

## Potenziale erkennen – Karrieren fördern

Mitarbeitergespräche als souveräne Kommunikationsplattform.

VON THEO BERGAUER,  
RATINGEN

Die Bedeutung von Mitarbeitergesprächen ist den meisten Unternehmern zwar hinreichend bekannt, doch nutzen diese Möglichkeit immer noch viel zu wenige. Betrachten wir einmal die demografische Entwicklung und den geradezu dramatischen Schwund an Fachkräften, ist ein solches Verhalten eigentlich unverständlich. Schließlich sollten Unternehmen inzwischen verstanden haben, dass der einzig erfolgreiche Weg über die richtige Auswahl und gezielte Entwicklung der eigenen Mitarbeiter führt. Um jedoch Potenziale zu erkennen und Karrieren zu fördern, sind regelmäßige Mitarbeitergespräche das A und O.

### Sicherheit geben – Perspektiven aufzeigen

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 bzw. weitere Fördermaßnahmen abzuleiten. Darüber hinaus dienen Mitarbeitergespräche auch dazu, Sicherheit zu vermitteln, klar zu kommunizieren, wohin das Unternehmen 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, Zusage 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 er-



Der Diplom Bau- und Wirtschaftsingenieur Theo Bergauer ist als Unternehmens-Trainer und Coach aktiv. [www.b-wirkt.de](http://www.b-wirkt.de)

heblich mehr als durch ständig neue und nachdrücklich gestellte Forderungen.

### Vorbereitung ernst nehmen – Gespräche kristallklar führen

Je klarer unsere Gedanken sind, umso besser können wir diese unseren Gesprächspartnern vermitteln. Geht es also um den Dialog, um Veränderungen in der Organisation oder andere gemeinsame Vorhaben, sollte eine entsprechende Vorbereitung selbstverständlich sein. Tür- und Angelgespräche haben beim Smalltalkvielleicht noch ihre Berechtigung, im beruflichen Umfeld signalisiert ein besonderer Rahmen Wertschätzung dem Gesprächspartner gegenüber. 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 Lärm führen zu können. Was spricht dagegen, ein Mitarbeitergespräch an einen ungewöhnlichen, inspirieren-

den Ort zu verlegen? Vielleicht ein solches Gespräch sogar einmal mit einem Spaziergang in der freien Natur zu verbinden?

### Die richtigen Fragen stellen – Feedback zulassen

Mitarbeitergespräche werden oft nur deshalb geführt, weil etwas schief gelaufen ist, durch organisatorische Umstrukturierungen auch Veränderungen für den Mitarbeiter anstehen oder es ansonsten irgendwelche nicht so erfreuliche 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 z.B. 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.

### Eine aktive Sprache führt zur Verbindlichkeit

Wenn wir einmal genau überlegen, was wir tagtäglich 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.

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 dies daran, dass unsere eigenen Gedanken nicht klar strukturiert sind, zum anderen daran, dass wir 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. ■