

Arbeitshilfe Effektive Mitarbeitergespräche - Infoblatt für Unternehmer und Führungskräfte

Wie erfolgreiche Gespräche geführt werden

Der Erfolg eines Mitarbeitergesprächs hängt ab von zahlreichen Parametern, die meist auf zwischenmenschlicher Ebene wirken. Grundsätzlich haftet Mitarbeitergesprächen der Ruf an, problembezogen zu sein, das heißt, dass in Gesprächen Mitarbeiter zu rechtgewiesen werden sollen. Diesem „Image“ sollten Sie entgegenwirken, indem die Hinweise für eine gute Gesprächsführung befolgt werden. Generell erfolgreiche Mitarbeitergespräche sind Gespräche, die **auf Augenhöhe** sind, das heißt, gleichberechtigter Austausch an Informationen, wo auch die Anliegen der Beschäftigten Gehör finden sollen und die Mitarbeiter als wertvolle Partner gesehen werden, den Betrieb zu verbessern. Mitarbeiter sollten auch in diesen Gesprächen **wertgeschätzt** werden. Aber auch die **Sympathie**, die dem Gesprächspartner entgegengebracht wird. Sie entscheidet entscheidend darüber, wie Informationen aufgenommen und welche preisgegeben werden. So sind „sich mit der Situation unwohl fühlen“ oder „dem Gesprächspartner nicht vertrauen“ Faktoren, die einer guten Kommunikation am häufigsten im Weg stehen. **Sie können mit Ihrem Gesprächsverhalten die komplette Situation und damit den Erfolg maßgeblich bestimmen.**

Jeder Mensch ist anders. Auch jedes Gespräch wird anders verlaufen. Eigenheiten und Charakteristika, die jeder in solche Gespräche mitbringt, müssen grundsätzlich respektiert werden. Auch die persönliche Situation jedes Mitarbeiters kann Einfluss auf das Gespräch (und dessen Erfolg) haben. Daher sollten Sie evtl. schwierige Situationen in den Gesprächen (beispielsweise sehr verschlossene Mitarbeiter oder Beschäftigte, die belastet sind durch bspw. familiäre Probleme) von vornherein entgegenwirken bzw. vermeiden. Das heißt, **Sie müssen sich bei der Vorbereitung fragen, mit welchen persönlichen Eigenheiten Ihres Gesprächspartners oder problematischen Ausgangslagen Sie rechnen und wie Sie damit umgehen wollen.**



Diese Arbeitshilfe ist Teil der Publikation: Osranek, R., et al. (Hrsg.) (2015): Regionale Innovationsallianzen im Handwerk: Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels - Leitfaden für Berater im Handwerk. Karlsruhe: medialogik. Siehe www.innode.al

Generell sollte in Gesprächen...:

- **Offenheit** gegenüber dem Mitarbeiter gezeigt werden,
- **Gleichwertigkeit** der Ansichten gelten (gleiche Augenhöhe),
- Klarheit darüber herrschen, dass der Weg zur Verbesserung häufig mit dem Erkennen von **Problemen** beginnt,
- sich in die Lage / **Situation des Mitarbeiters** versetzt werden,
- versucht werden, die **Bedürfnisse** und Anliegen des Mitarbeiters zu verstehen. Es interessiert die Sichtweise und die Perspektive des Mitarbeiters,
- verdeutlicht werden, dass es hilfreich und erwünscht ist, wenn sich der Mitarbeiter auch **kritisch äußert** und Schwierigkeiten anspricht,
- Leistungshemmnisse und **störende Faktoren** identifiziert werden und **Lösungen abgeleitet** werden,
- lösungsorientiert vorgegangen werden und evtl. Probleme des Mitarbeiters als **Potenziale für die Zukunft** verstehen sowie
- die **Mitarbeiter zu Wort kommen**. Sie sollten sich aber trotzdem nicht als „Interviewer“ verhalten, sondern als Gesprächspartner. D. h., auf die Aussagen des Mitarbeiters eingehen und auch selbst Ihre Einschätzungen etc. beisteuern.

Folgende Hinweise sind wichtige Voraussetzungen für effektive Mitarbeitergespräche

Gesprächseröffnung

- Kurz gehaltene **Einleitung** (Grund, Anlass sowie Ziele des Gesprächs).
- **Wertschätzung** und Anerkennung für die Leistungen des Beschäftigten transportieren (Beispiel „Es hat mich stolz gemacht, wie Du den Auftrag XY gemeistert hast!“).
- Mitarbeiter müssen sich **trauen dürfen**, auch Kritisches vorzubringen → dem Beschäftigten schildern, dass die Gesprächsergebnisse in konkrete Maßnahmen zur Verbesserung einfließen sollen → Kritik ist erwünscht.

Gesprächsführung

- Ihre Mitarbeiter sollten mindestens genau so viel **Redezeit** haben, wie Sie selbst.
- Ihrem Mitarbeiter dabei helfen, sich zu einem Thema zu äußern, indem Sie **Interesse für die Sichtweise** und Belange Ihres Mitarbeiters zeigen.
- Förderung eines „**produktiven Gesprächsklimas**“: Fragen beantworten, aufmerksam zuhören, offen sein für die Meinung der Beschäftigten.
- Für ein **angstfreies Klima** sorgen: Dazu hilft es, Gemeinsamkeiten hervorzuheben, dem Mitarbeiter grundsätzlich positiv und offen gegenüberstehen.
- Gespräche geben Anlass, das **eigene Gesprächsverhalten** zu prüfen und seine Wirkung auf die Beschäftigten zu reflektieren (auf Körpersignale des Mitarbeiters (Gestik, Mimik) achten).
- **Kritische Gesten** (wie bspw. hochgezogene Augenbraue) vermeiden.

- Weitgehend **offene Fragen** formulieren: Nicht nur „ja“ und „nein“-Antworten provozieren. Also statt „Sind Sie mit Ihrer Tätigkeit zufrieden?“, eher „Wie zufrieden bzw. unzufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit?“.
- Aufnehmen der **Sichtweise des Mitarbeiters**: Offen sein für die Einschätzungen aus der Perspektive des Mitarbeiters. Jedoch: Wird in einem wichtigen Punkt kein Konsens erreicht, sollte dies zu einem späteren Zeitpunkt geklärt werden.
- **Suggestivfragen** „Meinen Sie nicht auch, dass ...“ oder „Sie haben das ... bestimmt nicht gemocht“ sollten **vermieden** werden - sie können beeinflussend sein und die Gesprächsergebnisse verfälschen.
- **Bestätigung und Anerkennung** von Leistungen, Arbeitsergebnissen, Lernerfolgen: Hier ist es zu empfehlen, Ich-Botschaften zu senden (Sätze verwenden wie „Ich fand es toll, wie Sie auf der Baustelle beim Kunden Meier so flexibel auf die Änderungen der Kundenwünsche eingegangen sind.“, „Ich habe mich gefreut, dass Sie die Weiterbildung zum ... durchgeführt haben.“ Oder „Ich finde Ihre Art, ständig an sich zu arbeiten und aus Fehlern zu lernen sehr schön.“)
- Zwischendurch **Ergebnisse zusammenfassen**
- Bei Problemen oder **Schwierigkeiten**: Nach Möglichkeiten zu deren künftiger Vermeidung suchen, nicht den Mitarbeiter (oder andere Beschäftigte) kritisieren.
- Bei Problemen **Lösungsansätze** vom Mitarbeiter entwickeln lassen.
- Bei Problemen diese mit **Maßnahmenplan** bzgl. Lösungen durchleuchten.

Gesprächsende

- Positiver **Gesprächsabschluss**: Feedback geben über das Gespräch, positive Aspekte und Gemeinsamkeiten aus dem Gespräch hervorheben.
- **Wertschätzung** vermitteln: Wenn der Beschäftigte spürt, dass seine Einwände zur Beurteilung vom Unternehmer überdacht werden und daraus Maßnahmen zur Verbesserung entstehen können, hebt dies die Motivation und das Engagement. Bei der Realisierung dieser Maßnahmen ist ggf. die Unterstützung des Mitarbeiters als Verantwortlicher hilfreich.
- Kurze **Zusammenfassung** der Gesprächsergebnisse schaffen Transparenz auf beiden Seiten, was aus dem Gespräch mitgenommen wird.

Reflexion und Nachbereitung

Mitarbeitergespräche sollten gewissenhaft **nachbereitet** werden – die Ergebnisse liefern wichtige Informationen und sollten als Grundlage genutzt werden, Verbesserungen im Betrieb anzustoßen. Besonders wichtig ist es, bei Folgegesprächen an die Ergebnisse des vorherigen Gesprächs anzuknüpfen sowie Entwicklungen zu bewerten und Wirksamkeiten umgesetzter Maßnahmen anzusprechen.

Folgende **Fragen** können bei einer **Nachbereitung** helfen:

- Wie haben die Beschäftigten das Gespräch aufgenommen?
- Was hat Ihnen an den Gesprächen besonders gefallen?
- Was hat Sie überrascht?

- Was fanden Sie am eigenen Gesprächsverhalten gut, was kann verbessert werden?
- Was können Sie aus den Gesprächen für Ihren Betrieb lernen (positives und verbesserungswürdiges)?
- Was könnte künftig besser/anders gemacht werden?
- Bei der Rückmeldung der Ergebnisse mit den Abteilungsleitern können mögliche Folgerungen und Ableitungen für kritische Punkte /Verbesserungen für den Betrieb gesammelt werden

Bei der **Rückmeldung der Ergebnisse** an die Beschäftigten (im Rahmen einer Teambesprechung) können erste Verbesserungen besprochen werden.

Anlage 1: Beispiel eines Einladungsschreibens für Beschäftigte

Einladung zu Mitarbeitergesprächen

Maler & Sohn

Liebes Team,

Eure Sicht auf die Dinge ist für uns sehr wichtig. Daher möchten wir von nun an regelmäßig Mitarbeitergespräche durchführen. Sie finden mit jedem Mitarbeiter einmal jährlich statt und werden vom Chef / den Abteilungsleitern durchgeführt.

Ziel dabei ist, Eure Eindrücke von unserem gemeinsamen Arbeitsplatz zu sammeln und Eure Verbesserungsmöglichkeiten im Bereich der Zusammenarbeit und der Leistungserbringung herausfinden.

Dadurch möchten wir Euch alle Gelegenheit geben, Euch offen und im Einzelgespräch äußern zu können.

Die Gespräche finden zwischen dem 12. und 22.12.2014 statt. Jeder wird hierfür einen Termin erhalten. Die Gespräche finden in unserem Besprechungsraum statt, wo wir ungestört sein werden.

Ergebnisse werden gemeinsam besprochen. Dann überlegen wir, was wir im Betrieb angehen können.

Zu Eurer Vorbereitung bitte das ausgelegte Infoblatt Mitarbeitergespräche lesen!

Wir freuen uns auf die Gespräche!

Unternehmer/Abteilungsleiter

Anlage 2: Beispiel eines aus Mitarbeitergesprächen erstellten Maßnahmenplans

Genanntes Problem/Stärke/Schwäche/Idee	Was möchten wir?	Daraus abgeleitete Maßnahmen	Verantwortliches Team / Person	Mit wem	Bis wann umgesetzt
Verantwortungsbereiche sind nicht klar verteilt, Vertreterregelungen funktionieren nicht	Übersicht: wer was macht mit Regelung zur Vertretung	- Erstellung einer Matrix der Verantwortungsbereich im Unternehmen - Festlegen von Vertreterregelungen - In der Urlaubsplanung muss berücksichtigt werden, ob genügend Vertreter da sind	Meister erstellt Plan Chef legt fest Jeder stimmt sich mit Urlaubsplanung ab	Chef prüft und gibt frei Chef genehmigt Urlaube, wenn abgestimmt	Juni 2014
Kein gutes Arbeiten im Team, viele „Einzelkämpfer“	Teamarbeit fördern	Aufgaben nicht an Einzelpersonen, sondern an Teams übertragen	Chef beauftragt Teams	jeder ist für Durchführung verantwortlich	Mai 2014
Gute Ausstattung, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	Nach außen kommunizieren und Attraktivität steigern	Erstellung von Unternehmensflyer, der auf Jobmessen ausgelegt wird	Team Vertrieb erstellt Flyer,	Chef prüft und lässt drucken	Juli 2014