

## ► MITARBEITERGESPRÄCHE

# Mit dem Chef unter vier Augen

Reden ist Silber, sagt der Volksmund. Im betrieblichen Alltag jedoch gilt etwas anderes. Hier ist miteinander reden pures Gold.



**Vertrauen stärken,  
Motivation fördern:**  
Mitarbeiter erwarten  
Hilfe und Coaching

**M**itarbeiter, das bestreitet kaum jemand, sind das wichtigste Kapital eines Unternehmens. Doch werden sie auch so behandelt? Die Stimmung bei den Beschäftigten jedenfalls ist schlecht. Nach einer Gallup-Studie vom Herbst vergangenen Jahres fühlen sich die meisten Mitarbeiter emotional kaum an ihre Firma gebunden, gut ein Fünftel hat bereits die innere Kündigung vollzogen. So mancher sabotiert sogar aktiv die Interessen seines Arbeitgebers.

Weshalb Frust und Unzufriedenheit trotz verbesserter Arbeitsbedingungen immer weiter zugenommen haben, führen die Gallup-Marktforscher auf die verschiedensten Gründe zurück: wenig persönliche Erfüllung, anspruchslöse Tätigkeiten sowie unzureichende Anerkennung ihres Engagements und zu geringe Mitgestaltungsmöglichkeiten. Viele Mitarbeiter erwarten auch, dass der Arbeitgeber ihnen hilft, an ihren Aufgaben zu wachsen und ihr wahres Potenzial zu entwickeln.

## WAS ZUR LEISTUNG ANSPORNT

Um aber derartige Hoffnungen zu erfüllen, müssen die Führungskräfte oder der Chef wissen, welche Vorstellungen ein Mitarbeiter hat, was ihn bei der Stange hält und was ihn zu mehr Leistung anspornt. Zwar betonen viele Manager, dass sie ja tagtäglich mit ihren Mitarbeitern reden. Doch beschränkt sich die Kommunikation in der Hektik des Alltags meist nur auf das Allernötigste. „Ziele und Ergebnisse der Arbeit, gravierendere Probleme, Fragen der Zusammenarbeit sowie die weitere berufliche Entwicklung werden nicht besprochen“, weiß Rüdiger Standhardt, Leiter des Giessener Forums und Berater für Personal- und Organisationsentwicklung.

Ein bewährter Rahmen, in dem Themen grundsätzlicherer Natur zur Sprache kommen können, ist das Mitarbeitergespräch. Unter vier Augen werden – mit bewusstem Abstand zum Tagesgeschehen – die wirklich wichtigen

Dinge in der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem anhand eines strukturierten Leitfadens erörtert. „Die Gesprächsform“, ergänzt Standhardt aus seiner Erfahrung als Coach bei Mitarbeitergesprächen, „gilt zu Recht als besonders wirksames Führungsinstrument, um Vertrauen wachsen zu lassen und Motivation aufzubauen.“

Von einem gelungenen Mitarbeitergespräch profitieren alle – die Führungskraft, der Mitarbeiter und letztlich auch das Unternehmen. Weil Mitarbeiter und Vorgesetzter gemeinsam Ziele und Aufgaben vereinbaren, steigen normalerweise die innere Beteiligung und das Engagement der Gesprächspartner. Missverständnisse können ausgeräumt, aber auch Feedback zur Einschätzung der eigenen Leistung eingeholt werden.

Allerdings setzt das bei den Beteiligten einiges voraus. Der Chef muss bereit sein, dem Mitarbeiter zuzuhören und Verständnis für die Ziele von an-



deren zu entwickeln. Darüber hinaus müssen die Gesprächspartner auch kritische Aspekte offen ansprechen. Sinnvollerweise wird darum der Einführungsprozess für das Mitarbeitergespräch von einem Coach unterstützt. Er vermittelt den Führungskräften, wie man heikle Themen wie beispielsweise Fehlverhalten gegenüber Kollegen positiv behandelt.

Mitarbeitergespräche bringen ein gehöriges Pensum an Mehrarbeit mit sich. Das gilt nicht nur für das Gespräch selbst, sondern auch für dessen Vorbereitung. Ein wichtiges Grundelement

„Sie **lernen** Ihr Gegenüber von einer neuen **Seite** kennen“

RÜDIGER STANDHARDT,  
BERATER UND COACH

dabei ist die Entwicklung eines strukturierten Leitfadens, praktisch das Korsett für das Gespräch. Damit wissen beide Gesprächspartner bereits vorher, worum es geht, und jeder kann sich in Ruhe schriftlich vorbereiten. „Das schafft Transparenz und mindert die Vorbehalte auf Mitarbeiterseite“, erläutert Coach Standhardt.

Ob sich der nicht unerhebliche Zeitaufwand rechnet und das Mitarbeitergespräch tatsächlich Führungskultur und Motivation verbessert, hängt auch stark von den handelnden Personen

## PRAXISTIPPS: GUTE PLANUNG ZAHLT SICH AUS

- 1 Wer sich für das Führungsinstrument Mitarbeitergespräch interessiert, sollte sich vorab informieren, was es bringt und wie es eingeführt wird.
- 2 Finden Sie einen Coach, der Sie bei der Einführung von Mitarbeitergesprächen begleitet.
- 3 Erarbeiten Sie mit Ihrem Coach einen Gesamtplan, in dem Sie realistische Termine festlegen, wer mit wem und in welchem Umfang Mitarbeitergespräche führen soll.
- 4 Fangen Sie oben an, das heißt, zuerst stellt sich der Chef einem Mitarbeitergespräch. Der Coach nimmt dabei die Rolle des Vorgesetzten ein.
- 5 Stellen Sie den Mitarbeitern das neue Führungsinstrument ausführlich vor und geben Sie Ihnen Gelegenheit, Zweifel, Fragen und Unsicherheiten zu äußern.
- 6 Suchen Sie sich für Ihr erstes Gespräch einen Mitarbeiter aus, zu dem Sie ein gutes Verhältnis haben. Der Coach ist beim ersten Gespräch dabei, um Ihnen anschließend Feedback zu geben.
- 7 Wählen Sie für Ihr zweites Gespräch einen Mitarbeiter aus, zu dem Sie ein eher schwieriges Verhältnis haben. Auch bei diesem Gespräch ist der Coach dabei.
- 8 Alle weiteren Mitarbeitergespräche führen Sie ohne Coach. Durch die vorangegangenen beobachteten und ausgewerteten Gespräche haben Sie jetzt genügend innere Sicherheit für die Zukunft.
- 9 Sobald alle geplanten Mitarbeitergespräche durchgeführt wurden, findet eine Auswertungsveranstaltung statt. Hier steht der Erfahrungsaustausch im Vordergrund, Veränderungswünsche können geäußert werden.
- 10 Halten Sie das Mitarbeitergespräch dadurch lebendig, dass Sie es kontinuierlich anwenden.

## WEITERE HILFE IM INTERNET

Reinhart Nagel, Margit Oswald, Rudolf Wimmer: „Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument“. Verlag Klett-Cotta, ISBN: 3-608-91984-8

„Antworten auf die sieben meistgestellten Fragen zum Thema Mitarbeitergespräche“ können Sie unter [www.giessener-forum.de/texte/mitarbeiter.htm](http://www.giessener-forum.de/texte/mitarbeiter.htm) kostenlos herunterladen.

ab. „Nur wenn sich die Führungsspitze damit identifiziert und sich ernsthaft wirtschaftlichen Nutzen davon verspricht“, resümiert Reinhart Nagel von der osb Wien Consulting GmbH, der viele Unternehmen unter diesem Aspekt analysiert hat, „kann genügend Energie für diese Innovation mobilisiert werden.“ ●

BRIGITTE VOGEL