

Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner - Impulse für Führungskräfte- News-Letter Nr. 10

Mitarbeitergespräche

Eine „Auszeit“ für Grundsätzliches

Sehr geehrte Frau Wietasch,

wie in vielen Unternehmen, so gibt es sicherlich auch in Ihrer Organisation das **MAG – Mitarbeitergespräch** oder auch **MEG Mitarbeiterentwicklungsgespräch** genannt. Wie wird dieses jedoch in Ihrem Bereich gelebt?

Aus unserer Beratungstätigkeit wissen wir, dass regelmäßige und systematische Beurteilung von Mitarbeiterleistung einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung ist. Gut geführte Mitarbeitergespräche sind hierfür das A und O. Im Idealfall steigern sie die Motivation und damit die Leistung für das Unternehmen und verbessern - durch gegenseitiges konstruktives Feedback - das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. **Die Realität sieht jedoch häufig anders aus.**

Unsere Erfahrungen zeigen, dass dieses Thema oft von den Führungskräften nicht voll ausgeschöpft wird. Es gibt einerseits Führungskräfte, für die dieses Thema noch immer eher eine lästige Aufgabe darstellt, andererseits gibt es Führungskräfte, die aufgrund einer fehlenden Struktur des Gespräches dieses sehr „oberflächlich“ halten.

Leider wird nach der Einführung dieses Instruments den Führungskräften keine oder sehr wenig Unterstützung bzw. Erfahrungsaustausch angeboten.

Viele Führungskräfte scheuen sich vor Mitarbeitergesprächen. Meist haben sie Angst davor, mit ihren Mitarbeitern schlechte oder verbesserungswürdige Leistungen zu besprechen. Die Aufgabe, auch kritische Inhalte im Mitarbeitergespräch erfolgreich zu transportieren, ist keine einfache. So kommt es beispielsweise zu Aussagen wie „Du bist halt wenig durchsetzungsstark, da lässt sich kaum was ändern“. Eine solche Äußerung kann nicht zu unterschätzende Auswirkungen haben. Die Aussicht auf Veränderung des Verhaltens wird mit dieser Haltung auf ein Minimum beschränkt. Eine Belastung des Führungskraft-Mitarbeiter-Verhältnisses ist damit vorprogrammiert.

Weil sich viele Führungskräfte nicht trauen, auch negative Punkte anzusprechen, kommt es häufig zu einer „Scheinbewertung“ - höher als gerechtfertigt ausfallend - um Konfliktsituationen zu vermeiden. Dies ist nicht zielführend und kann - wenn leistungsbezogene Vergütungsanteile von der individuellen Beurteilung abhängen - auch wirtschaftliche Nachteile für das Unternehmen nach sich ziehen: Die Schere zwischen erbrachter Leistung und damit beigetragener Wertschöpfung auf der einen und gezahlter Vergütung auf der anderen Seite klafft weit auseinander.

Kurz: Bei der Kommunikation Führungskraft-Mitarbeiter ist grundsätzlich das **Wie** entscheidend.

Klarstellung der Begriffe: Was ist gemeint?

„**Mitarbeitergespräch**“ bezeichnet sämtliche Gespräche mit Mitarbeitern, sei es ein **Zielvereinbarungs-, Kritik-, Projekt- oder sonstiges Gespräch**. Je nach Unternehmenskultur kann speziell benannt werden, ob es sich um das **Mitarbeiterjahresgespräch**, das **Mitarbeiterförder- oder –entwicklungsgespräch** oder das **Mitarbeiterbeurteilungsgespräch** handelt.

Sie werden fragen, was ist nun das Besondere am Unterschied zwischen „Mitarbeitergespräch“ und „Mitarbeiterbeurteilungsgespräch“?

Das **Mitarbeitergespräch** ist schwerpunktmäßig ein **Förder- und Beratungsgespräch**, kein Beurteilungsgespräch. Ziel ist die Förderung der Leistung des Mitarbeiters und die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten. Es geht im weiteren Sinn um die Entwicklung und ein gemeinsames Verständnis von Leistung. Es geht auch darum, die einzelnen Ziele mit den Mitarbeitern zu vereinbaren unter Berücksichtigung der Abteilungs- bzw. Unternehmensziele.

Die Funktionen der **Mitarbeiterbeurteilung** liegen in der Vorbereitung von **Personalentscheidungen**, sie sind die Basis für die Lohn- und Gehaltsfindung und eher quantitativ orientiert. Es geht um die Verteilung knapper betrieblicher Ressourcen wie Geld und Aufstiegsmöglichkeiten.

	Mitarbeitergespräch	Mitarbeiterbeurteilung
Ausgangspunkt	Zielvereinbarung (Effektivität, was soll herauskommen?)	Zielvereinbarungen, Ergebnisbeitrag und die Stellenbeschreibung (Aufgaben, Aktivitäten)
Mittelpunkt	Aufgabe (Arbeitsergebnisse)	Person (Verhaltensbeobachtung, Einstufung)
Schwerpunkt	Personalführung (Motivation, Leistungsverbesserung)	Personalauslese (Vergleich mit anderen, Ermittlung der Besten)
Standpunkt	Vorgesetzter-Mitarbeiter (Feedback in beide Richtungen, Beratung, Coaching, partnerschaftliches Gespräch)	Vorgesetzter/Mitarbeiter (Beurteilung von oben)

Oftmals werden beide Bereiche in einem Durchgang geführt, sollten aber in der Gesprächsführung und den Gesprächsphasen klar unterschieden werden.

Wie können Sie nun ein gelungenes Mitarbeitergespräch führen?

Einstieg und Atmosphäre

Bereiten Sie sich und den Mitarbeiter im Vorfeld auf das Gespräch vor, planen Sie genügend Zeit ein und schaffen Sie ein ruhiges Gesprächsumfeld.

Sie als Führungskraft sollten darauf bedacht sein, zunächst eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Beginnen Sie mit einem positiven Gesprächsaufbau und schauen Sie, dass die Sitzpositionen evtl. im 90 ° Winkel sind. Bei einer Tasse Kaffee oder Tee an einem Besprechungstisch lässt sich viel leichter auch über persönliche Verbesserungsbereiche sprechen. Wichtig ist auch, dass beide - Ihr Mitarbeiter und Sie als Führungskraft - die Gesprächsziele und -inhalte einbringen. Diese sollten von beiden Seiten festgelegt werden - schließlich geht es darum, die

Leistungen beider zu thematisieren. Daher ist es wichtig, die Rückmeldung des Mitarbeiters an Sie als Vorgesetzten zu hören. Ziehen Sie gemeinsam eine Bilanz über Leistung und Arbeitsverhalten seit dem letzten Gespräch.

Positive Kommunikation

Grundvoraussetzung für eine Stärken-Schwächen-Analyse sind klare Beurteilungskriterien, die im Vorfeld feststehen müssen. Alles – Zielübererfüllungen, Zielerreichungen wie auch Zielerreichungsdefizite - sollten positiv kommuniziert werden: „Ich bin der Meinung, Sie sollten in Zukunft noch aktiver und unaufgeforderter Ihr Spezialistenwissen weitergeben. Ich habe da konkret eine Situation im Auge, wo mir aufgefallen ist...“ Diese Stellungnahme löst sofort eine Auseinandersetzung über relevante Situationen und ein entsprechend „besseres“ Verhalten in diesen aus.

Gemeinsam können Maßnahmen (Weiterbildung, Trainings) diskutiert werden, durch welche der Mitarbeiter mögliche Entwicklungspotenziale „bearbeiten“ kann. Daran sollte sich eine Erörterung der Perspektiven für die berufliche Entwicklung des Mitarbeiters anschließen. Wichtiger Bestandteil des Gespräches ist auch die Vereinbarung von Arbeits- und Entwicklungszielen für das Folgejahr mit Messkriterien und Rahmenbedingungen. Am Ende des Gesprächs sollten Sie einen Folgetermin vereinbaren und - nicht zu vergessen - das Gespräch positiv abschließen: „Ich freue mich, dass wir so offen miteinander sprechen konnten und wünsche Ihnen gutes Gelingen bei der Erreichung der soeben besprochenen Ziele.“

Schenken Sie Ihrem Mitarbeiter im Gespräch mindestens so viel Aufmerksamkeit wie dem Gesprächsgegenstand.

Wenn Sie diesen Leitsatz in Ihren Mitarbeitergesprächen umsetzen, werden sich zusätzliche **positive Wirkungen** einstellen, beispielsweise:

- **Sie steigern die Motivation Ihres Mitarbeiters**
- **Sie beugen Konflikten vor und**
- **Sie leisten einen Betrag zur Mitarbeiterentwicklung und damit auch zur Organisationsentwicklung.**

Anforderungen an Sie als Führungskraft

Bei einem gelungenen Mitarbeitergespräch sollten Sie als Führungskraft vor allem eines: **Zuhören**. Eine Führungskraft sollte in jedem Gespräch ihre volle Aufmerksamkeit auf den Mitarbeiter richten. Sie sollte die Prinzipien des **aktiven Zuhörens** verinnerlicht haben, über Kenntnisse der **Gesprächsführungstechniken** und der **Fragetechniken** verfügen, sowie die **Einwandbehandlung** beherrschen.

Für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch wird auch die **Konfliktbereitschaft** der Führungskräfte vorausgesetzt - die Wahrnehmung der Gesprächssituation als Möglichkeit, von Mensch zu Mensch Probleme aufzeigen und **deren Klärung herbeiführen** zu können. Führungskräfte sollten beachten, dass sie im Gespräch nicht belehren und keine Vorwürfe formulieren. Die Unterstützung sollte einen vorderen Rang im Gespräch einnehmen - Kritik braucht immer auch einen fördernden Gegenpart.

Führungskräfte sollten in der Lage sein, **eigene Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler** zu erkennen. Hierzu zählt z.B. die Eigenschaft, von bestimmten Merkmalen automatisch auf andere zu schließen, ohne dies explizit zu prüfen; die Tendenz zur Mitte genauso wie die Tendenz zu Extremurteilen; Sympathie und Antipathie etc. Wichtig ist, dass Anerkennung und Kritik stets

zusammengehören. Kritik ohne Anerkennung demotiviert. Anerkennung ohne Kritik schließt Weiterentwicklung aus.

Zusammenfassend noch einige Punkte, die professionelle Mitarbeitergespräche immer notwendiger machen:

- Die Bedeutung der Teamfähigkeit wird weiter zunehmen.
- Die sozialen Aspekte des betrieblichen Miteinanders werden an Bedeutung gewinnen.
- Über Erfolg und Misserfolg werden vor allem Kommunikation und Kommunikationsfähigkeit entscheiden.
- Konflikte nehmen immer mehr zu und gefährden den reibungslosen Arbeitsablauf.
- Die verschiedenen Mitarbeiter müssen rascher mit Änderungen im betrieblichen Umfeld umgehen.
- Jeder Mitarbeiter muss zukünftig noch mehr seine Qualifikation steigern.

Was soll sich zukünftig ändern?

Wir empfehlen folgende Schritte:

- Unternehmen, die dieses Thema noch nicht aufgegriffen haben, sollen dieses Instrument, idealerweise unter Mithilfe von externen Fachleuten, rasch einführen.
- Organisationen, die bereits Mitarbeitergespräche durchführen, sollen überprüfen, inwieweit dieses Instrument einer Verbesserung bedarf.
- Wir empfehlen auf jeden Fall im Abstand von einigen Jahren weiterführende Trainings.
- Weiteres sollte auch intern ein ständiger Erfahrungsaustausch durchgeführt werden.
- Unterstützung der Führungskräfte bei schwierigen Personalentscheidungen durch externe Coaches.

Wir sind überzeugt, dass gerade Organisationen, die sich auch dieses Themas annehmen, zukünftig ihren Wettbewerbsvorteil verbessern können.

Zum Schluss ein Überlegung von Eddie Rickenbacker (Amerikanischer Flieger 1890-1973):

„Mutig ist, wer tut, wovor er sich fürchtet. Ohne Angst gibt es keinen Mut.“

Wir wünschen Ihnen einen „**erntereichen**“ Oktober 2004.

Viel Glück!

**Barbara Wietasch und das
WIETASCH & Partner-Team**

PS: Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen News-Letter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch Sie oder er würden sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an barbara.wietasch@aon.at mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Falls Sie diesen News-Letter nicht mehr abonnieren möchten, schreiben Sie uns bitte auch diesbezüglich eine e-mail, wir werden dann unsere Datenbank entsprechend ändern.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.