

SCHÄFFER
POESCHEL

Erster Teil:

Das Mitarbeitergespräch im Überblick

1. Inhalt und Aufbau

Was ist das Mitarbeitergespräch?

Was immer die Aufgabenstellung sein mag, die Arbeit in einem Unternehmen oder auch in anderen Organisationen wird ganz wesentlich von Gesprächen beeinflusst, Gesprächen unter Mitarbeitern und zwischen Vorgesetzten und deren Mitarbeitern.

Die Alltagskommunikation ist für eine Auseinandersetzung über Grundsatzfragen allerdings wenig geeignet: Ziele und Ergebnisse der Arbeit, gravierendere Probleme, Fragen der Zusammenarbeit sowie das Gespräch über die weitere berufliche Entwicklung werden daher oft nicht besprochen. Damit derartige Themen nicht zu kurz kommen, benötigen sie in jeder Organisation einen besonderen Platz – eine „Auszeit“ – wo Grundsätzliches ernsthaft bearbeitet werden kann.

Das jährlich stattfindende Mitarbeitergespräch ist ein solcher Rahmen. Unter vier Augen werden – mit bewußtem Abstand zum Tagesgeschehen – zentrale Inhalte der Beziehung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetztem systematisch erörtert: Zum einen entsteht in einer *Rückschau* auf das vergangene Jahr 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.

Das Mitarbeitergespräch – eine „Auszeit“ für Grundsätzliches.

Das Mitarbeitergespräch verfolgt 2 Hauptziele

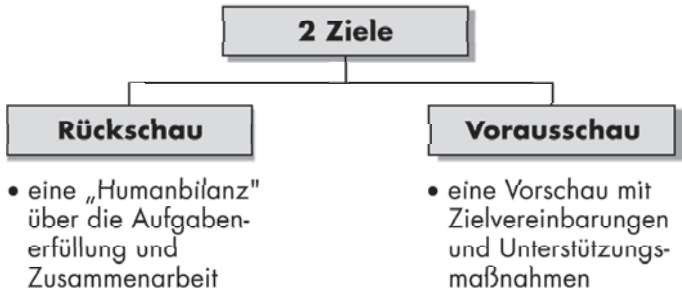


Abb. 1: Die beiden Blickrichtungen des Mitarbeitergesprächs

Die Hauptinhalte

Die beiden großen Bereiche des Mitarbeitergesprächs, um die es zwischen den Gesprächspartnern geht – *Rückschau* und *Vorausschau* –, werden in der Praxis in fünf Arbeitsschritten behandelt:

1. Rückschau auf die Aufgaben und Ergebnisse der vergangenen Periode

Mögliche Positionen einer solchen Leistungs- und „Humanbilanz“ sind:

- Zufriedenheit mit der Leistung des Mitarbeiters;
- Klarheit über Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche;
- förderliche und hemmende Faktoren für die Zielerreichung;
- Veränderungsvorschläge als künftige Basis für bessere Leistungen;
- Wirksamkeit bisheriger Fördermaßnahmen.

2. Eignungsschwerpunkte des Mitarbeiters

- Stärken, Schwächen und Lernfelder;
- fachliche Interessen;

- Potentiale und Fähigkeiten, die derzeit nicht genutzt werden;
- weitere Entwicklungsperspektiven.

3. Zusammenarbeit und Führung

- Führungsaufgaben und Führungsverständnis des Vorgesetzten;
- wechselseitige Erwartungen an die Zusammenarbeit, Spielregeln für diese Kooperation;
- Zusammenarbeit mit Kollegen und anderen Personen aus dem Arbeitsumfeld;
- Kooperation mit anderen Organisationseinheiten („Schnittstellenprobleme“).

4. Vereinbarung über künftige Aufgaben und Kriterien für die Einschätzung der Ergebnisse

- mittel- und langfristige Aufgaben und Perspektiven der Organisationseinheit;
- daraus abgeleitete Schwerpunktaufgaben;
- Festlegung künftiger Ziele und Maßstäbe für den Erfolg.

5. Entwicklungsmaßnahmen

- Maßnahmen zur Entwicklung des Mitarbeiters.

Was bringt das Mitarbeitergespräch?

Das Mitarbeitergespräch als Kernelement der kooperativen Führungskommunikation erfordert einen nicht zu unterschätzenden Zeitaufwand. Diese „Zeitinvestition“ rechnet sich in aller Regel allerdings nur dann, wenn die Führungskraft bereit ist, auf Vorschläge ihres Mitarbeiters einzugehen. Sind die Ziele genau formuliert und die Prioritäten festgelegt, kann der Mitarbeiter im Rahmen eines Zielkorridors eigenständiger entscheiden. Die Führungskraft ihrerseits gewinnt durch erfolgreiches

Delegieren ebenfalls an Freiraum. Und schließlich werden größere Demotivationen und gravierendere Konflikte meist schon durch das „Frühwarnsystem“ des Mitarbeitergesprächs von vornherein entschärft, weil der „Sand im Getriebe“ des Arbeitsalltags von Zeit zu Zeit „herausgewaschen“ wird.

Durch das Mitarbeitergespräch verändert sich oft die gesamte Führungskultur. Potentielle Vorteile liegen also auf allen Ebenen. In der Praxis hängen Erfolg und Akzeptanz des Mitarbeitergesprächs vor allem davon ab, ob auch tatsächlich alle einen nachhaltigen Nutzen daraus ziehen können.

Der Nutzen für die Beteiligten im einzelnen:

- Für das Unternehmen oder auch andere Organisationen ergibt sich ein wichtiger Nutzen aus der Verknüpfung ihrer strategischen Zielsetzungen mit den Arbeitsschwerpunkten jedes einzelnen Mitarbeiters. Gesamtziele können mit diesem Instrument kaskadenartig „heruntergebrochen“ werden, und durch gemeinsames Vereinbaren von Zielen und Aufgaben zwischen Mitarbeitern und Führungskraft steigen in der Regel innere Beteiligung und Engagement der Gesprächspartner.

Gelingt das Mitarbeitergespräch, so entsteht durch den Gedankenaustausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter außerdem häufig ein vertieftes Vertrauensverhältnis; Unsicherheiten werden abgebaut, was die Kommunikation und die Zusammenarbeit im Unternehmen verbessert.

- Die Führungskraft hat im Rahmen des Mitarbeitergesprächs 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 der Mitarbeiter zu erhalten.

Wenn das Mitarbeitergespräch nicht zu einer „Befehlsausgabe“ degeneriert ist, sondern Wissen und Erfahrungen der Mitarbeiter einbezogen werden, wächst die Identifikation mit der Arbeit. Die Planung für das kommende Jahr kann in einem solchen „Aushandlungsprozeß“ an den Stärken und Schwächen der einzelnen ausgerichtet werden, was meist einen weiteren Motivationsschub auslöst.

- *Dem Mitarbeiter* bietet ein solches Gespräch eine Gelegenheit, sich mit den Zielen des Unternehmens und der Abteilung und deren Auswirkungen auf seinen Arbeitsplatz auseinanderzusetzen. Er erhält Rückmeldung, inwieweit die Beurteilung der Führungskraft mit seiner eigenen Einschätzung der persönlichen Leistungen übereinstimmt.

Im Rahmen der gemeinsamen Zielvereinbarung kann der Mitarbeiter aktiv an der Planung künftiger Aufgaben mitwirken. Eine gelungene Zielvereinbarung vermittelt ihm Klarheit über künftige Aufgaben und Arbeitsschwerpunkte. Darüber hinaus kann er diese Arbeitsbilanz nutzen, um der Führungskraft Rückmeldungen über ihre Führungsarbeit zur Verfügung zu stellen. Auf der persönlichen Ebene ist das Mitarbeitergespräch schließlich ein geeigneter Rahmen, um die Möglichkeiten beruflicher Entwicklung auszuloten. Unter Berücksichtigung besonderer Fähigkeiten und persönlicher Interessen können Fördermaßnahmen vereinbart sowie eigene Vorstellungen, Interessen und Ziele eingebracht werden.

Es liegt letztlich in der Hand der beiden Gesprächspartner, ob sie das Gespräch für eine fruchtbare Führungskommunikation nutzen wollen. Wenn es gelingt, alle Beteiligten ernsthaft einzubeziehen, dann verändert sich erfahrungsgemäß die Führungskultur. In diesem Sinne erleben wir das Mitarbeitergespräch häufig als Hebel zur Entwicklung des ganzen Unternehmens.

2. Ein Leitfaden zur Vorbereitung

Die richtige Einstimmung und Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch ist eine wesentliche Grundlage für den Erfolg. Es hat sich bewährt, die fünf Themenbereiche in einer ganz bestimmten Art und Weise aufzubereiten.

Der folgende Leitfaden ist für eine derartige Vorbereitung gedacht und aus der Perspektive der Führungskraft formuliert. Im Serviceteil finden Sie diese Vorbereitungsunterlagen sowohl aus der Sicht des Mitarbeiters als auch aus der des Vorgesetzten.

Einstimmung

Bevor Sie diesen Leitfaden – der als Anregung zu verstehen ist – durcharbeiten, stimmen Sie sich auf Ihren Gesprächspartner und das bevorstehende Gespräch ein.

Überlegen Sie, wie Ihre momentane Beziehung aussieht, welche erfreulichen und belastenden Situationen *Stimmen Sie sich auf* aus dem vergangenen Jahr Ihnen in Erinnerung sind. *Ihren Gesprächspartner ein.* Welche Auswirkungen hatten diese auf Ihre bisherige Zusammenarbeit? Welche Art von Gesprächsbasis haben Sie heute miteinander? Was möchten Sie in dieser Hinsicht in dem bevorstehenden Mitarbeitergespräch erreichen? Welche innere Einstellung und persönliche Haltung ist für die Verwirklichung dieses Zieles förderlich?

Rückschau

- Für welche Tätigkeitsbereiche hat Ihr Mitarbeiter im vergangenen Jahr den Großteil seiner Zeit aufgewendet? Es geht dabei nicht so sehr um formale Festlegungen, sondern um tatsächlich durchgeführte Arbeiten.

- Sind aus Ihrer Sicht die Zuständigkeiten Ihres Mitarbeiters klar geregelt und mit ihm abgesprochen?
- Welche Zielvereinbarungen wurden zu diesen Schwerpunkten und Zuständigkeiten getroffen?
- Inwieweit hat Ihr Mitarbeiter die vereinbarten und ihm übertragenen Aufgaben erfüllt? Was ist gelungen? Was ist verbesserungswürdig? Und wodurch wurde die Erfüllung der Aufgaben beeinflusst? Beziehen Sie auch Fördermaßnahmen in Ihre Überlegungen mit ein. Was ist diesbezüglich geschehen? Mit welchem Ziel? Was hat es gebracht? Und was hat sich im alltäglichen Arbeitsgeschehen bewährt/nicht bewährt?
- Welche Kriterien sind aus Ihrer Sicht wichtig, damit Ihr Mitarbeiter seine Aufgaben erfüllen kann? Rufen Sie sich diesbezüglich Beispiele in Erinnerung, die Ihre Einschätzung verdeutlichen.
- Welche organisatorischen Maßnahmen scheinen Ihnen sinnvoll, um die Aufgaben Ihrer Organisationseinheit effizienter zu gestalten?

Eignungsschwerpunkte

- Wo sehen Sie die fachlichen und persönlichen Stärken Ihres Mitarbeiters? Entfaltet er sich stärker im eigentlichen Fachgebiet oder in angrenzenden Fachgebieten? Handelt es sich eher um einen Generalisten oder einen Spezialisten? Welche Beobachtungen konnten Sie in seinem Umgang mit Kollegen, Mitarbeitern, Vorgesetzten, anderen Dienststellen oder im Kontakt mit Kunden machen?
- Welche besonderen fachlichen Interessen beobachten Sie bei Ihrem Mitarbeiter?
- Worin sehen Sie etwaige persönliche wie fachliche Probleme Ihres Mitarbeiters, die ihn bei der Erfüllung seiner Aufgaben behindern? In welchen Situationen zeigen sich diese?

- Welche Begabungen Ihres Mitarbeiters wollen Sie aufgrund seiner Leistungen in der künftigen Arbeit besonders berücksichtigen? Wie können diese besonderen Eignungen in die zukünftige Aufgabenstellung – innerhalb der Organisationseinheit bzw. innerhalb des Unternehmens – erfolgreich einfließen?
- Hat Ihr Mitarbeiter Eignungen und Fähigkeiten, die er bei seiner derzeitigen Verwendung nicht einbringen kann?
- Welche weiteren Entwicklungsperspektiven sind für den Mitarbeiter aus Ihrer Sicht denkbar?

Führung und Zusammenarbeit

- Was betrachten Sie als Ihre wichtigsten Führungsaufgaben (zum Beispiel informieren, motivieren, delegieren, entscheiden, kontrollieren, Strategien entwickeln, Ziele definieren, Mitarbeiter entwickeln ...)?
- Was davon möchten Sie mit Ihrem Mitarbeiter besprechen, weil es aus Ihrer Sicht für die gemeinsame Arbeit notwendig ist?
- Welche Erwartungen haben Sie an Ihren Mitarbeiter hinsichtlich der Zusammenarbeit? Was sollte beibehalten werden? Was sollte sich aus Ihrer Sicht ändern?
- Welche bisherigen Erfahrungen haben Sie mit Ihrem Mitarbeiter gemacht hinsichtlich seiner Zusammenarbeit
 - mit gleichgestellten Kollegen?
 - mit seinen eigenen Mitarbeitern?
 - mit anderen Organisationseinheiten im Unternehmen?
- Welche Erwartungen knüpfen Sie deshalb künftig an das Verhalten Ihres Mitarbeiters?
- Wie möchten Sie, daß Ihr Mitarbeiter den Kontakt zu Kunden und sonstigen Außenstehenden gestaltet?

Ziele, Aufgaben und Erfolgskriterien

- Was sind die mittel- und langfristigen Aufgaben und Entwicklungsschwerpunkte Ihrer Organisationseinheit? Welche Prioritäten möchten Sie als verantwortliche Führungskraft diesbezüglich setzen?
- Sind Sie selbst über die mittel- und langfristige Ausrichtung und die Entwicklungsschwerpunkte Ihrer Organisationseinheit ausreichend informiert? Wenn nein, wie können Sie sich diesbezügliche Informationen beschaffen?
- Welche Aufgaben und Zielsetzungen sehen Sie für Ihren Mitarbeiter und dessen Verantwortungsbereich im nächsten Jahr? Was wird gleichbleiben? Wo erwarten Sie Neuerungen?
- Welche Voraussetzungen (in sachlicher und personeller Hinsicht, Zeit und Kompetenzen) benötigt Ihr Mitarbeiter dazu?
- Welche Auswirkungen hat die Festlegung dieser Aufgaben auf Ihre übrigen Mitarbeiter sowie auf andere Organisationseinheiten und Dienststellen und deren Aufgaben? Gibt es diesbezüglich einen gemeinsamen Klärungs- und Abstimmungsbedarf? Wenn ja, mit wem?
- Welche konkreten Ergebnisse erwarten Sie von Ihrem Mitarbeiter bis zum Ende der nächsten Periode? An welchen Kriterien werden Sie Arbeit und Ergebnisse messen?

Entwicklungsmaßnahmen

- Wodurch können Sie die Qualifikation Ihres Mitarbeiters in fachlicher und persönlicher Hinsicht fördern? Welche konkreten Schritte und Maßnahmen sind unbedingt erforderlich? Welche sind denkbar und wünschenswert?

- Was können Sie zur Verwirklichung dieser Vorhaben beitragen (Begleitung, Zeit, Fortschrittsgespräch, Umsetzung der in Seminaren erworbenen Kenntnisse in den Arbeitsalltag ...)? Was kann Ihr Mitarbeiter selbst beitragen? Welche Erwartungen haben Sie diesbezüglich?
- Beispiele für verschiedene Entwicklungsmaßnahmen finden Sie im Serviceteil.

3. Wie führt man ein Mitarbeitergespräch?

Das Mitarbeitergespräch ist eine speziell anspruchsvolle Kommunikationsform, die sich von Alltagskontakten zwischen Mitarbeitern und Führungskraft stark unterscheidet. Das Besondere an dieser Art der Kommunikation besteht darin, daß in den verschiedenen Phasen des Gesprächs sehr unterschiedliche Formen der Gesprächsführung zum Zuge kommen. In der Praxis sind diese Gesprächstypen naturgemäß nicht säuberlich zu trennen. Sie fließen ineinander, genauso wie die Gesprächsführung auch zwischen den Gesprächspartnern wechseln kann.

Gesprächsformen

Grundsätzlich sind drei verschiedene Typen der Gesprächsführung im Verlauf des Mitarbeitergesprächs zu beobachten:

- *Die fragende Gesprächsführung* unterstützt die gemeinsame Diagnose überall dort, wo es zunächst darum geht, Informationen zu sammeln, sich ein differenziertes Bild von einem Sachverhalt wie der Arbeit in der zurückliegenden Periode oder dem Leistungsprofil eines Mitarbeiters zu verschaffen. Eine fragende

Grundhaltung, die voraussetzt, daß man sich für sein Gegenüber tatsächlich interessiert, schützt vor vorschnellen Urteilen und signalisiert darüber hinaus, daß man sein Gegenüber ernst nimmt. Sie ist die Ausgangsbasis, um zu einer gemeinsamen Sicht der Dinge zu finden.

- *Das Feedbackgespräch* hilft, sich über die Wirkungen, die man bei seinem Gegenüber ausgelöst hat, ein Bild zu machen und trägt somit dazu bei, das Selbstbild mit dem Fremdbild des Gesprächspartners abzugleichen. Es ist ein emotional heikler Austausch von Sichtweisen und Erlebnissen, heikel allein schon deswegen, weil jede Diskrepanz von Selbst- und Fremdbild beunruhigt und häufig entsprechende Gegenreaktionen auslöst.
- *Das Aushandlungsgespräch* trägt dazu bei, gemeinsame Vereinbarungen – etwa über Ziele und Prioritäten – zu treffen. Darüber hinaus ist diese Gesprächsform bei der Vereinbarung von Fördermaßnahmen angebracht, mit deren Hilfe sich der Mitarbeiter auf strategische Ausrichtungen des Unternehmens einstellen oder für neue Aufgaben qualifizieren soll.

Natürlich sind die genannten Gesprächsführungstypen nicht auf das Mitarbeitergespräch beschränkt. Sie stellen für die kommunikative Gestaltung von Führungssituationen generell ein bedeutendes Instrumentarium bereit. Wir werfen daher im folgenden einen genaueren Blick auf diese drei Gesprächsformen.

Die fragende Gesprächsführung

Wenn man eine Situation nicht präzise beurteilen kann, empfiehlt es sich, zunächst einmal gründlich zu fragen. So banal dies auf den ersten Blick klingt, so schwierig ist es im Alltag, diesem Prinzip zu folgen. Viele Führungskräfte glauben nach wie vor, auf alles immer sofort