

Mitarbeitergespräche erfolgreich führen

Zum Mitarbeitergespräch zählen alle Gespräche zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern, die über die routinemäßige Alltagskommunikation hinausgehen. Zusätzlich wird der Begriff Mitarbeitergespräch durch folgende Merkmale verdeutlicht:

- Mitarbeitergespräche können sowohl zu **regelmäßigen**, geplanten Terminen (z. B. Beurteilungs- oder Fördergespräche) als auch **anlassbezogen** (z. B. Feedbackgespräche) stattfinden.
- Mitarbeitergespräche werden i. d. R. **vom direkten Vorgesetzten geführt**. Nur in Ausnahmefällen wird diese Aufgabe vom nächsthöheren Vorgesetzten oder von Mitarbeitern der Personalabteilung wahrgenommen.
- Mitarbeitergespräche sind zumeist **Vier-Augen-Gespräche**. In Einzelfällen (z. B. bei Gesprächen mit disziplinarischem Inhalt) kann es vorkommen, dass der Vorgesetzte oder der Mitarbeiter eine weitere Person zum Gespräch hinzuzieht (z. B. ein höherer Vorgesetzter, ein Mitarbeiter der Personalabteilung, ein Mitglied des Betriebsrates). In bestimmten, vom Gesetz genannten Fällen kann der Mitarbeiter die Teilnahme eines Betriebsratsmitglieds verlangen (§ 82 Abs. 2 BetrVG).
- Mitarbeitergespräche haben immer einen bestimmten **Sachinhalt und eine Zielsetzung** (vgl. die folgende Liste). Damit unterscheiden sie sich deutlich von der reinen Unterhaltung, die ausschließlich der Kontaktpflege zum Mitarbeiter dient.

Mitarbeitergespräche führen ist Führungsaufgabe

Mit Blick auf diese Inhalte wird auch deutlich: Mitarbeitergespräche sind Führungsaufgaben und daher **nicht delegierbar**. Allenfalls können Teile der Gesprächsvorbereitungen, wie z. B. das Zusammentragen und Aufbereiten von Informationen oder das Organisieren von Besprechungsräumen, von anderen Mitarbeitern wahrgenommen werden.

Anlässe und Themen von Mitarbeitergesprächen

- Ziele vereinbaren
- Beurteilungen besprechen
- Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter
- Jahresgespräche
- Einführung in die Betriebsgemeinschaft
- Gute Leistungen anerkennen
- Unzureichende Leistungen kritisieren und verbessern
- Fehlzeitengespräch/Rückkehrgespräch
- Klärung disziplinarischer Fragestellungen/Abmahnungen
- Kündigungs- und Trennungsgespräche
- Sachaufgaben besprechen
- Kompetenzen und Verantwortung übertragen (Delegation)
- Kenntnisse und Fertigkeiten an die Mitarbeiter weitergeben
- Unterstützung bei persönlichen Problemen des Mitarbeiters

Jahresgespräch: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung

Abweichend von der vorstehenden Definition wird der Begriff Mitarbeitergespräch teilweise auch in einem engeren Sinn verwendet. Manche Betriebe bezeichnen damit nur ganz bestimmte, in festem, meist jährlichen Turnus stattfindende Gespräche (z. B. das Jahresmitarbeitergespräch). Der Inhalt solcher Gespräche ist zumeist die Festlegung von Zielen für die nächste Periode, häufig auf der Grundlage der Mitarbeiterbeurteilung. In manchen Betrieben wird neuerdings der Begriff Mitarbeitergespräch an Stelle des Begriffs Mitarbeiterbeurteilung verwendet.

Mitarbeitergespräch: Vorbereitung ist wichtig

Durch eine angemessene Vorbereitung stellen Sie sicher, dass

- sich die Gesprächsdauer in einem angemessenen Rahmen halt,
- Sie sich nicht auf der Beziehungsebene festfahren,
- die Gesprächsziele erreicht werden oder man ihnen zumindest näherkommt und
- die Gespräche mit einem für beide Seiten akzeptablen Ergebnis enden.

Das sollten Sie bei der Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs beachten

Die Frage, ob **schriftlich oder mündlich eingeladen** wird, hängt vom Gesprächsanlass ab. Zu komplexeren Gesprächen, die in einem festen Turnus stattfinden (z. B. Zielvereinbarungs-, Jahres- oder Beurteilungsgespräch), kann schriftlich eingeladen werden. Kurzfristigere und weniger umfangreiche Gespräche (z. B. Zwischenfeedback) werden meist mündlich abgesprochen.

Termin und Ort sollten so gewählt werden, dass das Gespräch in Ruhe und ohne Unterbrechungen geführt werden kann. Die eigentliche Gesprächsdauer hängt vom jeweiligen Anlass und den beteiligten Personen ab; einen Richtwert gibt es nicht.

Der richtige Ort für das Mitarbeitergespräch

Und welcher Ort eignet sich am besten? Die meisten Mitarbeitergespräche werden sicherlich im **Büro des Vorgesetzten** geführt. Verschanzen Sie sich aber nicht hinter Ihrem Schreibtisch, sondern nutzen Sie z. B. einen geeigneten Besprechungstisch. Damit signalisieren Sie dem Mitarbeiter, dass das Gespräch für Sie eine besondere Bedeutung hat. Wenn Sie selbst über kein eigenes Büro verfügen, sollten Sie einen zentralen Besprechungsraum benutzen.

Im Corona bedingten **Lockdown** müssen Mitarbeitergespräche digital virtuell geführt werden. Hier ist zu beachten, dass sowohl Sie als Führungskraft als auch der Mitarbeiter ungestört sprechen können und keine Videokonferenz oder Telefonate anstehen. Planen Sie hier auf jeden Fall einen zeitlichen Puffer ein!

Welche Ziele sollen mit dem Mitarbeitergespräch erreicht werden?

Mitarbeitergespräch ist ein **Zweckgespräch**, das mit einer ganz bestimmten Absicht geführt wird. Das zeigen auch die verschiedenen Gesprächsanlässe. Vorgesetzter und Mitarbeiter verfolgen im Mitarbeitergespräch ganz bestimmte Ziele, die sie erreichen wollen. Je mehr Klarheit über das verfolgte Ziel besteht, umso besser kann die Gesprächsführung darauf ausgerichtet werden und umso leichter kann überprüft werden, ob das Ziel auch erreicht wurde. Am Ende des Gesprächs sollte jeder Teilnehmer das Gefühl haben, etwas erreicht zu haben. Außerdem muss das Gesprächsziel realistisch sein, d. h. im Mitarbeitergespräch müssen **rechtlich mögliche und persönlich zumutbare Ziele** vertreten werden. Um über die notwendige Flexibilität zu verfügen, ist in manchen Gesprächen zwischen einem wünschenswerten **Maximalziel** und dem mindestens zu erreichenden **Minimalziel** zu unterscheiden. Für den Fall, dass die ursprüngliche Zielrichtung aufgrund neuer, sich erst im Gespräch ergebender Tatbestände dennoch nicht verfolgt werden kann, können zusätzlich Alternativziele überlegt werden. Durch die Formulierung von Minimal- oder Alternativzielen besteht auch die Möglichkeit, dem Mitarbeiter auf jeden Fall eine Zusage machen zu können, so dass er nicht ohne jeden Erfolg aus dem Gespräch geht.

Letztlich hängt es von der Gesprächsführung durch die Führungskraft ab, wie das Mitarbeitergespräch verläuft. Dabei gilt es verschiedene Dinge zu beachten.

Sechs Tipps für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch

Die Verantwortung für den Gesprächsablauf liegt beim Vorgesetzten. Er verfügt über die größere Erfahrung und hat darauf zu achten, dass die grundlegenden Regeln der Gesprächsführung eingehalten werden. Vom Vorgesetzten hängt es letztlich ab, ob ein wirkliches Gespräch geführt wird, oder ob lediglich verschiedene Gesprächstechniken abgespult werden. Die folgenden sechs Regeln helfen dabei, dass das Mitarbeitergespräch erfolgreich verläuft.

Regel 1: Jeder soll gewinnen

Häufig ist in Gesprächen zu beobachten, dass sich die Menschen aus Unsicherheit vor unplanbaren Situationen oder aufgrund des eigenen Absolutheitsanspruches nicht verstehen, sondern in erster Linie antworten wollen. Während der Gesprächspartner noch spricht, werden schon die nächsten Worte, Argumente und eine gute Formulierung überlegt. Solche Gespräche enden immer damit, dass sich der schwächere Gesprächspartner überrumpelt, überfahren oder überredet fühlt. Er geht als Verlierer aus dem Gespräch und baut damit Frustration und Misstrauen gegenüber dem Gesprächspartner auf.

Arbeiten Sie im Mitarbeitergespräch deutlich heraus:

- Sichtweisen und Bedürfnisse Ihres Gesprächspartners,
- Ihre eigene Meinung und Ihre Motive sowie
- die daraus resultierenden Unterschiede.

Sicherlich gehört eine gute Portion **Offenheit, Mut und Selbstvertrauen** zu dieser Vorgehensweise. Sie werden ggf. mit Äußerungen konfrontiert, die Sie zunächst nicht absehen konnten. Möglicherweise entwickelt sich das Gespräch in eine ungeplante Richtung. In einem solchen Fall hilft eine gute Gesprächsvorbereitung, aber auch Flexibilität in der Argumentation und Vertrauen in die eigene Kreativität und Improvisationsgabe.

Schaffen Sie sogenannte "Win-Win-Situationen": Am Ende des Gespräches sollten beide Gesprächspartner zumindest einen Teilerfolg erzielt haben. Wenn beide Gesprächspartner auf diese Weise ihren Bedürfnissen wenigstens ein Stück nähergekommen sind, wird Frustration vermieden.

Regel 2: Wertschätzung gegenüber dem Gesprächspartner

Achten Sie Ihren Gesprächspartner als Mensch. Machen Sie sich immer wieder bewusst, dass seine Meinungen und Verhaltensweisen oftmals von Ihren eigenen abweichen werden. Nehmen Sie ihm dies nicht übel, sondern **versuchen Sie vielmehr, seinen Standpunkt, seine Motive und Bedürfnisse nachzuvollziehen**. Suchen Sie mit ihm gemeinsam nach Lösungen, die für beide Seiten annehmbar sind.

Regel 3: Glaubwürdigkeit

Information und Kommunikation mit einem Mitarbeiter sind nur dann erfolgreich, wenn dieser von den ehrlichen Absichten des Vorgesetzten auch überzeugt ist. Die nachfolgende Liste enthält die wesentlichen Aspekte, die zu dieser Glaubwürdigkeit beitragen.

- **Offenheit**: Aktiv und zielgerichtet kommunizieren, damit die Mitarbeiter alle Informationen erhalten, die sie für ihre Arbeit benötigen. Die Mitarbeiter am eigenen Wissens- und Erfahrungsstand teilhaben lassen.
- **Ehrlichkeit**: Informationen nicht als Machtmittel oder Mittel zum Zweck einsetzen
- **Sachkompetenz**: Überzeugen Sie fachlich. Blocken Sie Einwände des Mitarbeiters nicht ab, sondern setzen Sie sich mit diesen sachlich auseinander. Geben Sie angelesenes Wissen nie als erlebtes Wissen aus. Finden Sie deutliche Worte und beziehen Sie Stellung. Stehen Sie dazu, wenn Sie etwas nicht wissen.
- **Echtheit**: Spielen Sie keine Rolle, sondern bleiben Sie Sie selbst. Nicht alles, was Sie meinen, müssen Sie auch sagen. Aber alles, was Sie sagen, müssen Sie auch meinen. Vermeiden Sie verdeckte Beeinflussung, sprechen Sie stattdessen Ziele und Absichten offen aus. Achten Sie darauf, dass verbale und nonverbale Botschaften übereinstimmen.

Regel 4: Kein Zeitdruck

Planen Sie genügend Zeit für Ihre Anliegen und die Ihres Mitarbeiters ein! **Vermeiden Sie Störungen und stellen Sie sicher, dass Sie in Ruhe und mit der notwendigen Aufmerksamkeit auf die Gesprächsinhalte eingehen können.** Legen Sie zu Beginn des Gesprächs mit dem Mitarbeiter fest, wie viel Zeit zur Verfügung steht und welche Punkte besprochen werden sollen. Führen Sie das Gespräch dann zügig mit dem Blick auf das Gesprächsziel durch.

Regel 5: Ich-Botschaften

Die meisten Menschen kommunizieren in so genannten "Du-Botschaften": "Sie sollten die Berichte bis heute Abend fertig stellen." Diese **"Du-Botschaften" bergen eine Reihe von negativen Assoziationen.** Häufig drücken sie Wertungen und Urteile aus oder lassen – bewusst oder unbewusst – den Eindruck entstehen, man wisse es besser als der Gesprächspartner. Auf diese Weise entsteht ein **Machtgefälle**, dem der Gesprächspartner entweder mit einem offensiven Gegenangriff oder mit einer defensiven Verteidigungshaltung begegnet. Eine offene und konstruktive Kommunikation ist häufig nicht möglich.

Geeigneter sind dagegen "Ich-Botschaften". Auf diese Weise stülpt man dem Gesprächspartner nicht die eigenen Sichtweisen über oder unterstellt ihm irgendwelche Absichten. Vielmehr teilt man ihm mit, wie man die Situation selbst erlebt und gibt ihm so Gelegenheit, diesen Eindruck zu korrigieren. "Ich mache mir Sorgen, ob der Bericht bis heute Abend fertig wird." Mit diesen Ich-Botschaften teilt man gleichzeitig etwas von den eigenen Empfindungen und Emotionen mit und **signalisiert dem Gesprächspartner auf diese Weise Vertrauen.** Ich-Botschaften sind damit auch das geeignete Instrument, dem Gesprächspartner nicht annehmbare Verhaltensweisen mitzuteilen.

Regel 6: Meta-Kommunikation

Meta-Kommunikation ist eine Gesprächstechnik, die man anwendet, wenn z. B. ein Gespräch sehr emotional geworden ist oder man sich mit den Argumenten im Kreise dreht. **Meta-Kommunikation bedeutet, dass nicht mehr über das Sachthema gesprochen wird, sondern über die Kommunikation an sich,** wie im folgenden Beispiel: "Ich habe den Eindruck, dass wir eigentlich alle Argumente ausgetauscht haben und uns – aufgrund unterschiedlicher Auffassungen – nur noch im Kreise drehen. Ich würde gerne eine Lösung finden, die für beide Seiten akzeptabel ist."

Der nachfolgende Leitfaden hilft bei der Vorbereitung und bei der Durchführung eines Mitarbeitergesprächs. Die Vorlage dient dazu, das Gespräch zu strukturieren, wesentliche Gesprächsteile nicht zu vergessen und das Gesprächsziel nicht aus den Augen zu verlieren.

Leitfaden

Ein Gesprächsleitfaden kann zwar nicht die inhaltliche Argumentation abnehmen. Er trägt jedoch dazu bei, "in der Hitze der Debatte" das Gespräch zu strukturieren, wesentliche Gesprächsteile nicht zu vergessen und das Gesprächsziel nicht aus den Augen zu verlieren. Darüber hinaus lässt er genügend Spielraum für unerwartete Richtungsänderungen im Gespräch. Mit dem nachfolgenden Leitfaden können sich Führungskräfte auf nahezu alle Mitarbeitergespräche vorbereiten.

Beginn und Einleitung des Mitarbeitergesprächs

- Höflichkeit und Freundlichkeit sind – unabhängig vom Gesprächsanlass – Grundvoraussetzung eines jeden Gespräches.
- Gehen Sie auf den Mitarbeiter zu, begrüßen Sie ihn und danken Sie ihm für sein Kommen.
- Setzen Sie sich mit ihm an einen geeigneten Tisch und unterstreichen Sie so die Bedeutung des Gesprächs.
- Überprüfen Sie, ob der Mitarbeiter "gedanklich anwesend" ist.
- Stellen Sie einen persönlichen Kontakt her und tragen Sie so zu einem positiven und offenen Gesprächsklima bei.

Ziele und Erwartungen an das Mitarbeitergespräch austauschen

Darstellung des Gesprächsanlasses:

- Umreißen Sie den Gesprächsanlass und die Gesprächsziele.
- Stellen Sie dar, wie Sie im Gespräch vorgehen werden.
- Nennen Sie den Zeitrahmen.

Die Sichtweise des Mitarbeiters:

- Idealerweise haben Sie den Mitarbeiter bei der Vereinbarung des Gesprächstermins veranlasst, sich selbst vorzubereiten.
- An dieser Stelle geben Sie ihm zunächst Gelegenheit, seine Sichtweise darzustellen.
- Unterbrechen Sie ihn in diesem Gesprächsabschnitt nicht, sondern machen Sie sich Notizen zu Punkten, auf die Sie später eingehen wollen.

Ihre eigene Sichtweise:

- Fragen Sie jedoch nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben.
- Stellen Sie nun Ihre eigene Meinung dar, indem Sie seine Ausführungen bestätigen, korrigieren oder weiterführen.

Frustrationen abbauen

- Geben Sie dem Mitarbeiter Gelegenheit, seinen Gefühlen unumwunden Luft zu machen
- Achten Sie an dieser Stelle nicht auf Sachlichkeit, sondern akzeptieren Sie die Emotionalität seiner Ausführungen.
- Kommentieren Sie diese Äußerungen nicht.
- Leiten Sie zum Kerngespräch über.

Der sachliche Kern des Mitarbeitergesprächs

- Arbeiten Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter die Unterschiede in den einzelnen Sichtweisen heraus.
- Suchen Sie gemeinsam nach Ursachen für diese unterschiedliche Betrachtungsweise.
- Suchen Sie nach Lösungen, die für beide Gesprächspartner akzeptabel sind.
- Seien Sie offen für die Sichtweise des Mitarbeiters, und versuchen Sie, diese nachzuvollziehen.
- Reden Sie nicht um den "heißen Brei" herum, sondern bringen Sie Ihre eigene Meinung deutlich zum Ausdruck und beziehen Sie Stellung.
- Seien Sie so flexibel, Ihre eigene Meinung zu ändern, wenn sich im Gespräch entsprechende Aspekte ergeben.
- Fassen Sie zusammen und sichern Sie Zwischenergebnisse.
- Behalten Sie das Gesprächsziel im Auge.

Abschluss des Mitarbeitergesprächs

- Fassen Sie alle wichtigen Punkte noch einmal kurz zusammen.
- Vereinbaren Sie Ergebnisse und halten Sie diese schriftlich fest. (Wer macht was bis wann?)
- Zeigen Sie noch einmal die Differenzen und die vereinbarten Kompromisse auf.
- Gesprächsauswertung
- Welche Maßnahmen müssen Sie veranlassen?
- Welche Gesprächsziele haben Sie erreicht?
- Welche neuen Erkenntnisse haben Sie über Ihren Gesprächspartner gewonnen und was sollten Sie bei zukünftigen Gesprächen beachten?
- Welches Bild hat der Gesprächspartner von Ihnen gewinnen können?
- Haben Sie sich im Gespräch richtig verhalten, bzw. was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?