

6 HANDLUNGSHILFE MITARBEITERGESPRÄCH

erstellt von

Dipl.-Ing. Martina Schneller
Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, LuF Baubetrieb und Bauwirtschaft

unter Mithilfe von

Nils Koch to Krax und John Frederik Gurski
Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, LuF Baubetrieb und Bauwirtschaft

Mit finanzieller Unterstützung des Landes
Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds






Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



Wenn Sie nun denken: „Ich rede fast täglich mit meinen Mitarbeitern (mal in der Teeküche oder auf dem Gang)“ und dies sei ein Mitarbeitergespräch, dann müssen wir dies leider verneinen.

Grundsätzlich kann nach Art und Inhalt des Gesprächs mit dem Mitarbeiter unterschieden werden. Dabei ist wichtig, ob es sich um ein Gespräch handelt, das einem bestimmten Zweck dienen soll und eher einseitig ist, oder ob der Kontakt zum Mitarbeiter intensiviert und verbessert werden soll.

Zu den Zweckgesprächen gehören typischerweise

-  Bewerbungsgespräche
-  Beurteilungsgespräche
-  Gehaltsverhandlungen
-  Gespräch zum Fehlverhalten eines Mitarbeiters
-  eine Abmahnung

Bei den Gesprächen, die zur Verbesserung und Intensivierung des Kontaktes zwischen Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten dienen, steht die Bindung des Mitarbeiters im Fokus. Sicherlich ist hier nicht immer klar zu trennen, denn auch bei der „Kontaktpflege“ können Ziele vereinbart bzw. zweckdienliche Aspekte berücksichtigt werden. Aber der Hintergrund ist ein anderer, nämlich die Wünsche und Anregungen bzw. auch die konstruktive Kritik des Mitarbeiters zu erfragen bzw. zu erhalten. Aber auch, das persönliche Umfeld, die aktuelle Lebenssituation und -zufriedenheit des Mitarbeiters nicht aus den Augen zu verlieren.







Sie können sich nun vorstellen, dass Sie ein solches Gespräch weder auf dem Gang noch in der Teeküche führen können. Was genau Sie alles beachten müssen, damit Sie das Vertrauen Ihres Mitarbeiters gewinnen bzw. nicht enttäuschen, finden Sie im Kapitel 6.4.1 Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch.

6.1 WAS IST EIN MITARBEITERGESPRÄCH?

Sollten Sie sich nun die Frage stellen, welche Vorteile ein regelmäßig geführtes Mitarbeitergespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter für Ihr Unternehmen hat, dann ist die Antwort ganz einfach:

Zum einen ist das Mitarbeitergespräch ein Instrument der zeitgemäßen Personalführung und ein wichtiges Verständigungsmittel zwischen der Führungskraft und seinen Mitarbeitern. Denn ein gutes Zusammenwirken ist nur möglich, wenn die anstehenden Aufgaben und Probleme auf einer Basis von Vertrauen und Verantwortung gemeistert werden. In den gemeinsamen Gesprächen werden Probleme und Wünsche geklärt und die Vertrauensbasis immer wieder erneuert.

Zum anderen kann das Mitarbeitergespräch in Verbindung mit einer gründlichen Vorbereitung dazu beitragen,

-  den Dialog und die Vertrauensbasis zu intensivieren
-  die Zusammenarbeit zwischen den beiden zu verbessern
-  die Effizienz im Unternehmen zu steigern
-  zufriedene Mitarbeiter im Unternehmen zu beschäftigen
-  konstruktive Kritik gegenseitig austauschen
-  mehr Verständnis für einander aufzubringen durch den intensiveren Kontakt

Darüber hinaus sollte das Mitarbeitergespräch dazu genutzt werden, gemeinsam Ziele für den Mitarbeiter zu entwickeln, aber auch die Unternehmensziele darzustellen und gegebenenfalls unternehmerische Veränderungen transparent zu machen. Die gemeinsame Ausarbeitung der Ziele für den Mitarbeiter auf Basis der Unternehmensziele trägt dazu bei, dass sich der Mitarbeiter stärker mit den Entscheidungen der Führungsebene identifizieren kann und motivierter an der Verfolgung dieser nun gemeinsamen Ziele arbeitet.

Ein weiterer Vorteil des Mitarbeitergespräches ist, dass der Vorgesetzte die Möglichkeit hat, durch die angeleitete Kommunikation die individuellen Kenntnisse, Fähigkeiten und Wünsche seiner Mitarbeiter optimierter einsetzen zu können. Da die Aufgabengebiete aller Mitarbeiter im Unternehmen miteinander verwoben sind, können Schnittstellen nur durch eine gute Kommunikation auch reibungslos funktionieren.







Das Ziel einer solchen intensiven Mitarbeiterführung ist, durch das Aufgreifen der Wünsche und der Einbindung des Mitarbeiters und die dadurch hervorgerufene Stärkung des Wir-Gefühls den Mitarbeiter stärker an das Unternehmen zu binden, seine Leistung zu steigern und einen zufriedenen Mitarbeiter mehr im Unternehmen zu haben.

6.2 MOTIVATION FÜR IHR UNTERNEHMEN

Sollten Sie sich nun die Frage stellen, welche Vorteile ein regelmäßig geführtes Mitarbeitergespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter für Ihr Unternehmen hat, dann ist die Antwort ganz einfach:

Zum einen ist das Mitarbeitergespräch ein Instrument der zeitgemäßen Personalführung und ein wichtiges Verständigungsmittel zwischen der Führungskraft und seinen Mitarbeitern. Denn ein gutes Zusammenwirken ist nur möglich, wenn die anstehenden Aufgaben und Probleme auf einer Basis von Vertrauen und Verantwortung gemeistert werden. In den gemeinsamen Gesprächen werden Probleme und Wünsche geklärt und die Vertrauensbasis immer wieder erneuert.

Zum anderen kann das Mitarbeitergespräch in Verbindung mit einer gründlichen Vorbereitung dazu beitragen,

-  den Dialog und die Vertrauensbasis zu intensivieren
-  die Zusammenarbeit zwischen den beiden zu verbessern
-  die Effizienz im Unternehmen zu steigern
-  zufriedene Mitarbeiter im Unternehmen zu beschäftigen
-  konstruktive Kritik gegenseitig austauschen
-  mehr Verständnis für einander aufzubringen durch den intensiveren Kontakt

Darüber hinaus sollte das Mitarbeitergespräch dazu genutzt werden, gemeinsam Ziele für den Mitarbeiter zu entwickeln, aber auch die Unternehmensziele darzustellen und gegebenenfalls unternehmerische Veränderungen transparent zu machen. Die gemeinsame Ausarbeitung der Ziele für den Mitarbeiter auf Basis der Unternehmensziele trägt dazu bei, dass sich der Mitarbeiter stärker mit den Entscheidungen der Führungsebene identifizieren kann und motivierter an der Verfolgung dieser nun gemeinsamen Ziele arbeitet.



Ein weiterer Vorteil des Mitarbeitergespräches ist, dass der Vorgesetzte die Möglichkeit hat, durch die angeleitete Kommunikation die individuellen Kenntnisse, Fähigkeiten und Wünsche seiner Mitarbeiter optimierter einsetzen zu können. Da die Aufgabengebiete aller Mitarbeiter im Unternehmen miteinander verwoben sind, können Schnittstellen nur durch eine gute Kommunikation auch reibungslos funktionieren.

Das Ziel einer solchen intensiven Mitarbeiterführung ist, durch das Aufgreifen der Wünsche und der Einbindung des Mitarbeiters und die dadurch hervorgerufene Stärkung des Wir-Gefühls den Mitarbeiter stärker an das Unternehmen zu binden, seine Leistung zu steigern und einen zufriedenen Mitarbeiter mehr im Unternehmen zu haben.

Kurzgefasst: Wenn Sie einen kontinuierlichen und konstruktiven Kontakt zu Ihrem Mitarbeiter haben möchten, dann sind Mitarbeitergesprächen notwendig.

6.3 ZIELSETZUNGEN DER HANDLUNGSHILFE

Ziel dieser Handlungshilfe soll sein, sowohl

-  dem Mitarbeiter als auch
-  den Vorgesetzten

wichtige Hinweise zur Vorbereitung und zum Ablauf eines Mitarbeitergesprächs zu geben und so die Effektivität von Mitarbeitergesprächen zu fördern. Sie soll sowohl in der Vor- als auch in der Nachbereitung als Leitfaden gedacht sein.

Grundsätzlich sollen Unternehmen dazu ermutigt werden, Mitarbeitergespräche regelmäßig durchzuführen. Es soll der Mut und die Bereitschaft zum gegenseitigen konstruktiven Feedback erhöht werden sowie eine Verbesserung der Kommunikation und des Leistungsbewusstseins von Mitarbeitern und Vorgesetzten.

Den Mitarbeiter soll diese Handlungshilfe ermutigen, das Unternehmen in Struktur und Wirtschaft wie auch sich selbst kritisch zu betrachten, und diese Beobachtungen konstruktiv und effektiv ins Gespräch mit einzubringen.

Dem Vorgesetzten soll ein Hilfsmittel an die Hand gegeben werden, mit dem er die Mitarbeiter zur konstruktiven Kritik ermutigen soll. Ihnen soll vermittelt werden, wie die für ein Mitarbeitergespräch nötige professionelle wie auch vertrauliche Situation geschaffen wird und wie mit den daraus gewonnenen Informationen optimal umgegangen werden kann.

Sie gibt Hilfestellung, die Leistung und vor allem die Motivation des Mitarbeiters zu steigern. Außerdem soll sie helfen, das Potenzial des Mitarbeiters richtig einzuschätzen, um ihn nach seinen individuellen Stärken und Schwächen einzusetzen und so optimal zu fördern.

6.4 WIE FÜHRE ICH EIN MITARBEITERGESPRÄCH?

Im ersten Teil des Kapitels sollen die Goldenen Regeln für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch vorgestellt werden. Die beiden folgenden Teile des Kapitels dienen zur Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch und beleuchten die beiden Seiten der jeweiligen Gesprächspartner. Denn nicht nur die Rahmenbedingungen sind wichtig, auch die gute Vorbereitung von beiden auf das persönliche Gespräch ist äußerst wichtig.

6.4.1 Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch

Um ein gelungenes Mitarbeitergespräch durchführen zu können, sollten Sie einige Rahmenbedingungen, nennen wir sie die acht Goldenen Regeln, beachten.

Regel 1: Regelmässigkeit

Bedenken Sie, durch das Mitarbeitergespräch soll die Vertrauensbasis intensiviert bzw. aufgebaut und genährt werden. Es ist daher nur sinnvoll, wenn das Mitarbeitergespräch regelmäßig stattfindet. Hierzu kann keine feste Terminalschiene genannt werden; in vielen Unternehmen ist es sicherlich völlig ausreichend, das Gespräch einmal im Jahr stattfinden zu lassen. In anderen Unternehmen ist es sinnvoll, sich häufiger zu treffen.

Legen Sie für Ihr Unternehmen eine eigene Terminalschiene fest. Wichtig ist, dass diese den Mitarbeitern plausibel erscheint. Von dieser Terminalschiene kann sicherlich, z. B. bei besonderen Ereignissen im Unternehmen, abgewichen werden.

Regel 2: Respektvoller Umgang









Die Regel gilt wohl immer im Alltag, aber ganz besonders bei der Vor- und Nachbereitung und im Verlauf eines Mitarbeitergesprächs. Bedenken Sie hierbei bitte die besondere Situation bei einem Mitarbeitergespräch. Aufgrund des hierarchischen Unterschieds kommunizieren Vorgesetzter und Mitarbeiter nicht auf derselben Ebene.

Binden Sie Ihren Mitarbeiter von Anfang an in das Gespräch mit ein. Sei es bei der Festlegung des Termins oder bei der Auswahl des Ortes, an dem das Gespräch stattfinden soll. Informieren Sie ihn nicht nur über den Termin, sondern machen Sie mit ihm zusammen einen Termin aus. Geben Sie sowohl sich wie auch den Mitarbeitern genügend Zeit, sich ausgiebig und in Ruhe auf das Gespräch vorzubereiten. Ermutigen Sie Ihren Mitarbeiter zur Vorbereitung auf das Gespräch und weisen ihn auf die Handlungshilfe hin.

Bereiten Sie sich auf Ihren Gesprächspartner und das Gespräch gut vor, so bringen Sie Ihrem Mitarbeiter eine sehr große Wertschätzung entgegen und zeigen ihm, wie wichtig das Gespräch für Sie ist. Auch kann ein Gesprächsleitfaden (wie zum Beispiel unter Kapitel 6.4.2 dargestellt) dabei unterstützen, alle für Sie wichtigen Punkte anzusprechen. Dies gilt in gleicher Weise auch für Mitarbeiter.

Vermitteln Sie Ihrem Gesprächspartner, dass Sie ein vertrauensvolles Gespräch mit ihm führen möchten und seine Meinung für Sie wichtig ist.

Hierzu gehört, dass Sie







-  einander aufmerksam und aktiv zuhören (malen Sie weder auf Ihren Unterlagen herum, noch schauen Sie auf eins Ihrer elektronischen Geräte etc.)
-  sich gegenseitig bei den Ausführungen des anderen anschauen
-  Geduld aufbringen, wenn Ihr Gegenüber seine Gedanken formuliert, und lassen Sie die damit verbundenen Sprechpausen zu
-  Interesse an konstruktiver, sachlicher Kritik zeigen und ihn dazu auffordern
-  auch einmal Emotionen zulassen, grundsätzlich aber auf der sachlichen Ebene diskutieren
-  nonverbale Äußerungen vermeiden, die ein aktives Zuhören stören (z. B. auf die Uhr schauen)
-  versuchen, den Standpunkt des anderen zu verstehen und sich in seine Situation zu versetzen
-  Vorschläge, Bedenken, Ideen oder Sichtweisen Ihres Gesprächspartners aufgreifen und sich mit diesen auseinander setzen.

Regel 3: Vertrauen

Die Grundvoraussetzung für ein offenes und ehrliches Gespräch zwischen Mitarbeiter und Chef ist die Diskretion. Daher sollte das Gespräch möglichst nur unter vier Augen stattfinden. Bitte weisen Sie auch ausdrücklich darauf hin, dass die Inhalte des Mitarbeitergesprächs von beiden Seiten streng vertraulich zu behandeln sind. Und als Vorgesetzter insbesondere darauf hin, dass es von Ihrer Seite aus auch nicht im negativen Sinn genutzt werden wird. Dies ist besonders wichtig durch das besondere Verhältnis der Hierarchiestruktur von Vorgesetztem zu Mitarbeiter.

Schaffen Sie eine vertrauensvolle Basis, seien auch Sie offen und ehrlich zu Ihrem Mitarbeiter und ermutigen Sie Ihren Mitarbeiter so, auch Ihnen dieses Vertrauen entgegenzubringen. Denn nur so erhalten Sie vom Mitarbeiter auch die gewünschten Informationen, die notwendig sind, um Probleme zu verhindern bzw. diese zu beseitigen, den Mitarbeiter zu motivieren, grundsätzlich überhaupt ein erfolgreiches Gespräch zu führen und um gegenseitige sachliche, konstruktive Kritik zu äußern.

Ein vertrauensvoller Umgang ist nur möglich, wenn Sie glaubwürdig erscheinen. Das bedeutet, dass

-  Sie keine Rolle spielen, sondern auf den Gesprächspartner „echt“, also authentisch wirken. Nonverbale und verbale Äußerungen müssen zusammenpassen, und dies nicht nur während des Mitarbeitergesprächs.
-  Sie für den Gesprächspartner einschätzbar in Ihrem Handeln sein müssen.
-  Sie nur durch die Fachkompetenz überzeugen und zu Ihren eigenen Fehlern und Wissenslücken stehen.
-  Sie immer ehrlich im Umgang miteinander sind und sich einander den Rücken im Alltag stärken.
-  Sie nie eine Idee für die Ihrige verkaufen, die es nicht ist.
-  Sie als Vorgesetzter das Vertrauen der Mitarbeiter nicht zur Ausübung Ihrer Macht nutzen.

Sollten Sie im Nachgang Unterlagen zum Mitarbeitergespräch zur Personalakte des Mitarbeiters nehmen, machen Sie den Vorgang bitte vollständig transparent. Das heißt, nehmen Sie nichts aus diesem Gespräch zur Personalakte, was nicht vorher vom Mitarbeiter gelesen und freigegeben wurde. Diese Transparenz soll Vertrauen schaffen bzw. erhalten und ist damit Basis einer erfolgreichen Mitarbeiterführung.

Regel 4: Atmosphäre





Damit sich der Inhalt des Mitarbeitergesprächs nicht allein auf die aktuelle Arbeitssituation beschränkt und auch andere wichtige Themen besprochen werden, sollte das Mitarbeitergespräch losgelöst vom alltäglichen Arbeitsstress und der Routine stattfinden.

Bei der Auswahl des Ortes, an dem das Mitarbeitergespräch stattfinden soll, ist darauf zu achten, dass es sich um einen ruhigen Ort handelt, an dem Störung durch Dritte vermieden werden können. Außerdem muss dieser Ort sich positiv auf die Stimmung der Gesprächspartner auswirken.

Des Weiteren sollen, für ein positives Gesprächsumfeld, sowohl kalte wie auch warme Getränke störungsfrei zur Verfügung stehen und vielleicht ein kleiner Snack.

Stelle Sie sicher, dass Sie gut vorbereitet und entspannt in das Mitarbeitergespräch gehen und der Raum eine familiäre Atmosphäre hat.

Hinsichtlich der Auswahl des Ortes gibt es vier Möglichkeiten:

-  Büro des Vorgesetzten
-  Büro des Mitarbeiters
-  Besprechungsraum
-  in einem Restaurant







Alle vier Orte haben Vor- und Nachteile. Grundsätzlich ist zu beachten, dass ein intimes und vertrauliches Gespräch an diesem Ort möglich sein muss und eine entsprechende Atmosphäre geschaffen werden kann.

Hinsichtlich der Atmosphäre ist ein Restaurant sicherlich sehr gut, weil es sich bei einem leckeren Essen einfacher reden lässt, aber die Räumlichkeiten des Restaurants müssen dann auch Unterhaltungen zulassen, die der Nachbar nicht mithören kann, und es sollten sich keine anderen Kollegen dort aufhalten. Zusätzlich besteht der Nachteil der unvorhergesehenen Störung. Der Besprechungsraum kann wahrscheinlich als neutralster Ort aufgefasst werden. Sollte das Gespräch im Büro des Vorgesetzten stattfinden, denken Sie bitte an die Hierarchiestufe und bauen Sie bitte nicht eine weitere Hürde auf, dadurch, dass Sie an Ihren Schreibtisch sitzen und der Mitarbeiter davor. Wichtig ist hier, dass Sie an einem Tisch sitzen, der diesen Unterschied nicht auch noch sichtbar macht. Sollte es möglich sein, das Gespräch im Büro des Mitarbeiters abzuhalten, zeigen Sie hier schon Ihr Entgegenkommen, bitten Sie ihn aber vorab schon, dafür Sorge zu tragen, dass das Gespräch nicht gestört werden wird.

Regel 5: Gesprächsführung

Im Hinblick auf die Gesprächsführung sollte es so sein, dass der Vorgesetzte das Gespräch dezent anführen, aber zugleich dafür sorgen sollte, dass die Redeanteile gleichermaßen verteilt sind.

Beachten Sie hier insbesondere das Kapitel 6.5. Des Weiteren sollten Sie darauf achten, dass Sie

-  sich nicht zu viele Inhalte für ein Gespräch vornehmen
-  auch Lob aussprechen
-  nur konstruktive Kritik äußern und sich dabei auf wichtige Punkte beschränken
-  Anerkennung und Kritik miteinander verbinden
-  keine Abwehrhaltung beim Mitarbeiter erzeugen
-  sich in den Mitarbeiter hinein versetzen und alles mal aus seiner Perspektive betrachten

Regel 6: Sachlichkeit

Sachlichkeit bedeutet: Führen Sie ein rein sachbezogenes Gespräch, lassen Sie sich dabei nicht von Ihren Gefühlen, Emotionen oder Vorlieben beeinflussen. Seien Sie sich also bewusst, dass Ihre Objektivität durch die Voreingenommenheit, ob Ihnen der Mitarbeiter sympathisch oder unsympathisch ist, stark beeinträchtigt wird. Sie können diese Beeinflussung reduzieren, wenn Sie sich Ihrer Haltung gegenüber dem Mitarbeiter bewusst sind.

Die Eckpfeiler eines sachbezogenen Verhandeln sind nach dem Harvard-Konzept⁵⁵:

1. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln
2. Auf Interesse konzentrieren und nicht auf Positionen (Standpunkt)
3. Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten zum beidseitigem Vorteil
4. Bestehen Sie auf der Anwendung von neutralen Beurteilungskriterien

Das Ziel muss immer sein: Behandeln Sie Mitarbeiter mit gleichen Gesprächsinhalten und Verantwortungen auch sachlich gleich, und lassen Sie sich nicht von Emotionen beeinträchtigen. Siehe hierzu auch im Kapitel 6.5–Sachbezogenes Sprechen und Zuhören.

Regel 7: Zeit

Planen Sie bitte vorab Zeit ein, um sich auf das Gespräch einstellen zu können, so dass Sie nicht noch aus einem andern Termin gehetzt kommen und den Kopf für das folgende Gespräch noch nicht richtig frei haben. Lassen Sie als Vorgesetzter, insbesondere wenn das Gespräch in Ihren Räumlichkeiten stattfindet, den Mitarbeiter bitte nicht warten. Planen Sie den Tag so, dass genügend Zeit für das Gespräch vorhanden ist und einen ausreichend großen Puffer mit ein, falls es dann doch deutlich länger dauern sollte als gedacht.

Regel 8: Ergebnis

Das wichtigste Ergebnis eines jeden Mitarbeitergesprächs muss sein, dass die beiden Gesprächspartner das Gefühl haben, etwas erreicht zu haben und nicht ein Alibigespräch geführt zu haben.

Dies setzt aber immer voraus, dass sich beide gut auf das Gespräch vorbereitet haben.




55 Vgl.: Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton und Ulrich Egger: Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2013

6.4.2 Übersicht zur Vorbereitung





6.4.2.1 für Vorgesetzte

Organisatorische Vorbereitung





Vorab Gespräch mit dem Mitarbeiter führen

-  Ort und Zeitpunkt abstimmen
-  Mitarbeiter bitten, sich auf das Gespräch vorzubereiten
-  Dauer des Gesprächs festlegen + Puffer einplanen

Atmosphäre schaffen




-  Räumlichkeit reservieren
-  für ausreichend Getränke (kalt und warm) und ggf. einen kleinen Snack sorgen
-  Sorge dafür tragen, dass das Gespräch ohne Störungen ablaufen kann, hier auch einen zeitlichen Puffer einplanen
-  Überprüfen der Räumlichkeit hinsichtlich aller Vorbereitungen

zum Ablauf




-  Auf das Gespräch inhaltlich vorbereiten
-  Sitzverhältnisse ohne hierarchische Struktur schaffen
-  Notwendige Hilfsmittel zur Verfügung haben (Block, Stift, Flip-chart)
-  Ausreichend Zeit einplanen

Inhaltliche Vorbereitung




Thema und Ziel des Gesprächs

-  Was ist der Anlass für das Gespräch?
-  Stehen mir ausreichende Informationen für das Gespräch zur Verfügung?
-  Welches Ziel verfolge ich?







Verhältnis zu meinem Mitarbeiter

-  Wie ist das Verhältnis?
-  Wie wirkt sich unsere Beziehung auf das Gespräch aus?
-  Welche Erfahrungen habe ich aus früheren Gesprächen?



Wie sehe ich den Mitarbeiter in seiner Aufgabenwahrnehmung?

-  Wie selbstständig arbeitet der Mitarbeiter?
-  Welche Qualität hat die geleistete Arbeit?
-  Wie läuft die Zusammenarbeit mit Kollegen und Externen?





Welche Wünsche könnte der Mitarbeiter haben? Hinsichtlich

-  Arbeitsabläufe bzw. -gestaltung
-  Handlungsspielräumen
-  Kollegenschaft
-  meiner Person als Chef
-  Schnittstellen inner- und außerhalb des Unternehmens
-  Work-Life-Balance

Welche Wünsche habe ich? Hinsichtlich

-  der Firmenperspektive
-  des Mitarbeiters

Welche Kritikpunkte sind anzusprechen?

-  Arbeitsabläufe bzw. -gestaltung
-  Kollegenschaft
-  meiner Person als Chef
-  Schnittstellen inner- und außerhalb des Unternehmens

6.4.2.2 für Mitarbeiter




Sicherlich gehört zu einem offen Gespräch mit seinem Vorgesetzten auch eine große Portion Mut, insbesondere wenn Sie ein Mitarbeitergespräch zum ersten Male mit Ihrem Chef führen.

Sprechen Sie dies ruhig an, auch Ihrem Chef ist klar, dass Sie sich ihm ein wenig „ausgeliefert“ fühlen. Aber bedenken Sie bitte immer die Vorteile, die ein offenes Gespräch mit sich bringen kann. Ihr Vorgesetzter kann Ihre Wünsche und Probleme nur kennen, wenn diese auch an ihn herangetragen werden. Wie sagt man immer so schön: „Nur Sprechenden Menschen kann geholfen werden.“



Beachten Sie bei der Äußerung von Kritik bitte, dass Sie diese sachliche und konstruktiv vortragen.

Übersicht zur Vorbereitung




Thema und Ziel des Gesprächs

-  Was ist der Anlass für das Gespräch?
-  Stehen mir ausreichende Informationen für das Gespräch zur Verfügung?
Wenn nicht: Sprechen Sie bitte direkt mit Ihrem Vorgesetzten über Ihre Bedenken.
-  Welches Ziel verfolge ich?

Räumlichkeiten



-  Sind die Räumlichkeiten aus meiner Sicht geeignet?
-  Sind alle Hilfsmittel vorhanden, die ich benötige

Verhältnis zu meinem Chef





-  Wie ist das Verhältnis?
-  Wie wirkt sich unserer Beziehung auf das Gespräch aus?
-  Welche Erfahrungen habe ich aus früheren Gesprächen?

Wie bringe ich konstruktive Kritik an?









Wie sehe ich meinen Chef in seiner Aufgabenwahrnehmung?

-  Führungsstil
-  Hätte ich Hilfe benötigt und habe sie nicht bekommen?

Wie sehe ich mich in meiner Aufgabenwahrnehmung?

-  Wie selbstständig arbeite ich?
-  Welche Qualität hat meine Arbeit?
-  Wie gut arbeite ich mit Kollegen und Externen zusammen?
-  Wo gab es Schwierigkeiten?

Welche Veränderungen wünsche ich mir? Oder was sollte genau so bleiben? Vielleicht hinsichtlich:







-  Arbeitsabläufe bzw. gestaltung
-  Handlungsspielräumen
-  Kollegenschaft
-  meiner Position als Mitarbeiter
-  meinem Chef
-  Schnittstellen inner- und außerhalb des Unternehmens
-  Work-Life-Balance
-  Fort- und Weiterbildung

Wie nimmt mein Berufsleben Einfluss auf mein Privatleben? Und wie finde ich dies?

6.4.2.3 Gesprächsleitfaden

Ziel des Gesprächs



Wie wohl fühlt sich der Mitarbeiter bzw. welche Wünsche oder Kritikpunkte hat er im Bezug auf:

-  Seine Arbeit als Ganzes
-  den Arbeitsabläufe
-  seiner Eigenverantwortlichkeit
-  seinen direkte und indirekten Kollegen
-  mir, als Chef
-  Schnittstellen zu anderen Beteiligten

Eigenen Vorstellungen im Hinblick auf

-  das Unternehmen
-  den Mitarbeiter

Wie klappt die Zusammenarbeit mit

-  Arbeitsabläufe bzw. -gestaltung
-  Handlungsspielräume

Fort- und Weiterbildungsbedarf

6.5 BASIS DER KOMMUNIKATION

In diesem Kapitel werden wir Sie ein wenig in die Theorie der Kommunikation einführen und auf Gefahrenstellen bei der Durchführung eines Mitarbeitergesprächs hinweisen.

Eine chinesische Weisheit sagt:

*Jedes Ding hat drei Seiten:
Eine, die du siehst,
eine, die ich sehe und
eine, die wir beide nicht sehen.*

Und genau darin steckt die Gefahr bei einem Mitarbeitergespräch. Die erste Seite bedeutet:

Sie haben sich auf das Gespräch vorbereitet und Ihre Anregungen gut überdacht. Auf der anderen Seite müssen Sie sich überlegen, welche Wünsche bzw. Kritikpunkte Ihr gegenüber äußern könnten. Und dann gibt es noch die dritte Seite, die im Gesprächsverlauf aufkommen kann bzw. wie Dritte Einfluss auf das Gespräch nehmen können, durch Äußerungen im Vorhinein.

Beachten Sie bitte, dass grundsätzlich der Vorgesetzte das Gespräch steuern sollte, aber auch dafür sorgen muss, dass die Redeanteile gleichermaßen verteilt sind.

Kommunikationsmethodik

Das ein oder andere hierzu haben Sie sicher schon mal gehört, aber da wir nun mal keine Psychologen sind, sind die Methoden und Theorien nicht immer so präsent. Es macht sicherlich Sinn, noch mal darüber nachzudenken: Wie kommunizieren wir eigentlich?

Wir wollen uns einmal anschauen, was der Kommunikationsforscher Paul Watzlawick und Prof. Friedemann Schulz von Thun uns auf diese Frage antworten:

Der Forscher **Paul Watzlawick** hat sich mit dieser Fragestellung schon vor vielen Jahren, seine Erstveröffentlichung stammt aus dem Jahre 1969, beschäftigt. Er hat eine Kommunikationstheorie entwickelt, die auf fünf Grundprinzipien, den sogenannten „fünf pragmatischen Axiomen“⁵⁶ aufbaut. Diese gelten in jeder Situation mit kommunikativem Charakter.

1. Axiom: Man kann nicht nicht kommunizieren

Denn es kann grundsätzlich unterschieden werden in verbale und nonverbale Kommunikation. Jedes Verhalten, auch jede Unterlassung dient der Kommunikation. Wir reagieren auf den anderen und übersenden damit Signale.

⁵⁶ Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson Don D.: Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. Bern: Verlag Hans Huber. 2011

Am Beispiel: Sie befinden sich in einer Gruppenbesprechung. Vom Vorgesetzten wird ein neuer Aufgabenbereich dargestellt, der nun von einem der Gruppenmitglieder übernommen werden soll. Er fragt, ob sich jemand dazu bereit erklärt. Wenn Sie nun als Außenstehender in die Runde schauen, dann werden Sie den einen oder anderen verstohlen auf den Tisch blicken sehen, so als hätte er die Frage nicht wahrgenommen. Aber Sie werden auch denjenigen sehen, der den Chef mit Begeisterung anschaut, sich aber trotzdem nicht freiwillig meldet. Und es ist ganz klar, wie hier kommuniziert wurde.




2. Axiom: Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt

Gespräche zwischen zwei Menschen dienen nicht nur einem sachlichen Informationsaustausch. Sie finden auf zwei verschiedenen Ebenen statt: auf der Sach- (Ebene der verstandsmäßigen Leistung) und auf der Gefühlsebene (Ebene der Emotionen und Stimmungen). Nach Paul Watzlawick nehmen nicht nur die inhaltlichen Aspekte, sondern auch und insbesondere die sozialen, zwischenmenschlichen Beziehungen der Gesprächspartner Einfluss auf das Gespräch.

Die Beeinflussung durch den Beziehungsaspekt kann sowohl nonverbal (z. B. durch Mimik oder Gestik) als auch verbal (z. B. durch den Tonfall des Gesprochenen), aber auch durch beides gleichzeitig geschehen.

Wichtig ist, dass eine optimale Kommunikation nur zustande kommen kann, wenn Einigkeit über die Beziehungsebene besteht.

Am Beispiel: Sie befinden sich noch immer in der Gruppenbesprechung. Ein Kollege präsentiert seine Ergebnisse und ein anderer Kollege kommentiert diese mit den Worten: Nicht schlecht, bist du da wirklich selbst drauf gekommen? Hier gibt es je nach dem, auf welcher Beziehungsbasis die Kommunikation stattfindet, verschiedene Reaktions- bzw. Antwortmöglichkeiten:

-  Antwort: „Das fragt der Richtige!“ Hierbei schaut der Kollege den anderen Kollegen nicht an.
Hier findet eine Entwertung des Fragenden statt.
-  Die Antwort lautet mit einem Strahlen: „Aber klar doch!“
Hier findet eine Bestätigung statt, die Aussage wurde als Kompliment aufgefasst.
-  Es wird nicht auf die Frage reagiert, die Aussage wird einfach übergangen.
Hier wird die Aussage als negativ empfunden und deshalb versucht, diese nicht zu beachten.

3. Axiom: Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung

Dieses Axiom können wir uns wahrscheinlich am leichtesten mit dem in der Mechanik vorkommenden 3. Newtonschen Axiom veranschaulichen. Das dritte newtonsche Gesetz wird auch Wechselwirkungs- bzw. Reaktionsprinzip genannt. Es beinhaltet die folgende Aussage:

„Kräfte treten immer paarweise auf. Übt ein Körper A auf einen anderen Körper B eine Kraft aus (actio), so wirkt eine gleich große, aber entgegen gerichtete Kraft von Körper B auf Körper A (reactio).“

Bei der Kommunikation ist dies nicht anders, Partner A kann immer behaupten, Partner B sei die Ursache für sein Handeln, dieser aber nur so wirkt, weil der andere so ist.

Am Beispiel: Sie befinden sich nun in einem Mitarbeitergespräch. Der Vorgesetzte wirft dem Mitarbeiter vor, dass er so viele Fehler macht. Darauf antwortet der Mitarbeiter, dass er sie nur macht, weil er sich von ihm so „unter Druck gesetzt fühlt“.

4. Axiom: Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten

Die gesamte Kommunikation setzt sich, wie im 1. Axiom beschrieben, aus der verbalen und nonverbalen Kommunikation zusammen. Nach Watzlawick bewegt sich die verbale Kommunikation hauptsächlich auf der inhaltlichen Ebene, die Beziehungsebene kann dabei völlig ausgeschaltet werden. Die nonverbale Kommunikation, die sich durch Gestik oder Mimik darstellt, wird eindeutig von der Beziehungsebene beeinflusst. Ein Problem tritt auf, wenn verbale und nonverbale Kommunikation nicht den gleichen Inhalt übermitteln bzw. die nonverbale Kommunikation mehrdeutig ist. Es gibt z. B. Menschen, die nicht nur aus Trauer weinen, sondern auch, wenn sie sich freuen.

Bei diesem Axiom ist besonders der kulturelle Hintergrund des Gegenübers von Bedeutung.

Am Beispiel: Ein Mitarbeiter kommt zu seinem Vorgesetzten und übermittelt verbal eine Beschwerde, nonverbal grinst er. Hier kann es zu einer Unstimmigkeit kommen, wenn es sich um z. B. einen deutschen Kollegen handelt, denn die Kommunikation ist widersprüchlich. Handelt es sich aber um z. B. einen japanischen Kollegen, dann ist die Kommunikation nicht mehr so widersprüchlich, da dieser aus kultureller Sicht auch bei einer negativen Aussage zumindest noch freundlich schauen würde.







5. Axiom: Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär

In einem Mitarbeitergespräch verläuft die Kommunikation komplementär bzw. asymmetrisch, denn zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter gibt es einen hierarchischen Unterschied.

Bei den Kommunikationsmethoden ist im Besonderen darauf zu achten, dass zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter ein Rangunterschied besteht, und dieser insbesondere bei dem Mitarbeiter im Gespräch präsent sein wird.

Daraus könnte folgendes Verhalten des Mitarbeiters auftreten, das das Mitarbeitergespräch scheitern lassen könnte.

Der Mitarbeiter

-  hat Hemmungen und gibt nicht die seinige Meinung wieder, sondern eine Meinung, von der er hofft, dass der Vorgesetzte diese hören möchte.
-  schweigt gänzlich bei einer abweichenden Meinung.
-  trägt seine Problem nicht vor.
-  wird durch die Art der Formulierungen des Vorgesetzten veranlasst, dessen Meinung zu übernehmen.
-  äußert seine Wünsche nicht.
-  möchte keinen Kollegen negativ darstellen.

Falls Ihre Vertrauensbasis noch nicht groß genug ist, sprechen Sie diese Tatsache offen an.





Professor **Friedemann Schulz von Thun** hat ein weiteres Kommunikationsmodell entwickelt, das Kommunikationsquadrat, auch als das Vier-Seiten-Modell bekannt: ⁵⁷



Abbildung 8: Das Kommunikationsquadrat⁵⁸

Das Kommunikationsquadrat geht davon aus, dass ein- und dieselbe Nachricht gleichzeitig vier Botschaften enthalten kann. Abhängig davon, mit welchem der vier Ohren der Empfänger gerade zuhört und mit welchem „Schnabel“ der Sender gerade spricht.

Diese Botschaften könnten sein:

-  eine Sachinformation oder
Worüber ich informiere (blau)
-  ein Appell oder
Wozu ich dich veranlassen möchte (rot)
-  ein Beziehungshinweis oder
Was ich von dir halte und wie wir zueinander stehen (gelb)
-  eine Selbstkundgabe oder
Was ich von mir selbst kund gebe (grün)

Was verbirgt sich nun hinter diesen vier Ebenen der Kommunikation? Am Beispiel: Sie sitzen als Beifahrer in einem Auto und äußern: „Du, die Ampel ist grün.“⁵⁹ Diese Äußerung kann nun durch die vier Schnäbel wie folgt ankommen:

Sachinhalt:	Ampel ist grün
Appell:	Gib Gas!
Beziehungshinweis:	Du brauchst meine Hilfestellung!
Selbstkundgabe:	Ich habe es eilig!

⁵⁷ Vgl.: Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2006, S. 31

⁵⁸ Schulz von Thun Institut für Kommunikation: URL: http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=71 (05.08.13)





⁵⁹ Vgl.: Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2006, S. 31

Dies nur als kleine Hilfestellung; in einem Mitarbeitergespräch sollte nur die Sachebene betroffen sein. Im Folgenden ein paar Tipps, wie Sie sich auf der Sachebene bewegen können.

Sachbezogenes Sprechen und Zuhören

Auf die Eckpfeiler eines sachbezogenen Verhandeln nach dem Harvard-Konzept sind wir bereits in der

Regel 6: Sachlichkeit eingegangen. Hier möchten wir diese im Hinblick auf das Mitarbeitergespräch noch etwas vertiefen:

-  **Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln:**
Bleiben Sie sachlich und konzentrieren Sie sich nur auf das Problem bzw. die Kritik. Äußern Sie Kritik nur als konstruktive Kritik.
Werden Sie nicht emotional.
-  **Auf Interesse konzentrieren und nicht auf Positionen** (Standpunkt):
Bedenken Sie, Sie arbeiten beide an dem gleichen Ziel und verfolgen somit auch die gleichen Interessen. Betrachten Sie Ihr Vorgehen aus dieser Perspektive und versuchen mal die Betrachtungsweise des anderen einzunehmen.
-  **Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten zum beidseitigen Vorteil:** Hier ist die typische Win-win-Situation gemeint. Es sollte möglichst keiner als „Verlierer“ aus dem Gespräch gehen.
-  **Bestehen Sie auf die Anwendung von neutralen Beurteilungskriterien:** Neutrale, transparente und einheitliche Kriterien machen Entscheidungen leichter akzeptabel.

6.6 RECHTLICHE GRUNDLAGEN

Die wichtigste rechtliche Grundlage für ein Mitarbeitergespräch stellt das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) dar. Dieses räumt dem Arbeitnehmer einige Rechte ein, die es bei der Durchführung eines Mitarbeitergespräches zu beachten gilt.

Hier stellt sich als erstes die Frage: Wer ist Arbeitnehmer?

Als Arbeitnehmer im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes gilt nach § 5 Absatz 1:




Arbeiter und Angestellte einschließlich der zu ihrer Berufsausbildung Beschäftigten, unabhängig davon, ob sie im Betrieb, im Außendienst oder mit Telearbeit beschäftigt werden. Als Arbeitnehmer gelten auch die in Heimarbeit Beschäftigten, die in der Hauptsache für den Betrieb arbeiten. Als Arbeitnehmer gelten ferner Beamte (Beamtinnen und Beamte), Soldaten (Soldatinnen und Soldaten) sowie Arbeitnehmer des öffentlichen Dienstes einschließlich der zu ihrer Berufsausbildung Beschäftigten, die in Betrieben privatrechtlich organisierter Unternehmen tätig sind.

Ausnahmen werden im § 5 Absatz 2 BetrVG aufgeführt.

Und die nächste Frage: Welche Rechte werden dem Arbeitnehmer eingeräumt?




Ihm werden Rechte eingeräumt, die insbesondere seine Situation im Betrieb betreffen, und dadurch nehmen diese dann auch Einfluss auf die Durchführung eines Mitarbeitergespräches. Hierbei geht es also um das Mitwirkungs- und Beschwerderecht des Arbeitnehmers.

Im § 81 des BetrVG sind die Unterrichts- und Erörterungspflichten des Arbeitgebers festgehalten. Hierzu gehört insbesondere, dass der Arbeitgeber den Arbeitnehmer




-  über seine Aufgabe und Verantwortung
-  über die Art seiner Tätigkeit und ihre Einordnung in den Arbeitsablauf des Betriebs
-  rechtzeitig über Veränderungen in seinem Arbeitsbereich

zu unterrichten hat.

Im § 82 des BetrVG sind die Anhörungs- und Erörterungsrechte des Arbeitnehmers fixiert. Der Arbeitnehmer hat das Recht,

-  in betrieblichen Angelegenheiten, die seine Person betreffen, von den nach Maßgabe des organisatorischen Aufbaus des Betriebs hierfür zuständigen Personen gehört zu werden
-  zu Maßnahmen des Arbeitgebers, die ihn betreffen, Stellung zu nehmen
-  Vorschläge für die Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufs zu machen

Des Weiteren kann er verlangen, dass

-  mit ihm die Beurteilung seiner Leistungen besprochen wird
-  ihm die Möglichkeiten einer beruflichen Entwicklung im Betrieb erörtert werden
-  ein Mitglied des Betriebsrats hinzugezogen wird

Letzteres würde, obwohl das Mitglied des Betriebsrates der absoluten Schweigepflicht unterliegt, was den Inhalt des Gespräches angeht, aber ein wenig der Vertrauensbasis widersprechen.

Aus § 83 Absatz 1 BetrVG ergibt sich für den Arbeitnehmer das Recht, Einsicht in seine Personalakte zu nehmen und somit Einblick in ein vorhandenes Protokoll zum Mitarbeitergespräch bzw. die daraus resultierende Zielvereinbarung zu erhalten.

6.7 WEITERE INFORMATIONEN

zum Mitarbeitergespräch

Menzel, Wolfgang; Grotzfelt, Svenja; Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. Freiburg: Haufe Gruppe, 2012

Hölzl, Franz; Raslan, Nadja: Schwierige Personalgespräche führen. Freiburg: Haufe Gruppe, 2013

zum Thema Kommunikation

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden: 1. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2006

Watzlawick, Paul; Beavin Janet H.; Jackson Don G.: Menschliche Kommunikation. Bern: Verlag Hans Huber, 2011

<http://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>

http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=71

6.8 LITERATURVERZEICHNIS

Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton und Ulrich Egger: Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2013

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2006

Schulz von Thun Institut für Kommunikation.

– URL: http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=71

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson Don D.: Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. Bern: Verlag Hans Huber. 2011