

## IN DIESEM KAPITEL

Verstehen, worum es bei dem Begriff »Mitarbeitergespräch« geht

Ziele des Mitarbeitergesprächs

Nutzen von Mitarbeitergesprächen

Voraussetzungen für ein gutes Gelingen des Gesprächs

# Kapitel 1

## Warum Mitarbeitergespräche unverzichtbar sind

**H**äufig werden Mitarbeitergespräche in Unternehmen als unliebsame Verpflichtung abgetan. Grund dafür ist, dass die Beteiligten oftmals den Nutzen eines solchen Gesprächs nicht erkennen. Manchmal müssen in Unternehmen aber auch erst noch die Voraussetzungen für ein produktives Mitarbeitergespräch geschaffen werden, damit sich der Mehrwert für die Beteiligten dieser Gespräche überhaupt entfalten kann.

Wenn Sie sich allerdings die vielfältigen Vorteile und Funktionen von Mitarbeitergesprächen vor Augen führen und zudem berücksichtigen, welche Bedingungen und Umstände ein gutes Mitarbeitergespräch voraussetzt, wird schnell klar, dass Sie Mitarbeitergespräche als unverzichtbares Führungsinstrument in Ihren Führungsalltag einflechten müssen. Denn am Ende gewinnen dabei alle Beteiligten, das heißt das Unternehmen, die Führungskräfte und die Mitarbeiter.

## Mitarbeitergespräch – ein Wort mit vielen Bedeutungen

Sie sollen in diesem Buch nicht gelangweilt werden von langen und komplizierten Definitionen. Damit Sie aber verstehen, worum es in diesem Buch geht, ist eine kurze Erläuterung des Begriffs des Mitarbeitergesprächs wichtig.

Sie fragen sich vielleicht: Führungskräfte und Mitarbeiter sprechen doch täglich miteinander. Was ist so besonders an einem Mitarbeitergespräch? Wichtig ist, zuerst einmal zu verstehen, dass Mitarbeitergespräche ganz unterschiedliche Inhalte und Zwecke haben können. Grundsätzlich gibt es dabei zwei Arten von Mitarbeitergesprächen:

- ✓ **das anlassbezogene Mitarbeitergespräch** und
- ✓ **das institutionalisierte Mitarbeitergespräch.**

Beide Gespräche sind für eine erfolgreiche und effiziente Mitarbeiterführung entscheidend. Aber es ist wichtig zu unterscheiden, welches Mitarbeitergespräch wir in diesem Buch hauptsächlich thematisieren, denn die Gespräche variieren in ihren Funktionen und Zielen.

## Anlassbezogene Mitarbeitergespräche

*Anlassbezogene Mitarbeitergespräche* stehen immer in Bezug zu einem bestimmten Ereignis. Sowohl die Führungskraft als auch der Mitarbeiter kann zu einem solchen Gespräch anregen. Der Dialog entsteht in der Regel spontan und dient dazu, kurz und knapp Informationen weiterzugeben. Anlassbezogene Mitarbeitergespräche können mehrmals im Jahr stattfinden. Mögliche Beispiele für anlassbezogene Mitarbeitergespräche sind:

- ✓ Konfliktgespräche
- ✓ Aufgabendelegationsgespräche
- ✓ Kritikgespräche
- ✓ Problemlösungsgespräche
- ✓ Rückkehrgespräche
- ✓ Abmahnungsgespräche



Der Projektverantwortliche, dessen Chef Sie sind, hält bei einem wichtigen Kunden eine Abschlusspräsentation, bei der er Folien präsentiert, die Rechtschreibfehler und falsche Zahlen enthalten. Ergebnis ist, dass der Kunde verärgert ist und auch die Stimmung im Team nicht zum Besten bestellt ist.

Sie erkennen schnell, dass hier ein Anlass zum Kritikgespräch besteht und laden zeitnah Ihren Mitarbeiter zu einem klärenden Gespräch ein.

Anlassbezogene Mitarbeitergespräche sprechen wir in diesem Buch lediglich am Rande an. Sie werden, wenn sie doch einmal Thema sind, deutlich als »anlassbezogene Mitarbeitergespräche« benannt.

## Institutionalisierte Mitarbeitergespräche

In Abgrenzung zum anlassbezogenen Mitarbeitergespräch steht das *institutionalisierte Mitarbeitergespräch*. Auf diese Form der Gespräche konzentriert sich der vorliegende ...für Dummies-Ratgeber schwerpunktmäßig. Wenn in diesem Buch das Wort »Mitarbeitergespräch« verwendet wird, ist damit grundsätzlich das institutionalisierte Mitarbeitergespräch gemeint.

Was kennzeichnet nun das institutionalisierte Mitarbeitergespräch? Diese Art der Gespräche ist ebenfalls geprägt durch den Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Die Unterhaltung findet an einem festgelegten Gesprächstermin statt, auf den sich beide Parteien vorbereiten. Wie Sie sich optimal auf das Gespräch mit Ihrem Mitarbeiter vorbereiten, erfahren Sie ausführlich in den Kapiteln 2 bis 4.

Optimalerweise sollten Unternehmen darauf achten, dass das Gespräch durch einen unternehmensspezifischen Gesprächsleitfaden strukturiert ist. In den Kapiteln 5 und 6 erfahren Sie Genaueres zur Erstellung einer solchen Gesprächsstruktur. Da die Inhalte des Gesprächs an den spezifischen Anforderungen des Unternehmens ausgerichtet sind, variieren diese von Betrieb zu Betrieb.

Dennoch stehen dabei regelmäßig die folgenden drei Aspekte im Vordergrund:

- ✓ Förderung und Entwicklung
- ✓ Zufriedenheit und Zusammenarbeit
- ✓ Vereinbarung von Zielen und Aufgaben

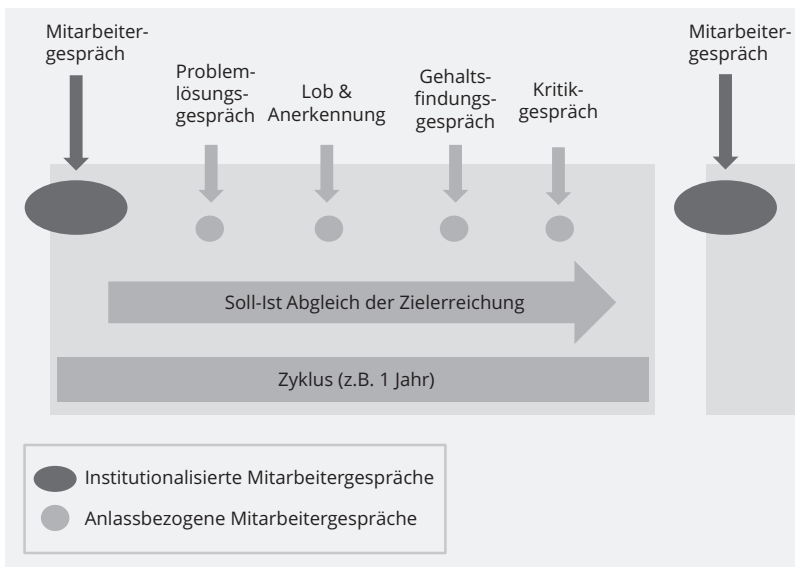
Was sich hinter den genannten inhaltlichen Schwerpunkten versteckt, erfahren Sie genauer in Kapitel 5 und 6.

Institutionalisierte Mitarbeitergespräche werden häufig dokumentiert und in der Personalakte des Mitarbeiters aufbewahrt. Tipps zur optimalen Dokumentation erhalten Sie in Kapitel 10. Üblicherweise finden die Gespräche in zyklischen Abständen statt. Der Zyklus kann vom Unternehmen frei gewählt werden. Wichtig ist, dass es sich bei dieser Art des Gesprächs niemals um ein Alltagsgespräch

zwischen Mitarbeiter und Führungskraft handelt! Es unterscheidet sich vom anlassbezogenen Gespräch oder Alltagsgespräch somit hauptsächlich durch:

- ✓ seine festgelegten Ziele,
- ✓ die notwendige Vorbereitung,
- ✓ den strukturierten Aufbau,
- ✓ die Dokumentation des Gesprächs und
- ✓ regelmäßige Abstände, in denen das Gespräch stattfindet.

Den kontinuierlichen Zusammenhang der beiden Gesprächsarten verdeutlicht Abbildung 1.1. Lassen Sie in Ihrem Führungsalltag daher bitte keines der beiden Gespräche außer Augen. So können Sie als Führungskraft gewährleisten, mit Ihren Mitarbeitern im Dialog zu bleiben. Die anlassbezogenen Gespräche stellen die Basis für ein – für beide Seiten – effektives institutionalisiertes Mitarbeitergespräch dar.



**Abbildung 1.1:** Zusammenspiel von institutionalisierten und anlassbezogenen Mitarbeitergesprächen



Auch wenn sich der vorliegende ...für Dummies-Ratgeber hauptsächlich auf die institutionalisierten Mitarbeitergespräche konzentriert, dürfen Sie eine entscheidende Sache nicht außer Acht lassen:

Sie sollten als Führungskraft nie den Fehler begehen, nur einmal im Jahr, wenn das institutionalisierte Gespräch angesetzt ist, mit Ihrem Mitarbeiter ein Mitarbeitergespräch zu führen. Institutionalisierte und anlassbezogene Mitarbeitergespräche sollen Hand in Hand gehen. Führen Sie in der Zeit, die zwischen den institutionalisierten Mitarbeitergesprächen liegt, mit Ihrem Mitarbeiter immer wieder anlassbezogene Gespräche. Dies ist entscheidend, um beispielsweise den Stand der Zielerreichung festzustellen, Ziele gegebenenfalls anzupassen, gute Arbeitsleistungen zu loben oder Probleme anzusprechen und gemeinsam zu lösen.

## Ziele des institutionalisierten Mitarbeitergesprächs

Sie fragen sich, welche Funktionen und Aufgaben institutionalisierte Mitarbeitergespräche haben?

Mitarbeitergespräche haben im Kern folgende Hauptfunktionen:

- ✓ Austausch von Informationen auf sachlicher Ebene
- ✓ Beziehungsklärung
- ✓ Beziehungsentwicklung
- ✓ Aufdecken von Fehlerquellen und Konflikten
- ✓ Geben und Nehmen von Feedback
- ✓ Zielvereinbarungen treffen
- ✓ Potenzialbeurteilung
- ✓ Motivationsförderung
- ✓ Vertrauen schaffen
- ✓ Personalentwicklungsbedarf erkennen und Förderungsmöglichkeiten ableiten

Sie können das Mitarbeitergespräch somit als eine Art institutionalisierte Bühne betrachten, auf der Ihr Mitarbeiter und Sie sich in regelmäßigen Abständen austauschen können. Es bietet Ihnen einen geschützten und dafür ausgelegten Rahmen, um über die Arbeitssituation, Probleme, Konflikte, Rahmenbedingungen, Zusammenarbeit, Leistungen, Ziele und Entwicklungsmöglichkeiten etc. zu sprechen. Dadurch, dass Vorgesetzter und Mitarbeiter die Arbeitssituation gemeinsam betrachten und analysieren, gewinnt die Beziehung zwischen Mitarbeiter und

Führungskraft an Transparenz und Tiefe. Als Vorgesetzter können Sie so frühzeitig Probleme erkennen und Reibungsverluste vermeiden.



Herr Heinz ist seit kurzer Zeit neuer Abteilungsleiter. Er führt mit allen Mitarbeitern seiner Abteilung Mitarbeitergespräche. Nachdem er alle Gespräche geführt hat, fällt ihm auf, dass mehr als die Hälfte der Mitarbeiter sich über die beiden Assistenten Frau Keller und Herrn Rolf beklagen. Nach Aussage der Mitarbeiter verweigern Frau Keller und Herr Rolf häufig die Unterstützung. Sie wollen bestimmte Aufgaben nicht übernehmen. Ihres Erachtens gehören Kopiertätigkeiten und die Ablageverwaltung nicht zu ihren Aufgaben. Herr Heinz kommt ins Grübeln.

Warum verhalten sich die beiden Assistenten so abwehrend? Er kommt zu dem Ergebnis, dass er mit den beiden Assistenten zwar über die laufenden Projekte gesprochen hat, aber die Rolle und die Tätigkeitsfelder der Assistenten nie explizit geklärt hat. Herr Heinz ruft die beiden Assistenten zum Gespräch. Er erfährt, dass die beiden von ihrem alten Abteilungsleiter nie eine Tätigkeitsbeschreibung erhalten haben, die Kopiertätigkeiten oder die Organisation der Ablage beinhaltet. Um für die Zukunft weitere Reibungsverluste zu vermeiden, listet Herr Heinz alle Aufgaben auf, die er von den beiden Mitarbeitern erwartet. Im Anschluss diskutiert er die Vorschläge mit ihnen und die Assistenten probieren sie gleich aus. Fortan funktioniert die neue Arbeitsverteilung deutlich besser als zuvor.

Es klingt vielleicht banal, aber ein weiteres Ziel des Mitarbeitergesprächs ist es, die Kommunikation von Mitarbeiter und Führungskraft zu fördern. Warum? Gespräche verbinden Menschen miteinander. Das Mitarbeitergespräch bietet eine regelmäßige und institutionalisierte Plattform, um Vorgesetzten und Mitarbeiter ins Gespräch zu bringen.

Die Kommunikation miteinander:

- ✓ schafft Vertrauen
- ✓ baut Vorurteile, Gerüchte und Missverständnisse ab
- ✓ fördert Verständnis für das Verhalten und die Handlungen des Gegenübers
- ✓ ermöglicht offenen und ehrlichen Umgang
- ✓ stärkt das Gemeinschaftsgefühl
- ✓ steigert die Motivation des Mitarbeiters durch positive Wertschätzung der Leistung

- ✓ reduziert Hierarchieunterschiede, weil Mitarbeiter und Vorgesetzter sich durch den Austausch vermehrt als Partner verstehen
- ✓ begünstigt innovatives Verhalten, weil Mitarbeiter Fehlerquellen und Ideen leichter ansprechen können



Wenn Mitarbeiter für gute Leistungen Anerkennung erfahren, führt dies zur Steigerung ihres Selbstwertbewusstseins. Das bedeutet, dass Ihre Mitarbeiter sich in ihrer Arbeit zufriedener und bestätigt fühlen. Infolgedessen steigt beim Mitarbeiter die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, was langfristig wiederum dazu beiträgt, dass er seine Aufgaben erfolgreich bewältigen kann.



Auch wenn Sie im Sinne der Vertrauensbildung das Mitarbeitergespräch so partnerschaftlich wie möglich gestalten sollten, kennen Sie und Ihr Mitarbeiter dennoch genau die Hierarchieunterschiede zwischen Ihnen beiden. Stellen Sie Ihre hierarchische Position daher nicht in Abrede, das macht es für beide Seiten leichter.

Neben Gesprächsthemen, die eher die Beziehungsebene, das Miteinander und die Arbeitsrahmenbedingungen betreffen, thematisiert das Mitarbeitergespräch meistens auch den Leistungsbereich. Was heißt das genau?

Das Mitarbeitergespräch dient der Reflexion und Analyse der Leistung, die Ihr Mitarbeiter erbringt. Nutzen Sie das Gespräch dazu, eine Art Soll-Ist-Analyse mit Ihrem Mitarbeiter durchzuführen. Wie geht das?

Folgen Sie dazu den anschließenden drei Schritten:

1. Schauen Sie im ersten Schritt zurück und fragen Sie sich, welche Leistung Ihr Mitarbeiter in der zurückliegenden Zeit erbracht haben sollte. Sie analysieren damit den Soll-Zustand.
2. Im zweiten Schritt vergleichen Sie dieses Bild mit der aktuellen Lage, sodass Sie einen Eindruck von der Ist-Situation erhalten.
3. Im dritten Schritt vergleichen Sie die beiden Ergebnisse miteinander. Entspricht die Ist-Situation Ihren Soll-Erwartungen, ist alles in Ordnung. Übertrifft die Ist-Situation Ihre Soll-Erwartungen, ist ebenfalls alles in bester Ordnung. Entsteht allerdings ein Ungleichgewicht und die Ist-Situation liegt unter Ihren Soll-Erwartungen, können Sie und Ihr Mitarbeiter das Gespräch nutzen, um der Diskrepanz auf den Grund zu gehen. Besprechen Sie mit Ihrem Mitarbeiter, was ihm dabei helfen könnte, seine Ziele besser zu erreichen. Möglicherweise kann beispielsweise eine Weiterbildungsveranstaltung bereits Abhilfe verschaffen.

Das Mitarbeitergespräch verkörpert folglich eine Art Standortbestimmung. Sie können Leistungsdefizite Ihrer Mitarbeiter konkret aufdecken und gezielte Förderungsmaßnahmen vereinbaren.

Aber auch umgekehrt dient das Gespräch der Analyse von Talenten, Motivationsquellen und Stärken. Dabei bezieht sich die Analyse sowohl auf den einzelnen Mitarbeiter als auch auf das gesamte Team. Als Führungskraft ist es sehr wichtig zu erkennen, wo beispielsweise die Stärken der Mitarbeiter liegen, denn so können Sie im Team die Aufgaben gezielt und passgerecht zuordnen.

Ob bei Mitarbeitergesprächen eher beziehungsorientierte Themen das Gespräch prägen oder das Leistungsmotiv im Vordergrund steht, variiert von Unternehmen zu Unternehmen. Achten Sie deshalb darauf, welcher Gesprächsfokus zu Ihrer Unternehmenskultur und Ihren Unternehmensprioritäten passt.



Sie sind Geschäftsführer mehrerer Kindertagesstätten. Ihre Unternehmenskultur mit den Erzieherinnen und Erziehern ist geprägt durch eine offene Gesprächskultur. Ein vertrauensvolles Miteinander zwischen Kindern, Eltern, Mitarbeitern und Kita-Leitung ist Ihnen wichtig. Bodenständigkeit, Einfühlungsvermögen und Wertschätzung sind Ihre Unternehmenswerte.

Bitte stellen Sie hier nicht das Leistungsmotiv in den Vordergrund Ihrer Mitarbeitergespräche. Stellen Sie nicht die Frage in den Fokus, welche Ziele von Ihren Mitarbeitern bereits wie gut erfüllt wurden. Thematisieren Sie an dieser Stelle lieber die »weichen Faktoren«, die Beziehungsebene.

## Ein Gespräch, das sich für alle Seiten bezahlt macht

Das institutionalisierte Mitarbeitergespräch birgt viele Vorteile in sich. Das Schöne dabei ist, dass es allen beteiligten Parteien nützt. Es ist ein Gewinn für:

- ✓ Mitarbeiter
- ✓ Führungskräfte
- ✓ Unternehmen



Das Mitarbeitergespräch stellt eine *win<sup>3</sup>-Situation* dar. Es dient allen Beteiligten: dem Unternehmen, der Führungskraft und dem Mitarbeiter.

Doch welche Vorteile hat das Mitarbeitergespräch für die einzelnen Beteiligten?



## Vorteile für Mitarbeiter

Mitarbeitergespräche liefern den Mitarbeitern eines Unternehmens in vielerlei Hinsicht Vorteile:

- ✓ Sie können gemeinsam mit der Führungskraft ihre Ziele vereinbaren und somit aktiv bei der Erarbeitung der Ziele und Aufgaben mitwirken.
- ✓ Sie erhalten eine Fremdeinschätzung (Feedback) zu ihrer bisher erbrachten Leistung.
- ✓ Sie erhalten eine Aussage zu ihren Stärken und Schwächen. Sie wissen also, woran sie in der Zukunft noch arbeiten können, aber auch wo ihre Fähigkeiten liegen und auf was sie stolz sein können.
- ✓ Sie erhalten eine realistische Einschätzung zu Entwicklungschancen und/oder Karriereperspektiven.
- ✓ Sie können Konflikte und/oder Probleme thematisieren und gemeinsam mit der Führungskraft nach Lösungsmöglichkeiten suchen.
- ✓ Sie können Förderungs- und Entwicklungsmaßnahmen mit der Führungskraft gemeinsam besprechen und festlegen.

## Vorteile für Führungskräfte

Mitarbeitergespräche sind auch von großem Nutzen für Sie als Führungskraft. Durch die Gespräche erhalten Sie:

- ✓ die Möglichkeit, sich gezielt mit Ihrem Mitarbeiter über die Vereinbarung von Zielen, Aufgaben sowie Kriterien für deren Überprüfung auszutauschen
- ✓ Rückmeldung über Ihr eigenes Führungsverhalten
- ✓ Einblick über Ideen, Pläne, Ziele, Ansichten und Absichten Ihres Mitarbeiters
- ✓ einen offenen Austausch, um Erwartungen abzugleichen und Missverständnisse aus dem Weg zu räumen – dies schafft wiederum Vertrauen
- ✓ eine erhöhte Akzeptanz als Führungsperson
- ✓ Aufschluss über Unstimmigkeiten und Konflikte innerhalb des Teams
- ✓ die Möglichkeit, sich mit dem Mitarbeiter intensiv über Ziele und Aufgaben auszutauschen

## Vorteile für Unternehmen

Der Nutzen für Unternehmen, die Mitarbeitergespräche durchführen, ist vielfältig. Mitarbeitergespräche fördern:

- ✓ die Identifikation der Beschäftigten mit der zu erbringenden Leistung bzw. Aufgaben
- ✓ die Eigenverantwortung der Mitarbeiter
- ✓ die Motivation der Mitarbeiter
- ✓ die Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander, das Arbeitsklima und die Kommunikation – dies führt wiederum zur Steigerung der Arbeitsergebnisse
- ✓ die Qualifikation der Mitarbeiter durch systematische Personalentwicklung
- ✓ die Mitarbeiterzufriedenheit
- ✓ die Führungskultur
- ✓ die Aufdeckung von organisatorischen und personellen Defiziten
- ✓ die Umsetzung der Unternehmensstrategie und -philosophie
- ✓ Mitarbeiterbindung durch das Schaffen von Entwicklungs-/Lernmöglichkeiten und Karriereoptionen
- ✓ den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens

## Letzte Tipps vor dem Start

Und? Sind Sie überzeugt von der Wichtigkeit von Mitarbeitergesprächen? Am liebsten würden Sie direkt ans Werk schreiben?

Allerdings sollten Sie hier Vorsicht walten lassen. Die Umsetzung von Mitarbeitergesprächen in der Praxis hört sich im ersten Augenblick leichter an als getan.



Herr Keller ist Abteilungsleiter. Sein Führungsstil ist seines Erachtens ganz nach »der alten Schule«. Er ist Führungskraft und daher muss er das Kommando fest in der Hand haben. Alle Anfragen, Informationen und Entscheidungen gehen über seinen Tisch und keine Entscheidung wird ohne seine Zustimmung getroffen. Das Autonomieempfinden seiner Mitarbeiter ist auf einem niedrigen Niveau. Die Mitarbeiter haben kaum Chance, ihre eigenen Ideen und Konzepte einzubringen.

Herrn Kellers Chefin, Frau Siefert, hat vom vielfältigen Nutzen der Einführung von Mitarbeitergesprächen gehört und möchte dies nun auch in ihrer Firma umsetzen. Herr Keller führt die ersten Mitarbeitergespräche und empfindet das Gespräch als lästige Verpflichtung. Warum soll er sich mit seinen Mitarbeitern über die Ziele austauschen? Warum sollen die sich da überhaupt einmischen? Das ist doch schließlich allein seine Entscheidung. Und dann die Frage nach dem Feedback über seine Führungsweise. Die empfindet er als völlig unnötig und anmaßend.



Leider reicht es nicht, Mitarbeitergespräche als ein Instrument zu betrachten, das man wie ein Rezept verordnen kann und was dann mit sofortiger Wirkung den gewünschten Erfolg erzielt. Wo beispielsweise Anweisungen und Befehle, Misstrauen und Argwohn das Arbeitsklima prägen, fällt es zunächst schwer, Mitarbeitergespräche als effektives Führungsinstrument zu implementieren. Im Grunde genommen kann man es vergleichen mit einer zerrütteten Ehe oder Beziehung. Wenn diese in der Basis bröckelt, dann wird sie regiert von Schweigen, Schuldzuweisungen, Missverständnissen und Vorwürfen.

Damit Mitarbeitergespräche die gewünschte Wirkung erzielen, erfordert es bestimmte Rahmenbedingungen, Strukturen und Voraussetzungen. Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, kann das Mitarbeitergespräch zum Erfolg führen. Wenn Sie wollen, dass Ihr Mitarbeitergespräch die gewünschten Ziele erreicht, lohnt es sich, die folgenden Tipps zu beherzigen.

## Tipps für Unternehmen ohne Mitarbeitergespräche

Wenn es in Ihrem Unternehmen noch keine Mitarbeitergespräche gibt und diese erst eingeführt werden sollen, muss im ersten Schritt der Weg geebnet werden, bevor es an die Umsetzung gehen kann.

Folgende Voraussetzungen müssen erfüllt sein:

- ✓ Die Führungskräfte sind von der Idee überzeugt, Mitarbeitergespräche zu führen. Mitarbeitergespräche zu führen, ist Chefsache!
- ✓ Die Führungskräfte sind für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen geschult.
- ✓ Die Einführung von Mitarbeitergesprächen ist sorgfältig geplant.

- ✓ Allen Beteiligten (Mitarbeiter und Führungskraft) muss klar sein, welchen Nutzen die Einführung von Mitarbeitergesprächen mit sich bringt.
- ✓ Ängsten und Unsicherheiten wird aktiv entgegengewirkt.

Überstürzen Sie die Einführung der Mitarbeitergespräche bitte nicht. Überlegen Sie sich gezielte Schritte, wie eine Implementierung aussehen könnte. Folgende Schritte können dabei empfohlen werden:

### 1. Ziele und Rahmenbedingungen festlegen

Die Geschäftsleitung muss deutlich klarstellen, welche Ziele mit dem Vorhaben verbunden werden und welche Rahmenbedingungen festgelegt sind. Ziele können beispielsweise sein, dass ein Unternehmen durch Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und die konkrete Bewertung von Leistungen eine höhere Zielorientierung bei Mitarbeitern und Führungskräften sicherstellen möchte.

### 2. Einbezug relevanter Personengruppen

Neben der Geschäftsleitung sind weitere relevante Gruppen der Belegschaft einzubeziehen. Mitarbeitervertretung oder Betriebsrat dürfen hier natürlich nicht fehlen, aber beziehen Sie am besten auch Personalverantwortliche und Fachkräfte aus den einzelnen Unternehmensbereichen in das Projekt mit ein. Dies dient zum einen der gemeinsamen Projektentwicklung und zum anderen dem Abbau von Misstrauen und Ängsten.

### 3. Entwicklung und Ausarbeitung eines Gesprächsleitfadens

Arbeiten Sie einen Gesprächsleitfaden aus. Überlegen Sie sich, welche Themen Sie im Mitarbeitergespräch thematisieren wollen und formulieren Sie zu diesen Themen Beispielfragen. Wie so ein Gesprächsleitfaden aussehen kann und was bei der Erstellung zu beachten ist, erfahren Sie in den Kapiteln 5 und 6.

### 4. Schulung der Führungskräfte

Ein Mitarbeitergespräch erfolgreich zu führen, ist nicht einfach. Dies gilt besonders für Führungskräfte, die noch wenig Erfahrung mit dem Gesprächsformat haben. Führungskräfte sollten im Vorfeld daher gut geschult werden.

### 5. Information der Belegschaft

Die Einführung von Mitarbeitergesprächen kann bei Ihren Beschäftigten viel Angst und Misstrauen auslösen. Beispielsweise befürchten sie, dass ihre geäußerten Wünsche nicht ernst genommen werden oder als Schwäche ausgelegt werden könnten. Es ist daher wichtig, diesen Ängsten zu begegnen,

indem Sie ausführlich über die Ziele sowie Inhalte informieren, die das Mitarbeitergespräch in Ihrem Unternehmen haben soll. Zur Information der Belegschaft bieten sich beispielsweise Mitarbeiterversammlungen an. Wichtig ist hierbei, möglichst transparent zu sein. Verstecken Sie keine Informationen, denn sonst werden Sie im Gegenzug auch kein Vertrauen und keine Ehrlichkeit von Ihrem Mitarbeiter erhalten.

## 6. Gesprächsvorbereitung

Nachdem der Rahmen definiert ist, geht es nun um die konkrete Vorbereitung der einzelnen Mitarbeitergespräche. Sie als Führungskraft müssen sich vor dem Gespräch über einige Punkte Gedanken machen. Welche Themen dies sind und was darüber hinaus noch zu beachten ist, erfahren Sie in Kapitel 2 bis 4.

## 7. Gesprächsdurchführung

Nun geht es ans Eingemachte. Sie führen Ihren Mitarbeiter Schritt für Schritt durch das Gespräch. Wie Sie das Gespräch mit dem Mitarbeiter am besten strukturieren, wie Sie ihm richtig Feedback geben und was Sie bei der Durchführung sonst noch bedenken sollten, stellen wir Ihnen in Teil II des Buches vor.

## 8. Dokumentation

Eine schriftliche Dokumentation des Gesprächs ist unumgänglich. Zum einen erhöhen Sie dadurch die Verbindlichkeit des Gesprächs und zum anderen ermöglicht es Ihnen, im Nachgang auf das Besprochene zurückzugreifen. Wie ein solches Protokoll aussehen kann und was bei der Dokumentation noch wichtig ist, zeigen wir Ihnen in Kapitel 10.

## 9. Auswertung

Neben der Dokumentation ist es entscheidend zu klären, was mit den Gesprächsprotokollen nach der Durchführung der Mitarbeitergespräche passiert. Sie sollten sich darüber im Klaren sein, wer Kenntnis über welche Informationen haben sollte. Zu diesen Fragen informiert Sie Kapitel 11 ausführlich.

# Tipps für Unternehmen mit Mitarbeitergesprächen

Wenn in Ihrem Unternehmen bereits Mitarbeitergespräche durchgeführt werden, dann sind für das Gelingen der Gespräche grundsätzlich alle Beteiligten verantwortlich. Sowohl Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter. Folgende Aspekte stellen dabei die Basis für erfolgreiche Mitarbeitergespräche dar:

- ✓ Führungskräfte sollten über ausgeprägte Kommunikations- und Sozialkompetenzen verfügen. Das heißt beispielsweise, dass Sie als Führungskraft Glaubwürdigkeit benötigen. Sie sollen Anerkennung, aber auch Kritik gegenüber dem Mitarbeiter äußern und Ziele klar und deutlich formulieren.
- ✓ Führungskräfte sollten sich ihrer Rolle und Aufgaben im Rahmen des Mitarbeitergesprächs bewusst sein. Bitte beachten Sie: Es genügt nicht, das Gespräch zu führen. Einem erfolgreichen Mitarbeitergespräch geht eine gute Vorbereitung voraus und folgt eine gute Nachbereitung. Was dabei beachtet werden sollte, erfahren Sie in den Kapiteln 2 bis 4 und 10.
- ✓ Die Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Unternehmen und dessen Zielen.
- ✓ Die Unternehmenskultur ist offen und baut auf Vertrauen und Respekt auf.

Sind die genannten Punkte bei Ihnen im Unternehmen nicht erfüllt, mag es sein, dass die Mitarbeitergespräche nicht ihre volle Wirkung entfalten können. Achtung! Das Fehlen von optimalen Voraussetzungen bedeutet jedoch nicht, dass Sie vor Mitarbeitergesprächen zurückschrecken müssen oder diese gar ganz bleiben lassen. Wenn noch nicht alle genannten Voraussetzungen erfüllt sind, bedeutet dies lediglich, dass noch Luft nach oben besteht und Sie als Führungskraft dafür Sorge tragen sollten, durch beispielsweise Schulungen oder Workshops die Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch zu optimieren.