



**Mitarbeitergespräche, egal welcher Art, verlaufen stets in drei Phasen: Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung.**

Foto: marvent – stock.adobe.com

Mitarbeitergespräche

# So gelingt das Personalgespräch

Das Mitarbeitergespräch zählt zu den wichtigsten Instrumenten der Personalführung. Es findet generell als Vier-Augen-Gespräch zwischen dem Mitarbeitenden und dem direkten Vorgesetzten bzw. einem entsprechend mit Personalverantwortung betrauten Vorgesetzten statt. Ein Leitfaden für Chefs.

**B**ei keinem Unternehmensleitbild fehlt ein Satz wie dieser: „Der Mensch steht bei uns im Zentrum allen Handelns.“ Gleichgültig, ob es sich bei den Menschen um Kunden oder Mitarbeitende handelt – der Satz klingt erst einmal gut. Und er dient der positiven Selbstdarstellung vor Kunden, Anteilseignern und der Öffentlichkeit. Oft wird dieser Wert im Betrieb tatsächlich gelebt, manchmal sieht die Realität ganz anders aus. In beiden Fällen gilt: Einem Mitarbeitenden Wertschätzung entgegenzubringen, fängt damit an, regelmäßig, mindestens einmal im Jahr, ein ausführliches und strukturiertes Feedback- und Entwicklungsgespräch auf Augenhöhe zu führen. Das kostet zwar Zeit, aber dieser Aufwand macht sich mehrfach bezahlt. Dabei sollte das Gespräch weder im Verhörstil geführt werden, noch sollte es eine Belehrungsstunde

seitens der Führungskraft sein. Beträgt der Gesprächsanteil des Mitarbeitenden mindestens 70 Prozent, ist das per se schon einmal „gut“. Denn schließlich will die Führungskraft ja wissen, was dem Mitarbeitenden auf dem Herzen liegt und wie er sich seine Zukunft im Unternehmen vorstellt.

## Wertschätzung

Die Führungskraft sollte dem Mitarbeitenden mindestens eine Woche vorher Gelegenheit geben, sich auf das Gespräch vorzubereiten. Und: Sie sollte auch sich selbst gut vorbereiten, für etwaige Kritikpunkte Zahlen, Daten, Fakten vorliegen haben und ausreichend Zeit für das Gespräch einräumen. Zum Gesprächsauftritt sollte jedem Mitarbeitenden in verständlicher Form aufgezeigt werden, wo das Unternehmen wirtschaftlich

steht und was für die nähere Zukunft geplant ist. Optimal ist es, wenn man jedem darstellen kann, wo sein persönlicher Anteil an der Erreichung der Ziele liegt. Das hat eine positive Auswirkung auf die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitendem und Führungskraft, verbessert den Wissens- und Informationsaustausch, minimiert Reibungsverluste und optimiert so die internen Arbeitsabläufe und Prozesse.

Vor Beginn eines jeden Feedback- und Entwicklungsgesprächs sollte die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ermittelt werden. Dies lässt sich durch einen einfachen Fragenbogen mit den 20 wichtigsten Kriterien ermitteln: mit Fragen von der Unternehmensdarstellung und -kommunikation über die Fortbildungsmöglichkeiten bis hin zur Entlohnung und der Work-Life-Balance. Hier sollte dem Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben

werden, der Führungskraft seine persönliche Wichtigkeit zu jedem einzelnen Kriterium mitzuteilen, auf einer Skala von 1 bis 4, dann gibt es keine „Tendenz zur Mitte“. Danach soll der Mitarbeitende seine persönliche Zufriedenheit mit dem Kriterium in der Realität bewerten, z.B. kann „Weiterbildung“ als sehr wichtig erachtet werden, die Zufriedenheit in der Realität aber sehr niedrig sein. Nimmt man die fünf wichtigsten Kriterien des Mitarbeitenden als Gesprächsaufakt, entsteht fast automatisch ein Gespräch, das sich ganz an dessen Bedürfnissen orientiert. Die Führungskraft wiederum erfährt, mit welchen Kriterien der Mitarbeitende sehr zufrieden ist, und erhält einen konkreten Leitfaden, wie sie dessen individuelle Zufriedenheit bei anderen, schlechter bewerteten Themen erhöhen kann.

## Bindung durch Zielvereinbarungen

Mit gemeinsam konkret formulierten, terminierten und priorisierten Zielvereinbarungen zeigt man den Mitarbeitenden ihre Rolle und ihre Bedeutung für das Unternehmen auf. Sie wissen ganz genau, was sie persönlich zum Unternehmenserfolg beitragen können. Bestehen noch Wissens- oder Qualifikationsdefizite, können diese ermittelt und durch Schulungen beseitigt werden. Dadurch wird intrinsische Motivation entfacht, die wiederum zu einer erfolgreichen Arbeit und zu einer höheren Zufriedenheit und Bindung an das Unternehmen führt. Und: Das Unternehmen entwickelt dadurch hochqualifizierte Fachkräfte aus dem eigenen Mitarbeitendenstamm. Solche Mitarbeitende sind meist für Lockangebote von anderen Unternehmen nicht oder nicht so leicht ansprechbar. Werden die Zielvereinbarungen kaskadenförmig von oben nach unten heruntergebrochen, entstehen Bereichs-, Abteilungs-, Team- und letztendlich Individualziele. Sind die Ziele eindeutig formuliert und hat dazu noch jeder seinen entsprechenden Handlungsspielraum, arbeiten alle eigenverantwortlich auf „ein großes Ziel“ hin. Das muss nicht immer ein hartes Ertragsziel sein. Auch „weiche“ Ziele, z.B. der Eintritt in einen noch nicht bedienten Markt, dienen der erfolgreichen Entwicklung.

## Feedbackgespräch in sieben Schritten

### Aufbau und Durchführung

1. Auswahl von ca. 20 Kriterien auf einem Fragebogen zur Zufriedenheit auflisten, z. B. Unternehmensdarstellung, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Entlohnung, Freizeit und Co.
2. Vom Mitarbeitenden die Wichtigkeit der einzelnen Kriterien bewerten lassen, der den Fragebogen circa eine Woche vor dem Gespräch erhält.
3. Den Mitarbeitenden die eigene Zufriedenheit mit einzelnen Kriterien bewerten lassen.
4. Den Mitarbeitenden die für ihn fünf wichtigsten Kriterien benennen lassen.
5. Einen strukturierten Fragebogen haben, bei dem heikle Themen, z.B. Zusammenarbeit mit Kollegen und Dritten, Konflikte, Kommunikation, Ausstattung des Arbeitsplatzes, aber auch Weiterentwicklungswünsche des Mitarbeitenden und Zielvereinbarungen aufgenommen werden können.
6. Auf die Durchführung des Mitarbeitergesprächs vorbereiten:
  - Das Gespräch positiv beginnen.
  - Überlegen: Welche Themen könnte der Mitarbeitende ansprechen?
  - Welche Wünsche könnte er haben?
  - Mit welchen Sonderaufgaben oder Projekten kann man den Mitarbeitenden zukünftig beauftragen?
  - Für heikle Punkte, z.B. gravierende Fehler oder charakterliche Schwächen, muss die Führungskraft Zahlen/Daten/Fakten parat haben.
  - Die für den Mitarbeitenden fünf wichtigsten Punkte werden zuerst besprochen.
  - Dem Mitarbeitenden wird der größere Gesprächsanteil (mindestens 70 Prozent) eingeräumt.
  - Konkrete Maßnahmen vereinbaren, z.B. interne oder externe Weiterbildung, bessere Arbeitsplatzausstattung und diese möglichst gleich terminieren.
  - Das Gespräch positiv beenden.
7. Darauf achten, dass die vereinbarten Maßnahmen (beiderseits) umgesetzt werden.

Bei der Formulierung der Ziele ist darauf zu achten, dass sie der sogenannten SMART-Formel entsprechen: spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch/ herausfordernd, terminiert. Das stellt oftmals eine große Herausforderung gerade für jüngere Führungskräfte dar.

### Vertrauensvolle Basis

Ob und wie Mitarbeitergespräche geführt werden und welche Maßnahmen daraus tatsächlich folgen, ist sehr wichtig für die gegenseitige Vertrauensbildung. Die Mitarbeitenden achten sehr genau darauf, ob das, was besprochen, vereinbart und versprochen wurde, hinterher auch durchgeführt und erfüllt wird. Oder

wurde das Gespräch nach dem Motto geführt, „Es war schön, mal wieder über manche Punkte gesprochen zu haben!“, und alles verläuft im Sand? Dann kann man sich den Aufwand und die Kosten für die Jahresgespräche sparen. Im Gegenteil: Solche Gespräche führen nur zur Frustration der Mitarbeitenden und zu deren Abkehr vom Unternehmen. Bei der Durchführung der Gespräche ist zudem darauf zu achten, dass sie individuell und wertschätzend geführt werden. Denn ein Mitarbeitender wird irgendwann einmal vergessen, worum es bei einem heiklen Gespräch ging. Er wird aber nie vergessen, wie er von seiner Führungskraft dabei behandelt wurde.

Wolfgang Zechmeister