

Vertrauen und Motivation durch Mitarbeitergespräche

Antworten auf die sieben meistgestellten Fragen

„Das Mitarbeitergespräch gilt aus zu Recht als besonders wirksames Instrument zur Entwicklung der Kommunikations- und Führungskultur. Es ergänzt die Alltagskommunikation um eine Gesprächsform, mit deren Hilfe strategische Fragen zwischen der Führungskraft und den einzelnen Mitarbeitern individuell und effizient bearbeitet werden können.

Ein Blick hinter die Kulissen vieler Unternehmen zeigt aber, dass dieses Instrument durch sorglose Einführung und mangelnde interne Pflege häufig nicht wirklich gelebt wird oder gar zu einem sinnentleerten bürokratischen Ritual verkümmert ist.“

Reinhart Nagel, Margit Oswald, Rudolf Wimmer

Inhalt

1. Warum Mitarbeitergespräche?
2. Was sind die Inhalte des Mitarbeitergespräches?
3. Was sind die wichtigsten praktischen Hinweise für das Mitarbeitergespräch?
4. Was sind die Herausforderungen des Mitarbeitergespräches?
5. Was sind der Nutzen der Mitarbeitergespräche?
6. Warum ist es hilfreich, Mitarbeitergespräche coachen zu lassen?
7. Welche Literaturempfehlungen gibt es?

1. Warum Mitarbeitergespräche?

Mitarbeitergespräche sind eine neue Gesprächsform zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern in einer Organisation. Diese Gesprächsform hat sich in zahlreichen Institutionen und Unternehmen bewährt und findet einmal im Jahr zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten statt. Unter vier Augen kann hier all das zur Sprache kommen, was im beruflichen Alltag üblicherweise zu kurz kommt.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass die individuellen Mitarbeitergespräche die ideale Basis für einen vertrauensvolleren Umgang miteinander sind. Unsicherheiten werden abgebaut, die

Kommunikation und die Zusammenarbeit im Unternehmen verbessert sich nachhaltig, denn durch die Mitarbeitergespräche haben beide Gesprächspartner die Gelegenheit, ruhig und offen über all das zu sprechen, was sie miteinander im Alltag erleben.

2. Was sind die Inhalte des Mitarbeitergespräches?

Inhaltlich geht es um Ziele und Ergebnisse der Arbeit, mögliche Schwierigkeiten, Fragen der Zusammenarbeit und über die weitere berufliche Entwicklung. Das Gespräch findet in zwei Phasen statt: In einer *Rückschau* auf das vergangene Jahr geht es um eine Bilanz der bisherigen Leistungen und der Art der Zusammenarbeit. Der zweite Teil ist eine *Vorausschau*, in der Ziele und Unterstützungsmaßnahmen für den Mitarbeiter sowie Spielregeln der Kooperation vereinbart werden.

Die Gesprächspartner erhalten zehn bis vierzehn Tage vor dem Gespräch einen strukturierten Leitfaden. Der Leitfaden enthält ca. fünfundzwanzig Fragen zu den Themenbereichen „Rückschau auf die Aufgaben und Ergebnisse der vergangenen Periode“, „Eignungsschwerpunkte“, „Führung und Zusammenarbeit“, „Ziele, Aufgaben und Erfolgskriterien“ und „Entwicklungsmaßnahmen“. Dieser Leitfaden schafft Transparenz, das heißt beide Gesprächspartner wissen bereits vor dem Gespräch, um welche Inhalte es gehen soll, jeder kann sich in Ruhe schriftlich vorbereiten und zuletzt wird auch die Gesprächszeit durch die Fragen strukturiert. All dies schafft Klarheit und Vertrauen.

3. Was sind die wichtigsten praktischen Hinweise für das Mitarbeitergespräch?

Um ein solches Gespräch zu führen, sollten die Gesprächspartner sich mindestens fünf Minuten vor dem Gespräch im vereinbarten Raum befinden, um das Gespräch in Ruhe beginnen zu können. Beide sollten ihren ausgefüllten Leitfaden dabei haben, Getränke stehen in ausreichender Zahl bereit, die Türe ist mit einem Schild „Bitte nicht stören“ versehen, die Handys sind ausgeschaltet und das Telefon ist umgeleitet. Der Vorgesetzte legt am besten seine Armbanduhr neben den Leitfaden, um auch die Zeit im Blick zu behalten, denn die Erfahrung hat immer wieder gezeigt, dass die Zeit viel schneller vergeht, als man es sich zuvor gedacht hatte. So kann es beispielsweise sein, dass in der letzten Gesprächsstunde eine Verständigung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter notwendig wird, welche Fragen und Aspekte noch besprochen werden können und welche Aspekte nur kurz angesprochen bzw. weggelassen werden müssen, weil die Zeit bereits um ist.

Da das Gesprächsprotokoll nur für den Vorgesetzten und Mitarbeiter geschrieben wird, hat es sich als hilfreich erwiesen, ein Extrablatt für Verbesserungsvorschläge und Anregungen anzulegen. Alles, was auf diesem Blatt notiert wird, darf auch an Dritte kommuniziert werden.

Hilfreich ist es auch, nach neunzig bis hundert Minuten eine kurze Pause zu machen, um zu lüften, sich kurz zu bewegen oder auch um zur Toilette zu gehen.

4. Was sind die Herausforderungen des Mitarbeitergespräches

Die Qualität des Gespräches hängt von verschiedenen Aspekten ab: Zum einen von dem bereits bestehenden Vertrauen zwischen den beiden Gesprächspartnern, dann von der Intensität der

persönlichen schriftlichen Vorbereitung und zuletzt von der Hartnäckigkeit, mit der besonders der Vorgesetzte beim Mitarbeiter nachfragt. Darüber hinaus zeigt sich sehr schnell, wie mutig und offen miteinander geredet wird: Werden erfreuliche und kritische Aspekte klar und deutlich benannt oder reden die Gesprächspartner, besonders gerne auch die Führungskräfte „um den heißen Brei herum“? Sind die Gesprächspartner in der Lage, einen Perspektivwechsel einzunehmen, das heißt, sich selbst auch einmal mit den Augen des Gegenübers zu sehen? Sprechen die beiden selbstkritisch und lösungsorientiert oder geht es darum, einen „Schuldigen“ zu finden?

Die größte Herausforderung liegt wohl darin, dass die persönlichen Ängste, Unsicherheiten und Befürchtungen im Regelfalle viel größer sind, als zunächst angenommen. Teilnehmende berichten daher am Ende oft, dass jetzt „eine richtige Last von Ihnen abgefallen ist“ bzw. sie „in der vergangenen Nacht sehr schlecht geschlafen haben“. Das heißt, „eine positive Einstellung der Mitarbeiter zum Mitarbeitergespräch kann nicht vorausgesetzt werden. Sie entsteht auch nicht von selbst. Eher sollte man vom Gegenteil ausgehen: Es ist anzunehmen, dass dieses neue Führungsinstrument auf die unterschiedlichsten Ängste und Befürchtungen stößt. Die Mitarbeiter werden sich offen oder insgeheim fragen: „Warum das Ganze?“ – „Welche Absichten werden damit verfolgt?“ – „Worauf muss ich mich da einlassen?“ – „Soll ich hier manipuliert werden?“ – „Haben wir bislang nicht ohnehin gut miteinander kooperiert?“ – „Brauchen wir so etwas überhaupt?“

Paradoxaerweise sind die Befürchtungen in Organisationen, die dieses Führungsinstrument besonders nötig hätten, anfänglich besonders groß. Denn gerade in ausgeprägten Misstrauenskulturen sind die Widerstände gegenüber Neuerungen am größten.“ (Nagel, Oswald, Wimmer 1999)

5. Was sind der Nutzen der Mitarbeitergespräche?

Das Mitarbeitergespräch ist zunächst einmal eine nicht zu unterschätzende Zeitinvestition. Mitarbeiter und Führungskraft brauchen Zeit, um sich schriftlich auf das Gespräch vorzubereiten und sie brauchen für das Mitarbeitergespräch drei bis vier Stunden Zeit. Diese Zeitinvestition wird nur dann gerne getätigt, wenn klar ist, welchen Nutzen den Beteiligten das Gespräch bringt. Die Erfahrung zeigt, dass im beruflichen Alltag viele Gespräche zwischen „Tür und Angel“ geführt werden, oftmals ist weder die Zeit noch die Ruhe da, um beispielsweise Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche klar zu definieren, Führungskräfte bekommen im Regelfalle wenig Rückmeldung darüber, wie ihr Führungsstil von dem Mitarbeiter erlebt wird und auch die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters wird meist nicht zielorientiert angegangen. Dazu kommt, dass wichtige Themen oftmals erst aus der Ruhe und Intensität des Gespräches heraus in den Blick geraten und besprochen werden. Die Gesprächspartner lernen durch das Mitarbeitergespräch genauer die „innere Landkarte“ ihres Gegenübers kennen. Gelingt das Mitarbeitergespräch, so entsteht durch den Gedankenaustausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter „ein vertieftes Vertrauensverhältnis; Unsicherheiten werden abgebaut, was die Kommunikation und die Zusammenarbeit im Unternehmen verbessert. Die *Führungskraft* hat im Rahmen des Mitarbeitergesprächs die Gelegenheit, mit ihren Mitarbeitern die Leistungen des vergangenen Arbeitsjahres zu besprechen. Der offene Dialog fördert die Kooperation und das gegenseitige Verständnis bei der Lösung von Schwierigkeiten und Problemen. Darüber hinaus bietet ihr das Mitarbeitergespräch auch die Chance, Rückmeldungen über die eigene Führungsarbeit und Hinweise auf die Motivation des Mitarbeiters zu erhalten. ... Der *Mitarbeiter* erhält Rückmeldung, inwieweit die Beurteilung der Führungskraft mit seiner eigenen Einschätzung der persönlichen Leistungen übereinstimmt.“ (Nagel, Oswald, Wimmer 1999)

6. Warum ist es hilfreich, Mitarbeitergespräche coachen zu lassen?

Die Kommunikation im Mitarbeitergespräch ist sehr anspruchsvoll und erfahrungsgemäß kann die Qualifikation für diese Form der Gesprächsführung nicht vorausgesetzt werden. Daher ist es sinnvoll, wenn ein Coach in einer Informationsveranstaltung über alle Aspekte des Mitarbeitergespräches informiert, Raum gibt für alle Fragen und sich die Zeit nimmt, auf alle geäußerten Ängste, Befürchtungen und Unsicherheiten einzugehen. Auch wenn scheinbar alle Fragen geklärt sind, darf meist davon ausgegangen werden, dass „unter dem Teppich“ viel mehr Ängste und Unsicherheiten liegen, als zunächst ausgesprochen.

Der Erfolg der Mitarbeitergespräche hängt ganz wesentlich davon ab, ob sie auf der Leitungsebene eingeführt werden oder nicht. Bei Leitungspersonen kann der Coach die Rolle der Führungskraft übernehmen, das heißt, die Leitungsperson „schlüpft in die Rolle des Mitarbeiters“ und geht zum Gespräch mit der Führungskraft, in diesem Falle ist dies der Coach. So haben auch Leitungspersonen die Gelegenheit, dieses Instrumentarium am eigenen Leibe kennen zu lernen und zu erleben.

Des Weiteren hat sich bewährt, als Coach bei den ersten beiden Gesprächen einer Führungskraft anwesend zu sein, um anschließend eine differenzierte Rückmeldung den Gesprächspartnern zu geben, die Zeit im Blick zu behalten und ggf. bei destruktivem Gesprächsverhalten regulierend einzugreifen.

7. Welche Literaturempfehlungen gibt es?

Kempe, Hans-Joachim / Kramer, Rolf: Tipps für Mitarbeitergespräche. Mitarbeiter informieren, interessieren, motivieren und korrigieren. Bergisch-Gladbach: Heider, 7. Auflage 2002

Kratz, Hans-Jürgen: 30 Minuten für zielorientierte Mitarbeitergespräche. Offenbach: GABAL 2001

Mentzel, Wolfgang: Mitarbeitergespräche. Planegg: STS-Verl. 2001

Mentzel, Wolfgang / Grotzfeld, Svenja / Dürr, Christine: Mitarbeitergespräche. Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen. Freiburg: Haufe, 4. Auflage 2003

Nagel, Reinhart / Oswald, Margit / Wimmer, Rudolf: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Ein Handbuch der OSB für Praktiker. Stuttgart: Klett-Cotta 1999, 3. Auflage 2002

Neuberger, Oswald: Das Mitarbeitergespräch. Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit. Leonberg: Rosenberger Fachverl. 1998, 5. Auflage 2001

Schmitz, Lilo / Billen, Birgit: Mitarbeitergespräche: lösungsorientiert, klar, konsequent. München: Moderne Industrie, Redline Wirtschaft 2003