

Lästiges Übel oder wichtiges Führungsinstrument

Ob Lob, Kritik oder Veränderungswünsche – das Mitarbeitergespräch ist eine Herausforderung für Mitarbeiter und Vorgesetzten

Zum Jahresende steht es in vielen Unternehmen wieder an: Das Jahresgespräch. Gemeinsam lässt man das vergangene Jahr Revue passieren und zieht einen Strich unter die erfolgreiche Zusammenarbeit. Doch nicht jeder Mitarbeiter oder Vorgesetzte empfindet Mitarbeitergespräche als angenehm. Wieso eigentlich?

Mitarbeitergespräche sind eine Herausforderung – sowohl im positiven als auch im negativen Sinne. Gründe für das negative Empfinden gibt es reichlich: sei es die schlechte Vorbereitung des Gegenübers, eine fehlende Gesprächsstruktur oder zu wenig Rückmeldung über das eigene Verhalten im Verlauf des Gesprächs. Auch das fehlende schriftliche Festhalten von Ergebnissen kritisiert die Hälfte der befragten MitarbeiterInnen. Die Gespräche würden nur formal geführt und Ergebnisse in Vergessenheit geraten.

Auch positive Aspekte werden geschildert. Mitarbeitergespräche sind eine gute Möglichkeit, um Feedback über seine eigenen Leistungen zu erhalten und Wertschätzung für die geleisteten Erfolge zu erfahren.

Dabei wird auch das Verhalten des jeweiligen Mitarbeitenden bewertet. Wie viel Eigeninitiative wurde gezeigt, wie lief die Kommunikation und Zusammenarbeit? Auch die Gesamtzufriedenheit im Unternehmen und das Gehalt gehören zu den am häufigsten angesprochenen Themen in Jahresgesprächen.

Ob positiv oder negativ, in zwei Punkten sind sich alle Befragten einig: Diskretion ist ein Muss, und eine offene Kommunikation für ein erfolgreiches Gespräch Pflicht.

Was denken unsere BeraterInnen über Mitarbeitergespräche? Welche Punkte müssen auf jeden Fall beachtet werden? Erfahren Sie auf der nächsten Seite **mehr**.

80%

finden Diskretion am wichtigsten

60%

aller Befragten finden, dass die getroffenen Beurteilungen nicht ihren tatsächlichen Leistungen entsprachen

66%

aller Befragten sprechen Probleme offen an



„Auf die innere Haltung kommt es an“

Es gibt eine Vielzahl von Anlässen für Mitarbeitergespräche. Unabhängig ob Anerkennungs-, Beurteilungs-, Personalentwicklungs- oder Versetzungsgespräch lohnt sich meiner Meinung nach eine Auseinandersetzung mit einigen Prämissen für eine erfolgreiche Gesprächsführung.

Für ein erfolgreiches Gespräch ist es zunächst sinnvoll, den Gesprächspartner über den Zweck und den zeitlichen Rahmen des Gesprächs im Vorhinein zu informieren. Seien Sie dabei nicht steif. Ein ungezwungenes und natürliches Verhalten im Gespräch erhöht die Chance auf einen Dialog. Hierbei geht es weniger um die sachliche Vorbereitung als um das Bewusstsein, der Situation gewachsen zu sein.

Um erfolgreich sein zu können, darf man im Gespräch selbst nicht nur vom eigenen Standpunkt aus argumentieren, sondern muss sich in die Rolle des Gesprächspartners versetzen. Die Gesprächspartner können im Dialog flexibel bleiben, aber sie sollten eine klare Linie einhalten, um den Erwartungen zu entsprechen.

Wer einen Menschen überzeugen will, der kann dies nur in einer offenen Diskussion schaffen, in der Argumente ausgetauscht werden. Die Steuerung der Emotionen soll die Bedeutsamkeit des Gesprächs hierbei verdeutlichen. Ohne Gefühle kann die beste Sachargumentation ihre Wirkung verlieren. Lassen Sie also Emotionen zu.

Bedenken Sie, dass schon alleine die Begrüßungsszene entscheidend dafür sein kann, wie das Gespräch verläuft. Alles in allem kommt es bei Mitarbeitergesprächen auf Ihre innere Haltung an!



Klaus Strecker
Personalberater, Partner

„Alle relevanten Punkte sollten angesprochen werden“

Das Mitarbeitergespräch dient dem Abgleich der Arbeitssituation zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Dieses Gespräch sollte von beiden Seiten gut vorbereitet sein und einem regelmäßigen Turnus unterliegen. Führungskräfte und Personaler sollten sich die Zeit für ein Vorgespräch nehmen und individuell definieren über welche Themen mit dem oder der Mitarbeiter/in gesprochen wird. Hilfreich können hierbei folgende Fragen zur Gliederung des Gesprächs sein:

Was läuft bei Ihrem Mitarbeiter gut?
Was kann verbessert werden?
Welche Verabredung für die Zukunft wollen wir am Ende des Gespräches treffen?
Welche Maßnahmen können schon konkret definiert werden?

Wichtig ist, dass die Führungskraft oder der Personaler im Gespräch auf alle Themen des Mitarbeiters eingeht. Dies trägt zu einer entspannten und guten Gesprächsatmosphäre bei. Nicht akzeptabel sind jegliche Störungen während der vereinbarten Zeit oder gar das Verschieben des Termins. Das Verschieben oder sogar eine komplette Stornierung des Gesprächs kann zu Enttäuschungen auf Seiten des

Mitarbeiters führen. Meine Empfehlung: Mindestens einmal im Jahr sollten Sie ein Mitarbeitergespräch führen. Am besten eignet sich hierfür ein Termin im ersten Quartal, da die strategischen Themen aus der Unternehmensleitung dann sicher definiert sind. Ich empfehle eine frühzeitige Terminierung des Gesprächs. Außerdem sollte ein Zielvereinbarungsgespräch (monetär) immer losgelöst von dem jährlichen Mitarbeitergespräch geführt werden.

Und nicht vergessen: Alle wichtigen Informationen, die für das Gespräch benötigt werden, im Vorfeld rausgeben!



Heike Gutknecht
Personalberaterin, Partnerin