Resource Management, der Geschäftsleitung und je drei interessierten Mitarbeitenden und Kaderleuten definierten Zielsetzungen einigt man sich auf ein umfassendes und ganzheitliches Massnahmenpaket:

#### **1. Klare Zielsetzungen**

Mitarbeitergespräche sollen die Identifikation, die Leistungsfähigkeit und die Motivation verbessern und die Mitarbeiterführung als Ganzes zielorientierter, transparenter und näher zum Mitarbeiter und seinen Bedürfnissen machen. Da man auf die Mitarbeiterbindung grossen Wert legt und die Förderung und Weiterentwicklung als eines der wirksamsten Instrumente dafür betrachtet, wird diesem Aspekt ebenfalls grosse Beachtung geschenkt.

#### **2. Themen und Anlässe der Mitarbeitergespräche**

Man einigt sich auf zu institutionalisierende und spontan nach Bedarf zu erfolgende Mitarbeitergespräche. Die aufgrund von Befragungen und der Analyse des Gesamtkonzeptes beschlossenen Themen in zweimonatlichem Rhythmus der zu institutionalisierenden Mitarbeitergespräche sind:

- Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen
- Standortgespräche und Erfolgskontrollen
- Weiterentwicklung und Fördergespräche
- Jahresgespräche
- Vierteljährliche Teamgespräche