

Was für erfolgreiche Mitarbeitergespräche zu beachten ist

Im Gespräch sein ... und bleiben

von Prof. Dr. Michael Nagy und Rabea Bliestle

Eine aktuelle Umfrage der Ruhr-Universität Bochum stellt Führungskräften ein negatives Zeugnis aus: 3.500 Arbeitnehmer bewerteten das Verhältnis zu ihrem Chef. Nur 20 Prozent der Befragten gaben an, mit dem Vorgesetzten zufrieden zu sein, 56 Prozent erklärten, unzufrieden zu sein. Fast jeder Vierte (23 Prozent) gab die negativste mögliche Bewertung an. Dabei können die Teilnehmer der Studie nicht als Miesmacher und Schwarzseher gelten, denn gleichzeitig schätzten 53 Prozent ihr Unternehmen als erfolgreich ein.

Fragt man Mitarbeiter nach den Gründen für ihre Unzufriedenheit, so verweisen sie auf die gleichen Themen:

- „Der Chef hat eigentlich nie wirklich Zeit für mich“ und
- „Wenn er wirklich einmal mit mir redet, teile ich seine Aufmerksamkeit mit Black-Berry, Handy, Telefon, Besuchern, die ‚nur mal eine kurze Frage haben‘ und unser Gespräch unterbrechen.“
- „Mein Chef interessiert sich nicht wirklich für mich und meine Arbeit.“
- „Mein Chef trifft sehr viele unklare Entscheidungen, ich muss dafür gerade stehen, wenn ich ihn dabei nicht richtig verstanden habe.“
- „Ich verstehe nicht, wo der Chef mit mir/uns/unserer Abteilung eigentlich ‚hin will‘ jedes Mal gibt es neue Themen und Richtungen.“

Solche Rückmeldungen sind Alarmsignale. Mitarbeiter sind der entscheidende Erfolgsfaktor für Organisationen; sie bestimmen die Qualität der Ergebnisse. Und es sollte Chefs zu denken geben, dass das (schlechte) Verhältnis zum Chef als Hauptgrund für Kündigungen gilt – auch und gerade bei Leistungsträgern.

Ein wichtiges Instrument für die Vorbeugung gegenüber solchen Problemen sind systematische Mitarbeitergespräche. Wir erläutern Qualitätsstandards für solche Gespräche und stellen deren Nutzen für Genossenschaftsunternehmen unterschiedlichster Größe dar.

Arten von Mitarbeitergesprächen

Mitarbeitergespräche können in der Kooperation zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter verschiedene Phasen vorbereiten. Dabei unterscheiden wir:

Das **Einstiegsgespräch**, in dem die Führungskraft den Mitarbeiter kennen und verstehen lernt und ein positives Verhältnis vorbereiten kann.

Das vorbereitende **Planungsgespräch**, in dem dem Mitarbeiter die aktuellen strategischen Herausforderungen des Folgejahres erläutert werden.

Das **Zielvereinbarungsgespräch**, in dem die Ergebnisse des Folgejahres, die vom Mitarbeiter erwartet werden, gemeinsam formuliert werden.

Unterjährige Feedback-Gespräche, um Zwischenstände zu erfassen und die notwendigen Hinweise für die weitere Arbeit zu geben.

Das Gespräch zur Feststellung der **Jahresergebnisse und der Leistungsbeurteilung**.

Das **Potenzialfeststellungs- und Förderungsgespräch**, in dem der Entwicklungsstand des Mitarbeiters und Personalentwicklungsmaßnahmen besprochen werden.

■ Das Einstiegsgespräch

Immer, wenn ein neuer Vorgesetzter und ein neuer Mitarbeiter die gemeinsame Arbeit aufnehmen, sollte in den ersten zwei Arbeitswochen ein ausführliches Zweiergespräch stattfinden (60 bis 90 Minuten). Dabei ist unwichtig, ob die neue Zusammenarbeit dadurch beginnt, dass der Beschäftigte seine Arbeit neu aufnimmt, oder ob der Vorgesetzte neu in den Bereich kommt.

Dieses Gespräch hat eine wichtige Funktion: Der Vorgesetzte signalisiert mit ihm sein Interesse am Mitarbeiter und dem Respekt vor ihm.

Themen sind:

Gegenseitige Vorstellung: Hierbei ist wichtig, dass sich beide über ihren bisherigen beruflichen Werdegang informieren und ein gegenseitiges Grundverständnis für die jeweiligen beruflichen Rollen (Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten) entsteht.

Gute Vorgesetzte versuchen dabei, ein Grundverständnis für ihre Mitarbeiter aufzubauen: Was ist ihm in der Arbeit wichtig? Welche besonderen Erfahrungen/Stärken erkenne ich beim Mitarbeiter? Was lerne ich über sein Verständnis von Arbeit, von Vorgesetzten, von Kunden?

Sollte der Mitarbeiter neu im Bereich oder gar im Unternehmen tätig sein, so ist das Erläutern der Firma (Geschichte, Mission, heutiger Stand), der Bedeutung der Mitarbeiterstelle (Warum ist sie für das Unternehmen wichtig? Wo sieht der Vorgesetzte die Schlüsselaufgaben?) und des Einarbeitungsplanes von größter Bedeutung. In diesem Fall sollte das Gespräch bereits in der ersten gemeinsamen Wochen stattfinden.

Für Genossenschaftsunternehmen besonders wichtig

Derzeitiger Status quo in den meisten genossenschaftlich organisierten Unternehmen ist das periodisch durchgeführte Mitarbeitergespräch anhand eines Gesprächsbogens, der eine Vielzahl an Kompetenz-Kriterien aufweist. Es gilt, im gemeinsamen Gespräch die Einstufung des Mitarbeiters auf einer Skala vorzunehmen. Das Ergebnis dieser Einstufung soll die Vergleichbarkeit der Mitarbeiter sein. Ist diese Beurteilung der Person statt der konkreten Leistung wirklich zielführend? Sollte sich ein Unternehmen, das Erfolge zu erzielen hat, nicht darauf konzentrieren, welche Resultate ein Mitarbeiter konkret erreicht hat, welche Verbesserungspotenziale es noch gibt und wie er mittels Personalentwicklungsmaßnahmen gefördert werden kann?

Diese Einschätzung lässt sich nur dann treffen, wenn mit dem Mitarbeiter im Vorfeld Ziele vereinbart worden sind, an denen er gemessen werden kann und somit ein Soll-Ist-Vergleich möglich wird. Diese Vorgehensweise basiert auf dem bereits dargestellten mehrstufigen Prozess, der einerseits die Subjektivität der Skalen-Einstufung ausmerzt und andererseits sicherstellt, dass sowohl auf Seiten des Mitarbeiters als auch des Vorgesetzten das gleiche Verständnis für die zu erzielenden Ergebnisse herrscht und „böse Überraschungen“ für beide Seiten vermieden werden.

Dieser interne Prozess führt letzten Endes dazu, das gesamte Unternehmen auf die von der Geschäftsführung anvisierten Ziele hin auszurichten und die Grundlage für eine erfolgreiche Arbeit am Markt zu schaffen: geschlossenes Verständnis, was von der einzelnen Person über die Teams bis hin zum gesamten Unternehmen erreicht werden soll.

Der gesamte dargestellte Kreislauf vom Planungsgespräch bis hin zum Potenzialfeststellungs- und Fördergespräch entspricht durch die dargestellte dialogorientierte und wertschätzende Durchführung den Prinzipien, die eine Genossenschaft auszeichnen: Gemeinsam sind Ziele besser zu erreichen als im Alleingang – das ist der Grundgedanke jeder Genossenschaft. Dieser Gedanke, der sich unter anderem in den Prinzipien Selbstverantwortung, Ehrlichkeit und Offenheit widerspiegelt, sollte daher auch in den internen Prozessen einer Genossenschaft eine tragende Rolle spielen!

■ Das Planungsgespräch

Mündige Mitarbeiter führt man nicht durch eine Fülle von Anweisungen, Verfahrensregeln usw.; stattdessen ermöglicht man ihnen, sich erfolgreich in ihrer Arbeit selbst zu organisieren. Aber dazu muss man sie in Planungs- und Zielfindungsprozesse aktiv einbeziehen. Dies sollte mit dem Planungsgespräch beginnen. Die Funktion dieses Gespräches ist, den Mitarbeiter auf die konkreten Herausforderungen, die besonderen Notwendigkeiten des Folgejahres vorzubereiten. Es sollte daher zwischen November und dem Januar stattfinden. Themen sind:

- Welche besonderen Herausforderungen kommen im Folgejahr auf das Unternehmen, den jeweiligen Bereich und konkret die Stelle des Mitarbeiters zu?
- Was kann der Mitarbeiter durch Konzentration auf bestimmte Schlüsselaufgaben zum Erfolg der Organisation beitragen und
- wo werden dabei Veränderungen zum Vorjahr besonders wichtig sein?

Nur wenn über diese Punkte ein gemeinsames Verständnis aufgebaut wird, kann der Mitarbeiter sich auf die richtigen Kernaufgaben konzentrieren, wird das spätere Vereinbaren konkreter Jahresziele leicht gelingen. In kleinen, homogenen und vertrauten Teams kann der Vorgesetzte dieses Planungsgespräch mit dem Gesamtteam durchführen und so ein schnelles gemeinsames Situationsverständnis erreichen und eine positive Gruppendynamik erzielen. Liegen diese Voraussetzungen nicht vor, raten wir zu Einzelgesprächen.

Selbstverständlich kann die Führungskraft dieses Gespräch nur optimal führen, wenn sie selbst die Herausforderungen an das Unternehmen verstanden hat – und zwar durch ihr Planungsgespräch mit dem eigenen – höheren – Vorgesetzten.

■ Das Zielvereinbarungsgespräch

Dieses Gespräch ist die logische Anknüpfung an das Planungsgespräch. Jetzt vereinbaren der Vorgesetzte und der Mitarbeiter konkrete Jahresziele. Ziele sind vorweggenommene (angestrebte) Ergebnisse. Es ist wichtig, dass alle Mitarbeiter lernen, ergebnisorientiert zu denken: Unternehmen sind nicht nachhaltig erfolgreich durch hohe Anstrengungen, sondern durch große Erfolge, also Resultate. Ist das Planungsgespräch gut gelungen, so können Vorgesetzter und Mitarbeiter das Zielvereinbarungsgespräch aktiv und konstruktiv miteinander gestalten.

Inhalte sind:

- Welche Ergebnisse soll der Mitarbeiter bis wann erreichen?
- Welche Unterstützungen, Kompetenzen und Informationen sind dazu notwendig?
- Woran kann festgestellt werden, dass die Ziele – und Zwischen-Ergebnisse – erreicht worden sind?
- Wie viele unterjährige Feedback-Gespräche werden vereinbart? Bei welchen Situationen sollen zusätzliche Gespräche erfolgen?

Diese Form von Zielvereinbarungen und die entsprechenden Gespräche eignen sich für alle Mitarbeiter, die

- über eine abgeschlossene Ausbildung oder ein Studium verfügen (persönliche Voraussetzungen);
- auf ihrer Stelle nicht zu mehr als 80 Prozent täglich oder wöchentlich wiederkehrende gleiche Routinetätigkeiten aufweisen (Stellen-Voraussetzung).

Sie eignen sich somit für mindestens 80 Prozent aller Beschäftigten.

■ Unterjährige Feedback-Gespräche

Diese dienen dem Dialog über erreichte Zwischenergebnisse. Sie sollten bei einem neuem Mitarbeiter häufiger (zum Beispiel monatlich) stattfinden als bei einem Routinier (zum Beispiel quartalsweise), bei Projektaufgaben sehr viel häufiger als bei relativ gleichbleibenden Tätigkeiten.

Inhalte sind:

- Dialog über die Zwischenergebnisse sowie
- über aufgetretene Probleme
- Notwendigkeiten von Zielveränderungen (zum Beispiel bei veränderter Geschäftspolitik).
- Ein Anlass für weitere Feedback-Gespräche sind auch besondere Leistungs- oder Verhaltensprobleme von Beschäftigten.

■ Das Gespräch zu Jahresergebnis und Leistungsbeurteilung

Am Ende eines Jahres sollte dann in einem ausführlicheren Gespräch (1,5 bis 2 Stunden) der Grad der Zielerreichung und – unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen – die erbrachte Leistung des Beschäftigten festgestellt werden. In vielen Organisationen ist dies über Leistungsprämien vergütungssrelevant.

Inhalte sind:

- die erreichten Ergebnisse
- Ursachen für nicht erreichte Ergebnisse
- Leistungsbeurteilung des Vorgesetzten
- Rückmeldung des Beschäftigten, ob und wie weit er sich von seinem Vorgesetzten bei der Zielerreichung unterstützt gefühlt hat.

■ Das Potenzialfeststellungs- und Förderungsgespräch

Es sollte dann – zwischen dem Leistungsbeurteilungs- und dem neuen Planungsgespräch – ein Potenzialfeststellungs- und Förderungsgespräch folgen.

Hier geht es jetzt um die weitere Entwicklung des Mitarbeiters im Unternehmen.

Inhalte sind:

- Potenzialbeurteilung durch den Vorgesetzten und durch den Beschäftigten selbst
- Entwicklung von weiteren Perspektiven „im Job“ oder „für einen neuen Job“ (zum Beispiel Beförderung)
- Festlegung von Personalentwicklungsmaßnahmen wie Übernahme neuer herausfordernder Aufgaben, Qualifizierungen oder Mentorenprogramme.

Dann beginnt mit dem Planungsgespräch der nächste Jahreszyklus (siehe Grafik).



Qualitätsstandards für Mitarbeitergespräche

Um wirksam zu sein, benötigen alle genannten Gespräche die Einhaltung bestimmter Qualitätsstandards, die einfach zu beschreiben sind, deren Einhaltung aber vielen Vorgesetzten Probleme bereitet.

Jedes dieser Gespräche ist durch den Vorgesetzten

- systematisch vorzubereiten, unter anderem durch die Auswertung der Unterlagen der letzten Gespräche,
- durch eine rechtzeitige Einladung an den Mitarbeiter einzuleiten,
- so zu organisieren, dass es in ruhiger, ungestörter Atmosphäre stattfindet (Tür zu, Telefon und Black-Berry ausgeschaltet, keine engen Anschlusstermine vereinbaren),
- kurz schriftlich zu dokumentieren und als Aufzeichnung den Beteiligten zur Verfügung zu stellen.

Außerdem ist von größter Bedeutung, dass der Vorgesetzte

- dem Mitarbeiter Gesprächsanteile (mindestens 50 Prozent) einräumt,
- mit **offenen Fragen** eine Gesprächssituation schafft, in der der Beschäftigte sich mit seinem Wissen und seinen Meinungen einbringen kann,
- wirklich zuhört und lernt.

Vorgesetzte, die Zeit, Konzentration und Disziplin für diese Gespräche und deren Vorbereitung aufbringen, werden sehr schnell merken, wie wertvoll diese Investition für das Erzielen der notwendigen Ergebnisse und die Verbesserung der Unternehmenskultur ist.

Und: Gute Führung von Mitarbeitergesprächen ist erlernbar – für jeden Vorgesetzten!

Literatur:

Hofbauer, Helmut und Brigitte Winkler: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Special: Schwierige Gespräche. 3. erweiterte Auflage. München. Hanser Fachbuchverlag. 2002.

Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben. 13. Aufl. München. Heyne Verlag 2006.

Nagel, Reinhold; Margit Oswald, Rudolf Wimmer: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument – Ein Handbuch der OSB für Praktiker. Stuttgart. Klett-Cotta 1999.

Olfert, Klaus. Personalwirtschaft. 12. Aufl. Ludwigshafen. Verlag Kiehl. 2006.

Ruhr-Universität Bochum: Unzufriedenheitsfaktor Nummer 1: der Chef. Erste Ergebnisse der RUB-Online-Befragung. 3.500 Teilnehmer bewerteten ihre Vorgesetzten.

http://www.pm.ruhr-uni-bochum.de/pm2009/msg_00257.htm

Scholz, Christian: Personalmanagement. 5. Aufl. München. Verlag Vahlen. 2000.



Autoren

Professor Dr. Michael Nagy
Leiter des Institutes für wissenschaftliche Weiterbildung an der SRH Hochschule Heidelberg



Rabea Bliestle
Personalreferentin, BWGV