

MITARBEITERFÜHRUNG

Erfolgreiche Mitarbeitergespräche vorbereiten und führen

von Marion Ketteler, Münster, www.kanzleiprofilng.de

| In der Praxis werden Mitarbeitergespräche oft als notwendiges Übel und nicht als wertvolles Führungsinstrument verstanden. Dieser Beitrag liefert Ihnen Hintergrundwissen und gibt Ihnen Tipps für eine optimale Gesprächsvorbereitung. Richtig vorbereitet wird aus der Last vielleicht immer noch keine Lust, aber Sie werden sich im Gespräch wohler fühlen und Ihre Mitarbeiter auch. |

Die Asymmetrie in Mitarbeitergesprächen

Vorweg ein wichtiger Hinweis: Vorgesetzter und Mitarbeiter führen das Gespräch mit dem Wissen um die hierarchische Ordnung. Es liegt also kein gleichgestelltes Verhältnis innerhalb des Gesprächs vor (Asymmetrie).

Beide Seiten wissen das

■ Folgen der Asymmetrie

- Der Mitarbeiter formuliert insgesamt vorsichtiger.
- Er spricht seine Gedanken nicht offen oder vollumfänglich aus.
- Ist er anderer Meinung, schweigt er lieber, als Ihnen zu widersprechen.
- Sie monologisieren und der Mitarbeiter unterbricht nicht, weil er das für nicht angemessen hält. Es findet somit kein echter Austausch statt.
- Das Gespräch erfüllt nur eine Alibifunktion, weil Sie schon vor dem Gespräch über den Ausgang entschieden haben.
- Sie formulieren (bewusst oder unbewusst) suggestiv, sodass sich der Mitarbeiter nur noch Ihrer Meinung anschließen kann, nicht wahr?

Organisatorische Vorbereitung

Damit Ihre Mitarbeitergespräche erfolgreich verlaufen, gilt es im Vorfeld einige organisatorische Hürden zu meistern, die einen wesentlichen Einfluss auf die Atmosphäre und den Ausgang des Gesprächs haben.

Eine schriftliche Einladung zum Gespräch an Ihren Mitarbeiter

Wie würden Sie sich fühlen, wenn Sie plötzlich zu einem solchen Gespräch gerufen würden, um dann festzustellen, dass Sie in einem wichtigen Mitarbeitergespräch „gelandet“ sind? So ist es viel besser: Sie schreiben Ihrem Mitarbeiter eine freundliche Einladungsnachricht, in der Sie das Thema/die Themen des Gesprächs und drei mögliche Termine zur Auswahl stellen. Die Termine sollten frühestens in der kommenden Woche liegen, sodass der Mitarbeiter sich inhaltlich und zeitlich auf das Gespräch vorbereiten kann. Ihr Mitarbeiter fühlt sich wahrgenommen und wertgeschätzt, weil er schon im Vorfeld Einfluss auf den Termin und den Inhalt hat und sich vorbereiten kann.

Einladen nicht vorladen

Ort, Zeit und Dauer richtig wählen

Der richtige Ort ist ganz klar nicht Ihr Büro. Also: Stellen Sie bitte sicher, dass ein Besprechungsraum für den Termin mit Ihrem Mitarbeiter frei ist. Auch wenn Sie ein großer Freund von pünktlichen Besprechungen sind, buchen Sie bitte den Raum mit einem Zeitpuffer nach hinten. Sie können nicht wissen, mit welchen Themen der Mitarbeiter letztlich kommt und wie lange Sie wirklich für das Gespräch benötigen.

Für die allermeisten Menschen ist der Vormittag die richtige Zeit. Ein Termin kurz vor der Mittagspause ist ungünstig, weil das Ende nicht zuverlässig planbar ist. Sie können auch den frühen Nachmittag wählen, allerdings nicht sofort nach der Mittagspause, weil da das „Suppenkoma“ bei den meisten zuschlägt und zu wenig Konzentrationsvermögen vorhanden ist. Bitte kommen Sie nicht auf die Idee und setzen Sie den Termin zu spät an, weil dann der Mitarbeiter befürchtet, länger bleiben zu müssen und sich eventuell private Termine verschieben.

Hinsichtlich der Dauer gilt: So lange wie nötig und so kurz wie möglich. So lange, dass genug Zeit vorhanden ist – Zeit für einen guten und angenehmen Gesprächseinstieg und ein intensives Gespräch. Wenn Sie zwei bis vier Themen zu besprechen haben, die überschaubar sind und wo Einigung möglich erscheint, ist eine Stunde Gesprächszeit eine gute Wahl. Bei Gesprächen, die länger als 1 ½ Stunden dauern, vertagen Sie sich bitte. Die Konzentration ist dann nicht mehr auf dem höchsten Niveau. Vereinbaren Sie aber bitte einen zeitnahen Folgetermin, damit die offenen Themen zügig besprochen werden können.

Inhaltliche Vorbereitung

Welchen Zweck soll dieses Gespräch genau verfolgen? Mit welchen Zielen gehen Sie in das Gespräch? Welche Bedeutung haben die Ziele für den Mitarbeiter, für Sie, für die Kollegen, die Mandanten, die Kanzlei? Und fragen Sie bitte sich und Ihren Mitarbeiter, was Sie als Führungskraft dazu beitragen können, dass Ihr Mitarbeiter sein Ziel erreicht. Letztlich schaffen Sie ja die Rahmenbedingungen, in denen Ihr Mitarbeiter tätig ist. Natürlich geht es dabei auch um die Themen des Gesprächs – und zwar um Ihre und um die des Mitarbeiters. Überlegen Sie auch, welche Informationen oder Unterlagen Sie für das Gespräch benötigen? Bereiten Sie Ihre Unterlagen in Ruhe und nicht kurz vor dem Gesprächstermin vor. Dann können Sie sich besser gedanklich sortieren.

Vorbereitung auf den Gesprächspartner

Ob diese Beziehung gut oder schlecht oder irgendetwas dazwischen ist, hat maßgeblichen Einfluss auf den Inhalt und die Ergebnisse des Gesprächs. Erst, wenn Sie die Beziehungsebene zwischen sich geklärt haben, können Sie auf die sachliche Ebene wechseln und ihre Inhalte besprechen. Sonst bleiben Sie in der Klärung Ihrer Beziehung gefangen und können letztlich gar nichts klären. Daher ist es von enormer Bedeutung, sich über seine persönliche Sicht auf den Gesprächspartner klar zu werden. Hier sind ein paar Fragen, die helfen, das Gegenüber einzuschätzen:

Ort: Auf halbwegs neutralem Boden

Zeit: Meist ist es der Vormittag

Dauer: So lange wie nötig, so kurz wie möglich

Ziele, Themen, Unterlagen

Vorab die Beziehungsebene klären

■ Orientierungsfragen

- Welche Einstellung haben Sie in Bezug auf Ihren Gesprächspartner?
- Wie schätzen Sie die Einstellung Ihres Gesprächspartners Ihnen gegenüber ein?
- Wie beschreiben Sie die aktuelle Beziehung zu diesem Gesprächspartner?
- Welche Auswirkungen hat das Beziehungsklima auf das anstehende Gespräch?
- Wie verliefen bereits geführte Gespräche?
- Welche Motive und Ziele verfolgt Ihr Mitarbeiter?
- Was wissen Sie über die persönliche Situation des Mitarbeiters?
- Bei welchen Themen erwarten Sie im Gespräch Konsens und wo Dissens?
- Wie gehen Sie mit einer unerwarteten Reaktion/ Wendung im Gespräch um?

Gesprächsleitfaden – Ablauf, Etikette

Der Beginn und die Beendigung des Gesprächs sollten immer positiv sein. Bitte stellen Sie für die Dauer des Gesprächs auch sicher, dass Störungen ausgeschlossen sind.

- **Begrüßung:** Begrüßen Sie Ihren Mitarbeiter und danken Sie ihm für sein Kommen. Bitte seien Sie pünktlich. Kommen Sie zu spät, fühlt sich der Mitarbeiter persönlich abgewertet. Eröffnen Sie das Gespräch mit einer beziehungsstärkenden Frage. So versichern Sie sich der Aufmerksamkeit Ihres Gegenübers und gleichzeitig lenken Sie das Gespräch auf die Beziehung zwischen Ihnen und stärken diese. Bewirten Sie Ihr Gegenüber, wie Sie das auch bei einem Mandanten täten.
- **Gesprächsanlass und -dauer:** Nennen Sie bei der Gesprächseröffnung noch einmal den Anlass und die Dauer des Gesprächs.
- **Man höre auch die andere Seite:** Vermeiden Sie unbedingt Monologe – eigene und die des Mitarbeiters. Allerdings hat es sich bewährt, dem Mitarbeiter den weitaus größeren Redeanteil zukommen zu lassen. Auch das drückt Wertschätzung aus. Kommen wegen unterschiedlicher Sichtweisen Emotionen auf, geben Sie diesem Raum. Mit unterdrückten Emotionen ist ein Zurück auf die Sachebene fast nicht möglich. Danach können Sie die Ursachen für unterschiedliche Sichtweisen herausfinden.
- **Ergebnissicherung:** Fassen Sie die wichtigsten Punkte und Übereinkünfte noch einmal mündlich zusammen. Benennen Sie schriftlich die Ziele und formulieren Sie sie SMART (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert). Protokollieren Sie alle gemeinsam getroffenen Ergebnisse schriftlich. Machen Sie auch hier bitte keinen Alleingang daraus, sondern finden Sie gemeinsam die passende Formulierung. Sorgen Sie dafür, dass Ihr Mitarbeiter zeitnah eine Kopie der schriftlichen Auswertung erhält.
- **Abschluss:** Benennen Sie die Themen, die vielleicht nicht oder nicht genug besprochen wurden. Finden Sie dafür noch im Gespräch einen neuen verbindlichen Termin. Sorgen Sie auf jeden Fall für einen guten Gesprächsabschluss z. B. indem Sie sich für das konstruktive Gespräch und für die erzielten Ergebnisse bedanken.

Im Prinzip wie einen Mandanten begrüßen

Keine Monologe

SMARTe Ziele

Positiven Ausklang finden