

Mentzel / Grotzfeld / Haub

Mitarbeitergespräche erfolgreich führen

Einzelgespräche, Teamgespräche, Zielvereinbarungen
und Mitarbeiterbeurteilungen

12. Auflage

Inklusive
**Arbeits-
hilfen**
online



HAUFE.

Die Bedeutung der Vorbereitung auf ein Gespräch wird häufig unterschätzt. Mit Blick auf das Tagesgeschäft ist man schnell der Meinung, die wesentlichen Aspekte des Gesprächsthemas eigentlich im Kopf zu haben und verzichtet daher auf die Vorbereitung. Doch nicht immer ist Verlass auf eine umfassende Gesprächsroutine oder die Fähigkeit zur Improvisation.

Durch eine angemessene Vorbereitung stellen Sie sicher, dass

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

2.4.1 Organisatorische Vorbereitung

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 abgesprachen.



Wichtig

Sorgen Sie dafür, dass der Mitarbeiter rechtzeitig und vollständig informiert wird, und zwar über Zeitpunkt, Ort und Anlass des Gespräches. So kann sich auch der Mitarbeiter auf das Gespräch vorbereiten.

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.



Praxis-Tipp

Planen Sie nicht nur Zeit für Ihre eigenen Themen ein, sondern auch für die Anliegen Ihres Gesprächspartners.

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.

Auch der *Arbeitsplatz des Mitarbeiters* kann als Gesprächsort gewählt werden, wenn die notwendige Ruhe herrscht und die Vertraulichkeit sichergestellt ist. Durch ein Gespräch am Arbeitsplatz entziehen Sie der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Situation, die für viele Mitarbeiter gesprächshemmend wirkt, ein Stück weit die Basis und schaffen Vertrauen beim Mitarbeiter.

Die *wichtigsten Aspekte* der organisatorischen Gesprächsvorbereitung sind in der nachfolgenden Übersicht zusammengefasst.

Übersicht: Organisatorische Gesprächsvorbereitung

- Wann findet das Gespräch statt?
- Wurde genügend Zeit eingeplant?
- Wo findet das Gespräch statt?
- Wurde (falls nötig) ein Besprechungsraum gebucht?
- Ist der Besprechungsraum vorbereitet?
- Sind Störungen ausgeschlossen?
- Wurde der Mitarbeiter rechtzeitig informiert über
 - Termin und Ort,
 - Gesprächsinhalt,
 - notwendige Vorbereitungen?
- Sind alle benötigten Unterlagen vorbereitet?

- Stehen die nötigen Hilfsmittel zur Verfügung (z. B. Visualisierungshilfen, Block)?
 - Bestehen faire Sitzverhältnisse?
 - Steht eine Bewirtung bereit?
 - Gibt es weitere Gesprächsteilnehmer?
 - Sind diese über Zeitpunkt, Ort und Inhalt des Gesprächs informiert?
 - Wer übernimmt welchen Gesprächsteil?
-

2.4.2 Ziel und Inhalt des Gesprächs

Das 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. Nachfolgend sind zwei Beispiele über mögliche Zielsetzungen im Mitarbeitergespräch aufgeführt.



Beispiel 1: Gespräch über die Arbeitszeit

Ein Vorgesetzter möchte einen Mitarbeiter, der bisher keine Schicht arbeitet, dafür gewinnen, im Drei-Schicht-Betrieb zu arbeiten. Es wird unterstellt, dass die rechtlichen Voraussetzungen (Betriebsrat) für eine Sieben-Tage-Woche und Drei-Schicht-Betrieb vorliegen.

Maximalziel: Mitarbeiter stimmt zu, im Drei-Schicht-Betrieb über 7 Arbeitstage verteilt zu arbeiten.

Minimalziel: Mitarbeiter stimmt mindestens zu, im Drei-Schicht-Betrieb über 5 Arbeitstage zu arbeiten.

Alternativziel: Mitarbeiter arbeitet im Zwei-Schicht-Betrieb (ursprüngliches Ziel Drei-Schicht-Betrieb wurde aufgegeben).



Beispiel 2: Gehaltsgespräch

Ein Mitarbeiter, der außerhalb der tariflichen Änderungen schon lange nicht mehr berücksichtigt wurde, hat um ein Gehaltsgespräch gebeten. Wegen der angespannten wirtschaftlichen Situation möchte der Vorgesetzte mit einer sehr niedrigen oder ganz ohne eine Gehaltserhöhung durchkommen und überlegt sich deshalb Alternativen, um den Mitarbeiter zufrieden zu stellen.

Maximalziel: Weder finanzielle noch sonstige Zusagen (das wäre allerdings unrealistisch, denn dann hätte der Mitarbeiter im Gespräch keinerlei Erfolgserlebnis).

Minimalziel: Kleine Erhöhung des Entgelts, welche die bestehenden Relationen in der Arbeitsgruppe nicht zerstört.

Alternativziele: Großzügige Genehmigung der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen oder neue, attraktivere Abgrenzung des Aufgabengebiets mit späterer Auswirkung auf das Gehalt.

Übersicht: Inhaltliche Gesprächsvorbereitung

- Um was geht es (Gesprächsthema, -anlass)?
- Verfüge ich über ausreichend Informationen zum

Gesprächsgegenstand?

- Notieren Sie sich alle Themen, die Sie im Gespräch ansprechen wollen.
 - Welches Gesprächsziel wird verfolgt?
 - Gibt es neben dem Hauptziel noch Teilziele oder Alternativziele, falls das Hauptziel nicht erreicht werden kann?
 - Wie argumentiere ich, um mein Ziel zu erreichen?
 - Mit welchen Einwendungen ist zu rechnen?
 - Wie gliedere ich das Gespräch?
 - Machen Sie sich vor dem Gespräch nochmals mit den für den Gesprächsanlass relevanten Fakten vertraut.
-

2.4.3 Vorbereitung auf den Partner

Auch ein Sachgespräch wird nie völlig sachlich verlaufen. Denn schließlich reden zwei Menschen miteinander und nicht zwei Roboter. Je besser das Verhältnis zwischen diesen beiden Gesprächspartnern ist, umso mehr wird das Gespräch auf der Sachebene geführt, d. h. Inhalte werden besser verstanden, miteinander besprochen, und das Gespräch führt zu einer echten Lösung, Einigung oder Entscheidung.

Die nachfolgende Übersicht nennt Ihnen einige Aspekte, mit denen Sie sich auf Ihren Gesprächspartner als Mensch einstellen können.

Übersicht: Vorbereitung auf den Gesprächspartner

- Welche Einstellung habe ich zum Gesprächspartner (Vorurteile, Sympathie, Antipathie ...)?
- Wie schätze ich unsere Beziehung zueinander ein – auch aus seiner Sicht?
- Wie verliefen frühere Gespräche mit diesem Mitarbeiter?
- Was weiß ich über diesen Mitarbeiter (persönliche Situation, Gemeinsamkeiten, Hobby, Lieblingsthemen, Eigenarten ...)?