

BETRIEBSWIRTSCHAFT



In Mitarbeitergesprächen unter vier Augen können die unterschiedlichen Potenziale der Mitarbeiter erkannt und anschließend gefördert werden.

POTENZIALE ERKENNEN

Um Potenziale zu erkennen und Karrieren zu fördern, sind regelmäßige Mitarbeitergespräche das A und O. Deshalb sollten Führungskräfte darin fit sein.

Wenn es denn sein muss und wenn es gar nicht mehr anders geht, führen Chefs ein Mitarbeiterspräch. Mehr Pflicht als Kür sehen beide Seiten darin - ohne die Chance zu erkennen, dadurch gemeinsam zu wachsen und voneinander zu profitieren. Voraussetzung dafür ist, dass das Mitarbeiterspräch keine Einbahnstraße bleibt, sondern sich zum aktiven Dialog entwickelt.

Sicherheit und Perspektiven

Natürlich stehen bei einem Mitarbeitergespräch die fachlichen Leistungen auf dem Prüfstand. Aber auch ein Rückblick auf die persönlichen Entwicklungen bietet sich an, um in beiden Bereichen den Grad der Zielerreichung zu ermitteln und weitere Fördermaßnahmen abzuleiten. Darüber hinaus dienen Mitarbeitergespräche auch dazu, Sicherheit zu vermitteln, klar zu kommunizieren, wohin der Betrieb will und wie der Mitarbeiter in dieses Szenario eingebunden werden kann. Lassen Sie gemeinsam die letzten Monate Revue passieren. Wer hat was von wem erwartet? Wurden diese Vorstellungen erfüllt, Zusagen eingehalten? Und wenn nicht, warum? Nutzen Sie dann aber vor allem den Blick nach vorne: Was soll in den nächsten Wochen und

Monaten anders werden? Welche Ziele werden mit welchen konkreten Schritten verfolgt? Welche Perspektiven gibt es für den Mitarbeiter? Welche Erwartungen haben Sie als Führungskraft? Wie sieht dies der Mitarbeiter aus seiner Sicht?

Alle Beteiligten sollten hier vor allem darauf achten, dass jeder Gesprächsteilnehmer ausreichend zu Wort kommt. Manchmal erfahren und bewegen wir durch Zuhören erheblich mehr als durch ständig neue und nachdrücklich gestellte Forderungen.

Vorbereitung ernst nehmen

Je klarer unsere Gedanken sind, umso besser können wir diese unserem Gesprächspartner vermitteln. Ein präziser Gedanke führt zu einer klaren Sprache und einem strukturierten Handeln. Geht es also, wie in einem Mitarbeitergespräch, um den Dialog, um Veränderungen in der Organisation oder andere gemeinsame Vorhaben, sollte eine entsprechende Vorbereitung selbstverständlich sein. Tür- und Angelgespräche haben beim Smalltalk vielleicht noch ihre Berechtigung, geht es um die Zusammenarbeit im beruflichen Umfeld, signalisiert ein wertvoller Rahmen eine Wertschätzung dem Gesprächspartner gegenüber.

Aber auch für uns selbst hat eine gute Vorbereitung Vorteile: Es macht uns sicherer, wir sind in der Lage, durch eine umfassende Recherche im Vorfeld und Kenntnis aller Fakten auch unangenehme Themen anzusprechen und haben das gute Gefühl, das Ruder selbst in der Hand zu haben.

Bei einem Mitarbeitergespräch ist es grundsätzlich wichtig, dieses möglichst ungestört (ohne Telefonanrufe, Unruhe durch ständige Störungen oder Arbeitsgeräusche, weil das Gespräch zum Beispiel in Kundenraumnähe stattfindet) führen zu können. Was spricht dagegen, ein Mitarbeiterspräch an einen ungewöhnlichen, inspirierenden Ort zu verlegen? Vielleicht ein solches Gespräch sogar einmal mit einem Spaziergang in der freien Natur zu verbinden?

Fragen, Feedback und Sprache

Mitarbeitergespräche werden oft nur deshalb geführt, weil etwas schiefgelaufen ist, durch organisatorische Umstrukturierungen auch Veränderungen für den Mitarbeiter anstehen oder es sonst irgendwelche nicht so erfreulichen Themen zu besprechen gibt. Dann spricht meistens der Vorgesetzte und der Mitarbeiter hört zu.

Der Sinn eines Mitarbeitergesprächs ist grundsätzlich ein anderer: Bei einem Austausch soll zum Beispiel auch das Eigenbild mit dem Fremdbild verglichen werden und jeder Gesprächspartner wertvolle Impulse erhalten. Grundlage dafür ist es, weniger zu reden und mehr zu fragen. Die richtigen Fragen zum passenden Zeitpunkt erhöhen das Ergebnis. Dies schließt natürlich ein, dass die Führungskraft genauso offen für ein Feedback ist, wie sie dies vom Mitarbeiter erwartet. Oft sind wir in unseren Gedanken und Wahrnehmungen sowie der eigenen Erwartungshaltung so gefangen, dass nur ein offenes und direktes Aufzeigen ermöglicht, neue Wege (und seien diese erst einmal nur im eigenen Kopf vorhanden) zu beschreiten.

Wenn wir einmal genau überlegen, was wir täglich sprachlich ausdrücken und ebenso genau hinhören, was andere Menschen sagen, werden wir feststellen, dass unsere Sprache oft sehr unkonkret ist: "Eigentlich wollte ich pünktlich zu unserem Termin kommen... (wollte er nun oder wollte er nicht?), unter Umständen (welche?) würde ich versuchen (wird er es tun oder nicht?), wahrscheinlich (ja oder nein?) gelegentlich (?)

ein bisschen (?) mehr zu arbeiten." Unsere Sprache transportiert entweder Unsicherheit oder Sicherheit! Mit einer aktiven Sprache übernehmen Führungskräfte Verantwortung für das eigene Handeln und beweisen im Mitarbeitergespräch Souveränität. Oft wundern sich diese zum Beispiel, wenn nach einem Gespräch, in dem sie einem Mitarbeiter gegenüber Wünsche geäußert haben, nichts passiert. Werden diese nicht erfüllt, handelt es sich meistens nicht um böse Absicht (was wir unserem Gesprächspartner nur allzu oft und schnell unterstellen), sondern unsere Anweisungen waren einfach nicht präzise formuliert.

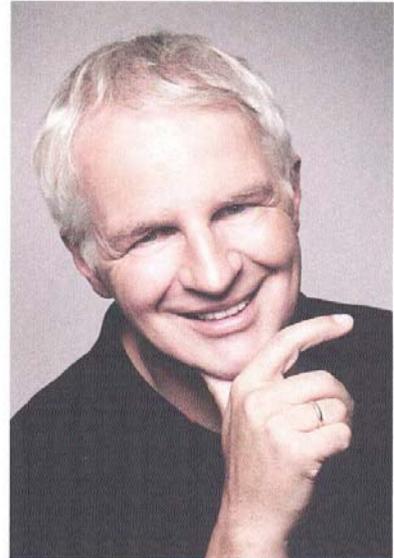
Tipps zur Umsetzung

Wie oft passiert es, dass wir aneinander vorbei reden? Wir gehen aus einem Dialog und fühlen uns missverstanden. Jeder hat etwas anderes verstanden und handelt, wenn überhaupt, dann allerdings in bester Absicht, aufgrund dieser 'Missverständnisse'. Unzufriedenheit und Frust wachsen. Zum einen liegt das daran, dass unsere eigenen Gedanken nicht klar strukturiert sind, zum anderen daran, dass wir alle verlernt haben, wirklich zuzuhören. Wir nehmen die Worte zwar auf, oft aber nicht den Sinn dahinter wahr. Verständnis und Klarheit in der Sprache sind deshalb bei einem Mitarbeitergespräch enorm wichtig.

TIPPS:

damit Mitarbeitergespräche im Betrieb zukünftig als Bereicherung gesehen werden und die Ergebnisse für alle Beteiligten ebenso erkennbar wie erfreulich ausfallen:

- Bereiten Sie sich auf jedes geplante Mitarbeitergespräch - das gilt für Chef und Mitarbeiter - gewissenhaft vor.
- Sorgen Sie als Führungskraft für ein angenehmes Gesprächsklima.
- Entwickeln Sie sich vom Zuhörer über



Theo Bergauer ist Trainer und Coach für persönliche Entwicklung und unternehmerische Prozesse. Der Autor ist Diplom-Bauingenieur und Diplom-Wirtschaftsingenieur und seit 20 Jahren als Trainer und Coach aktiv. Weitere Infos unter www.b-wirkt.de

den Hinhörer zum Hineinhörer.

- Führen Sie durch Fragen das Gespräch, nutzen Sie öffnende Fragen (Wie?, Was?, Welche?), damit Informationen fließen.
- Definieren und vereinbaren Sie ein gemeinsames Gesprächsziel.
- Nutzen Sie die Pro-aktive-Sprache und zeigen Sie damit Souveränität.
- Verbleiben Sie am Ende des Mitarbeitergesprächs konkret.
- Überzeugen Sie, falls nötig, mit Begründungen.
- Seien Sie authentisch in Mimik, Gestik und Sprache.
- Egal was Sie sagen, wichtig ist, was Ihr Gesprächspartner versteht.

▲Theo Bergauer▲