

Mitarbeitergespräche

Beschreibung

Immer wieder stellen wir bei unseren Besuchen in Unternehmen fest, dass zu wenig oder falsch kommuniziert wird. Die Folgen können schwerwiegend sein.

Das Mitarbeitergespräch stellt eine gute Möglichkeit dar, ein Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter abseits des Tagesgeschäfts in einem speziell dafür eingerichteten Rahmen zu führen. Das Mitarbeitergespräch ist damit eines der wichtigsten und zugleich vielfältigsten Personalentwicklungsinstrumente.

Unter dem Begriff „Mitarbeitergespräch“ werden verschiedene Typen zusammengefasst, z.B.

- Jahresgespräch
- Ziel(vereinbarungs)gespräch
- Potenzialgespräch
- Beurteilungsgespräch
- Krankenrückkehrgespräch

Vorgehensweise

Das klassische Mitarbeitergespräch findet einmal jährlich in einem festgelegten Zeitraum zwischen Führungskraft und Mitarbeiter statt und dauert ca. eine Stunde. Anhand eines Leitfadens werden verschiedene Themen besprochen, ohne jedoch in Fragen des Tagesgeschäfts abzudriften. Die Ergebnisse werden handschriftlich während des Gesprächs festgehalten und in der Personalakte aufbewahrt. Die Einsicht in Gesprächsnotizen des Vorjahres kann später Führungskraft und Mitarbeiter helfen, Entwicklungen zu erkennen und ggf. geeignete Maßnahmen zu identifizieren, ungünstigen Veränderungen entgegenzuwirken bzw. positive zu verstärken.

Der Gesprächstermin wird frühzeitig zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vereinbart, der Mitarbeiter ist über die Fragen informiert und hat Zeit, sich darauf vorzubereiten. Das Gespräch sollte in ruhiger, ungestörter, wohlwollender Atmosphäre verlaufen, um einen größtmöglichen Nutzen zu erreichen.

Um einen erfolgreichen Gesprächsverlauf zu gewährleisten, ist die Vorbereitung der Führungskraft auf die Durchführung der Gespräche empfehlenswert. Dazu eignen sich sowohl die individuelle Vorbereitung durch Coaches wie MACH2 ebenso wie die Teilnahme an speziellen, auf Mitarbeitergespräche vorbereitende Schulungen, die z.B. bei [MACH1 Weiterbildung](#) angeboten werden.

Erfahrungen und Erkenntnisse

- In der Praxis trifft man auf unterschiedliche Spielarten des Gesprächs. In einigen Unternehmen führt der Mitarbeiter die Gespräche mit zwei Führungskräften. Hierbei ist besonders wichtig, dass der Mitarbeiter sich nicht in die Enge getrieben fühlen darf („zwei gegen einen“), weil ansonsten der gewünschte offene Charakter des Gesprächs leidet und nur noch das gesagt wird, was als gewünscht angenommen wird.
- In manchen Unternehmen ist es schon ein „Mitarbeitergespräch“, wenn die Führungskraft „zwischen Tür und Angel“ den Mitarbeiter fragt, ob denn alles in Ordnung sei. Das bei einer derartigen Auslegung des Begriffs keine tiefgehenden Erkenntnisse zu erwarten sind, ist nicht überraschend.
- Auf der anderen Seite besteht die Gefahr, dass „verordnete Maßnahmen“ schnell dazu führen können, dass sie von allen Beteiligten nur noch als notwendiges Übel einer fortschreitenden Bürokratisierung der Arbeitswelt betrachtet werden. Der Sinn bleibt unklar, Hauptsache schnellstmöglich durch, damit man wieder arbeiten kann.
- Diese Tendenz stellen wir insbesondere da fest, wo Gespräche im Rahmen einer Zertifizierung angeordnet sind und / oder bei Gesprächen, in denen Ziele festgesetzt werden. Die Durchführung läuft dann nach dem Motto: Hauptsache, da steht was und wir können im nächsten Jahr einen Haken dran machen. Wie sinnig oder unsinnig ein im Gespräch definiertes Ziel für das Unternehmen und den Mitarbeiter ist, ist zweitrangig.
- Zur Verhinderung solcher Effekte ist es notwendig, dass beide Seiten um den Sinn der Gespräche wissen und ein Interesse daran haben, sich ernsthaft miteinander auszutauschen. Gerade wenn es dabei auch um eine Beurteilung geht, müssen Führungskraft wie Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, konstruktiv Kritik anzusprechen und mit Kritik umzugehen, bevor die wirklich relevanten Themen auf den Tisch kommen.
- Eine interessante Möglichkeit ist auch, die Gespräche durch Dritte durchführen zu lassen. MACH2 Personalentwicklung führt für seine Mitgliedsunternehmen Mitarbeitergespräche als vertraute, aber neutrale Instanz und meldet die Ergebnisse an die jeweiligen Führungskräfte zurück. Im Gespräch werden Zusammenhänge deutlich, Baustellen sichtbar und gleichzeitig hat die Führungskraft einen außenstehenden Sparringspartner, der auch mal kritische Rückmeldung gibt.

Autor:

Max-W. Tiemann, MACH2 Personalentwicklung

www.mach2-personalentwicklung.de