

Leitfaden Mitarbeitergespräch

Inhaltsverzeichnis

1. Aktive Kommunikation als Schlüsselprinzip im Mitarbeitergespräch	2
1.1 Eine Erfolgsdimension, die nicht mit drei Stellen hinter dem Komma zu messen ist.....	2
1.2 Verständnis von Kommunikation	2
2. Kein Mitarbeitergespräch ohne Rollenverständnis	2
2.1 Reflexion auf der Zeitachse: Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft	2
2.2 Selbst- und Fremdbild ein Soll-/Ist-Abgleich.....	3
3. Vorbereitung durch den Mitarbeiter	3
4. Vorbereitung durch die Führungskraft	3
5. Ablauf eines Mitarbeiterjahresgespräches	4
5.1 organisatorische Vorbereitungen.....	4
5.2 Gesprächseröffnung.....	4
5.3 Einschätzungen und Ergebnisse abgleichen / Informationsaustausch / gemeinsame Entwicklung	4
5.4 positiver Gesprächsabschluss.....	4
6. Lösungen für Konfliktfälle	4
6.1 Am Beispiel eines Mitarbeiters, der <i>Sinn und Zweck</i> des Gespräches nicht versteht.....	4
6.2 Am Beispiel eines Mitarbeiters, der sich dem Gespräch (aktiv oder passiv) <i>verweigert</i> .	5
6.3 Am Beispiel eines Mitarbeiters, der sich teilweise <i>falsch</i> beurteilt fühlt.	5
6.4 Am Beispiel eines Mitarbeiters, der sich komplett <i>falsch</i> beurteilt fühlt.	5
6.5 Am Beispiel eines Mitarbeiters, dessen Leistung spürbar <i>abfällt</i>	5
7. mögliche Beurteilungsfehler von Vorgesetzten (kognitive Verzerrungen)	6
7.1 Antipathie und Sympathie	6
7.2 Vorurteile	6
7.3 Tendenzfehler	6
7.4 Primacy- bzw. Primat-Effekt	6
7.5 Recency-Effekt	6
7.6 Halo-Effekt.....	6

1. Aktive Kommunikation als Schlüsselprinzip im Mitarbeitergespräch

1.1 Eine Erfolgsdimension, die nicht mit drei Stellen hinter dem Komma zu messen ist.

Der größte Erfolgshebel in Unternehmen ist nicht etwa die neue Investition in eine Maschine, die dann 1/100 sec. schneller läuft, sondern die Kommunikation zwischen den Menschen im Unternehmen.

1.2 Verständnis von Kommunikation

Kommunikation regelt Verantwortung und Zuständigkeit, legt Abläufe fest, wirkt koordinierend in Projekten, schafft Vertrauen, unterstützt in Lernphasen, bestimmt die Unternehmenskultur und bildet den Kitt auf allen Beziehungsebenen.

Kommunikation ist natürlich nicht alles, aber ohne Kommunikation ist alles Nichts; man kann eben nicht nicht kommunizieren.

Wenn wir aber immer und überall kommunizieren, dann lassen Sie uns *richtig* kommunizieren und gerade dort, wo die Rückmeldung, das Feedback zum bestimmenden Prinzip erkoren wird; also im Mitarbeiterjahresgespräch.

Das Mitarbeitergespräch ist der Meilenstein der Kommunikation im Jahresfortgang, wo rein Zufälliges außen vorbleibt.

Dem Mitarbeiterjahresgespräch liegt eine beidseitige Vorbereitung zugrunde, also sowohl beim Mitarbeiter wie bei der Führungskraft.

Nicht nur Zeit und Ort sind Bestandteil der Rahmenbedingungen im Vorfeld und zu vereinbaren, sondern auch die Leistungskriterien sollen beiden Seiten bestens vertraut sein.

2. Kein Mitarbeitergespräch ohne Rollenverständnis

2.1 Reflexion auf der Zeitachse: Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft

Die Gesprächspartner reflektieren die Vergangenheit, verständigen sich auf den Status Quo, sprechen über Engpässe und Potenziale sowie deren Lösung/Schöpfung, vereinbaren Ziele und definieren Mittel und Wege zu deren Erreichbarkeit.

Die Gesprächsanteile pendeln dabei mal in die eine wie in die andere Richtung; sie liegen anfänglich stärker auf Seiten des Feedbackgebers, verlagern sich zunehmend zum Mitarbeiter hin und kommen am Ende zum Feedbackgeber zurück. In dessen Aufgabenbereich liegt es Gesprächsergebnisse der Verbindlichkeit zu erzeugen und eine Basis zu bilden, auf der die gemeinsame Zukunft und künftige Leistung einen fruchtbaren Boden findet.

2.2 Selbst- und Fremdbild ein Soll-/Ist-Abgleich

Verabschieden Sie sich von der Vorstellung, dass der Grad der Harmonie, oder gar die Unverbindlichkeit die Qualität des Mitarbeitergespräches bestimmen.

Gefälligkeitsbeurteilungen von den Konflikt scheuenden Führungskräften sind tickende Zeitbomben auf der Zeitachse. Sie gaukeln Commitment vor ohne die fällige Veränderung und Weiterentwicklung einzufordern.

Das Mitarbeitergespräch ist dazu da den Anspruch des Arbeitgebers aus dem Arbeitsvertrag gewissermaßen als Sollgröße im Verhältnis zum Ist zu setzen und Raum für den Abgleich von Interessen zu schaffen.

Das Gespräch erfordert zwingend die menschliche Wertschätzung, ist aber ansonsten nicht wertneutral.

Konflikte, Spannungen und Überraschungen, sollten das Gespräch zwar niemals bestimmen, sind aber nicht auszuschließen und im Einzelfall sogar notwendig, um Dinge auf den Punkt zu bringen, die die Effektivität der Zusammenarbeit bestimmen.

Wenn regelmäßig anlass- und situationsbezogen unterjährig eng geführt und damit kommuniziert wird, dann sollten Überraschungsmomente im Vieraugengespräch eher die Ausnahme sein.

Mitarbeiter haben einen Anspruch darauf und wollen es auch wissen, wo sie stehen. Sie orientieren sich immer an ihrem unmittelbaren Vorgesetzten, der auch im Mitarbeitergespräch als Bewertungs- und Feedbackgeber fungiert. Das Mitarbeitergespräch ist damit nicht delegierbar; es ist als wesentliches Führungsmittel bestimmender Bestandteil der Führung.

3. Vorbereitung durch den Mitarbeiter

- Welche Erfolge und Enttäuschungen prägten die Vergangenheit?
- Wo besteht Gesprächsbedarf bzgl. Arbeitszufriedenheit (hemmende und fördernde Rahmenbedingungen)?
- Welche Konfliktpotenziale existieren und sollten angesprochen werden?
- Welcher Entwicklungs- und Qualifizierungsbedarf besteht (Stärken stärken)?
- Welche Anregungen und Ideen könnten das Unternehmen voran bringen?
- Wo bedarf es der Unterstützung?

4. Vorbereitung durch die Führungskraft

- Welche Leistungen verdienen der Anerkennung?
- Welcher Gesamteindruck beschreibt den Mitarbeiter möglichst objektiviert?
- Wo kam es zu Abweichungen im Verhalten oder bei Leistungsergebnissen im Verhältnis zur Zielsetzung?
- Wo liegen Neigungen und Stärken des Mitarbeiters?
- Welche Maßnahmen unterstützen die persönliche wie fachliche Entwicklung des Mitarbeiters?
- Welche Aufgaben stehen an bzw. entsprechen den Neigungen und Stärken des Mitarbeiters?

5. Ablauf eines Mitarbeiterjahresgespräches

5.1 organisatorische Vorbereitungen

- Raum reserviert halten
- Getränke bereit stellen
- Abschirmung vor Störungen

5.2 Gesprächseröffnung

- schaffen sie Atmosphäre durch einen wertschätzenden Gesprächseinstieg (warming up);
- Anlass, Ziel, Ablauf, Zeitfenster des Gespräches kommunizieren;
- setzen sie sich nicht direkt gegenüber (Konfrontationshaltung), sondern versetzt zueinander (z.B. im Neunziggradwinkel) oder nebeneinander sofern sie über eine zeitgemäße DV-Unterstützung verfügen;
- Positives zu Gesprächsbeginn fördert die Gesprächsbereitschaft;

5.3 Einschätzungen und Ergebnisse abgleichen / Informationsaustausch / gemeinsame Entwicklung

- gleichen sie Selbstbild des Mitarbeiters und Fremdbild (Feedback) der Führungskraft nach Maßgabe (unternehmensweit gültiger) konstruktiver Kriterien miteinander ab (incl. Anerkennung und sachlich-konstruktive Kritik);
- Abweichungen im Selbst- und Fremdbild zu einzelnen Beurteilungskriterien sollten diskutiert werden und auf die Beobachtungen und wahrgenommenen Ursachen sachlich zurückgeführt werden (DV-unterstützte Systeme erlauben grafische Überlagerungen von Selbst- und Fremdbild grafisch sowie die Möglichkeit zum Konsens durch die Zusammenführung der Ergebnisse zu einem gemeinsamen *Bild*);
- Anregungen und Ideen sowie Wünsche und Ziele vom Mitarbeiter erfragen;
- Übereinkunft (Commitment) erzeugen (auf gemeinsame Sichtweisen festlegen);
- auf persönliche Entwicklung und fachliche Förderung eingehen;
- neue Ziele definieren (SMART) und Maßnahmen festlegen;

5.4 positiver Gesprächsabschluss

- Bewertung des Gespräches von beiden Seiten vornehmen;
- Abschluss durch Vorgesetzten;

6. Lösungen für Konfliktfälle

6.1 Am Beispiel eines Mitarbeiters, der *Sinn und Zweck* des Gespräches nicht versteht.

Rolle des Vorgesetzten:

Mag ihnen als Vorgesetzter dieser Einwand auch unverständlich oder sogar aufgesetzt erscheinen, bemühen sie sich dennoch um eine sachliche Darlegung der Zielsetzung des Mitarbeitergespräches und der Form der Realisierung.

Stellen sie ihrem Mitarbeiter dar, dass über die Summe der Mitarbeiter mit einheitlichen und objektivierten Kriterien gemessen wird. Insbesondere sollten sie darauf abheben, dass diese Kriterien von Mitarbeitern aus allen Abteilungen gemeinsam erarbeitet worden sind.

Führen sie aus, dass der gemeinsame Arbeitgeber Wert darauf legt, dass jeder Mitarbeiter im Hause weiß worauf es im gemeinsamen Zusammenwirken auf gesetzte Ziele hin ankommt. Das Mittel der Wahl zur Realisierung ist idealerweise dabei das Mitarbeiter(jahres)gespräch.

6.2 Am Beispiel eines Mitarbeiters, der sich dem Gespräch (aktiv oder passiv) verweigert.

Rolle des Vorgesetzten:

Nehmen sie mögliche Ängste durch den Ausdruck der Wertschätzung.

Greifen sie gegebenenfalls die Möglichkeit für den Mitarbeiter auf den Betriebsrat mit einzubinden.

Zeigen sie die Regeln im Unternehmen auf in Verbindung mit den Vorteilen für alle Beteiligten.

6.3 Am Beispiel eines Mitarbeiters, der sich teilweise falsch beurteilt fühlt.

Rolle des Vorgesetzten:

Dieser Fall ist für die Führungskraft umso weniger ein Problem, je mehr sie mit modernen, zeitgemäßen DV-gestützten Feedback-Instrumenten das Gespräch führen.

Hier haben sie als Führungskraft im Rahmen der Vorbereitung bereits im System Anmerkungen und persönliche Beobachtungen zu den Kriterien hinterlegt.

Dies ermöglicht ihnen sehr sachlich ihre Einschätzung darzulegen.

Wo sich neue Erkenntnisse im Dialog mit dem Mitarbeiter ergeben, können sie mühelos ein neues, gemeinsames Bild vereinbaren. Im Übrigen ist eine *Be*-Urteilung noch keine *Ver*-Urteilung, worauf hingewiesen werden sollte.

6.4 Am Beispiel eines Mitarbeiters, der sich komplett falsch beurteilt fühlt.

Rolle des Vorgesetzten:

Niemand wird die Führungskraft um dieses Gespräch beneiden.

Die Erfahrung lehrt, dass ein solches Ergebnis am Ende eines langen Prozesses schwelender – nicht selten auch wechselseitiger – Unzufriedenheit steht.

Bitte bedenken sie, dass ein professionell aufgesetzter Mitarbeiterbeurteilungsprozess immer nur sichtbar macht, was sowieso schon da war. Selbst- und Fremdbild existieren unabhängig voneinander, mit und ohne die Mitarbeiterbeurteilung. Die Mitarbeiterbeurteilung macht die Dinge lediglich greif- und sichtbar und zielt darauf ab Kurs in eine gemeinsame Richtung zu nehmen.

Wenn sich Sichtweisen verfestigten und unüberbrückbare Differenzen und Widerstände das Gespräch dominieren, ist die Frage legitim, ob hier zwei Parteien noch an einem Strang ziehen. Werden hier noch die gleichen Ziele geteilt, oder hat man sich – ähnlich einer Ehe, die dem Ende entgegen geht – auseinandergelebt?

Prüfen sie als Führungskraft sorgfältig einen solchen Einzelfall und wenn sie zu dem Ergebnis kommen, dass die Gemeinsamkeiten zunehmend kleiner werden und umgekehrt die Differenzen wachsen, dann sprechen sie aus, was sowieso in der Luft liegt: *wir sollten uns trennen (...)*.

6.5 Am Beispiel eines Mitarbeiters, dessen Leistung spürbar abfällt.

Rolle des Vorgesetzten:

Sprechen sie als Führungskraft ihren Mitarbeiter darauf an, welche Leistung sie von ihm gewohnt sind. Der Mitarbeiter soll ruhig erfahren, dass sie irritiert sind von einer wahrgenommenen Veränderung hin zu schwächeren Leistungen.

Wenn sie das sorgt und wenn sie sich darauf keinen Reim machen können, so sagen und zeigen sie es spätestens jetzt.

Ein solchermaßen offenes und stets konstruktives Gespräch, das von menschlicher Wertschätzung geprägt ist, birgt die eine oder andere Überraschung. Die Gründe können ganz unterschiedlich und mannigfaltig sein und resultieren nicht selten aus dem Privatbereich:

Sorgen; Beziehungsprobleme; Überforderung; Krankheiten überschatten das Leistungsvermögen; etc.

Der Mitarbeiter wird sich aber nur öffnen, wenn er ihnen als Vorgesetzten vertrauen kann. Prüfen sie – auch in Abstimmung mit ihrer Personalabteilung – wo sie dem Mitarbeiter helfend zur Seite stehen können.

Wenn sie ihren Mitarbeiter spüren lassen, dass sie mit ihm um Lösungen ringen, werden nicht nur die Leistungen sich verbessern, sondern der Mitarbeiter ihnen noch viele Jahre voller Loyalität erhalten bleiben. Diskretion ist dabei verpflichtend.

7. mögliche Beurteilungsfehler von Vorgesetzten (kognitive Verzerrungen)

7.1 Antipathie und Sympathie

Wesensmerkmale von Menschen können unsere Neutralität beeinflussen, wenn sie auf uns anziehend oder abstoßend wirken

7.2 Vorurteile

Es ist zutiefst menschlich Vorurteile zu entwickeln; man könnte auch sagen, dass es eine anthropologische Konstante ist. Es geht folglich darum sich diese Vorurteile bewusst zu machen, um die Selbstbestimmtheit zu bewahren.

7.3 Tendenzfehler

Führungskräfte, die in ihrer Beurteilung zur *Milde* neigen, wollen *keinem weh tun* bzw. sind eher Konfliktscheu;

Führungskräfte, die in ihrer Beurteilung zur *Mitte* neigen, vermeiden die Polarisierung;

Führungskräfte, die in ihrer Beurteilung zur *Strenge* neigen, legen eine hohe Messlatte an;

7.4 Primacy- bzw. Primat-Effekt

Erste Eindrücke und Erfahrungen mit einer Person bestimmen hier den Gesamteindruck.

7.5 Recency-Effekt

Eindrücke und Erfahrungen der jüngsten Vergangenheit bestimmen den Gesamteindruck.

7.6 Halo-Effekt

Nach Edward L. Thorndike ist dies die Tendenz Merkmale einer Person (z.B. das Aussehen) in positiver oder negativer Weise auf Charakterzüge "*spill over*" zu übertragen. (Neigung zu irrtümlichen Schlussfolgerungen, wonach z.B. nicht jeder, der attraktiv und sympathisch wirkt, automatisch auch ein intelligenter Mensch sein muss.)

(weitere Beurteilungsfehler/Wahrnehmungsverzerrungen existieren)

© by Norbert W. Schätzlein, 2011