

Potentiale erkennen – Karrieren fördern

Mitarbeitergespräche als souveräne Kommunikationsplattform

Ratingen – Die Bedeutung von Mitarbeitergesprächen ist den meisten Unternehmern, Personalverantwortlichen und Führungskräften zwar hinreichend bekannt, doch nutzen diese Möglichkeit immer noch viel zu wenig. Betrachten wir einmal die demografische Entwicklung und den geradezu dramatischen Schwund an Fachkräften ist ein solches Verhalten eigentlich unverständlich. Schließlich sollten Unternehmen inzwischen verstanden haben, dass der einzig erfolgreiche Weg über die richtige Auswahl und gezielte Entwicklung der eigenen Mitarbeiter führt. Um jedoch Potentiale zu erkennen und Karrieren zu fördern, sind regelmäßige Mitarbeitergespräche das A und O.

Wenn es denn sein muss... dann führen Vorgesetzte irgendwann gegen Ende des Geschäftsjahres und wenn es gar nicht mehr anders geht, eben ein Mitarbeitergespräch. Mehr Pflicht als Kür sehen beide Seiten darin – ohne die Chance zu erkennen, dadurch gemeinsam zu wachsen und voneinander zu profitieren. Voraussetzung dafür ist, dass das Mitarbeitergespräch keine Einbahnstraße bleibt, sondern sich zum aktiven Dialog entwickelt.

Sicherheit geben – Perspektiven aufzeigen

Natürlich stehen bei einem Mitarbeitergespräch die fachlichen Leistungen auf dem Prüfstand. Aber auch ein Rückblick auf die persönlichen Entwicklungen bietet sich an, um in beiden Bereichen den Grad der Zielerreichung zu ermitteln bzw. weitere Fördermaßnahmen abzuleiten.

Darüber hinaus dienen Mitarbeitergespräche auch dazu, Sicherheit zu vermitteln, klar zu kommunizieren, wofür das Unternehmen will und wie der Mitarbeiter in dieses Szenario eingebunden werden kann.

Lassen Sie gemeinsam die letzten Monate Revue passieren. Wer hat was von wem erwartet? Wurden diese Vorstellungen erfüllt, Zusagen eingehalten? Und wenn nicht, warum?

Nutzen Sie dann aber vor allem den Blick nach vorne: Was soll in den nächsten Wochen und Monaten anders werden? Welche Ziele werden mit welchen konkreten Schritten verfolgt? Welche Perspektiven gibt es für den Mitarbeiter? Welche Erwartungen haben Sie als

Führungskraft? Wie sieht dies der Mitarbeiter aus seiner Sicht? Alle Beteiligten sollten hier vor allem darauf achten, dass jeder Gesprächsteilnehmer ausreichend zu Wort kommt. Manchmal erfahren und bewegen wir durch Zuhören erheblich mehr als durch ständig neue und nachdrücklich gestellte Forderungen.

Vorbereitung ernst nehmen, Gespräche kristallklar führen

Je klarer unsere Gedanken sind, umso besser können wir diese unserem Gesprächspartnern vermitteln. Ein präziser Gedanke führt zu einer klaren Sprache und einem strukturierten Handeln.

Geht es also, wie in einem Mitarbeitergespräch, um den Dialog, um Veränderungen in der Organisation oder andere gemeinsame Vorhaben, sollte eine entsprechende Vorbereitung selbstverständlich sein. Tür- und Angelgespräche haben beim Smalltalk vielleicht noch ihre Berechtigung, geht es um die Zusammenarbeit im beruflichen Umfeld, signalisiert ein wertvoller Rahmen eine Wertschätzung dem Gesprächspartner gegenüber.

Aber auch für uns selbst hat eine gute Vorbereitung Vorteile: Es macht uns sicherer, wir sind in der Lage, durch eine umfassende Recherche im Vorfeld und Kenntnis aller Fakten, auch unangenehme Themen anzusprechen und haben das gute Gefühl, das Ruder selbst in der Hand zu haben.

Bei einem Mitarbeitergespräch ist es grundsätzlich wichtig, dieses möglichst ungestört (ohne Telefonanrufe, Unruhe durch ständige Störungen oder Lärm, weil das Gespräch zum

Beispiel in Produktionsnähe stattfindet) führen zu können. Was spricht dagegen, ein Mitarbeitergespräch an einen ungewöhnlichen, inspirierenden Ort zu verlegen? Vielleicht ein solches Gespräch sogar einmal mit einem Spaziergang in der freien Natur zu verbinden?

Die richtigen Fragen stellen, Feedback zulassen

Mitarbeitergespräche werden oft nur deshalb geführt, weil etwas schiefgelaufen ist, durch organisatorische Umstrukturierungen auch Veränderungen für den Mitarbeiter anstehen oder es ansonsten irgendwelche nicht so erfreuliche Themen zu besprechen gibt. Dann spricht meistens der Vorgesetzte und der Mitarbeiter hört zu.

Der Sinn eines Mitarbeitergesprächs ist grundsätzlich ein ande-

rer: Bei einem Austausch soll zum Beispiel auch das Eigenbild mit dem Fremdbild verglichen werden und jeder Gesprächspartner wertvolle Impulse erhalten.

Grundlage dafür ist es, weniger zu reden und mehr zu fragen. Die richtigen Fragen zum passenden Zeitpunkt erhöhen das Ergebnis. Dies schließt natürlich ein, dass die Führungskraft genauso offen für ein Feedback ist, wie sie dies vom Mitarbeiter erwartet.

Oft sind wir in unseren Gedanken und Wahrnehmungen sowie der eigenen Erwartungshaltung so

ÜBER DEN AUTOR

Der Dipl. Bauingenieur und Dipl. Wirtschaftsingenieur Theo Bergauer ist seit 20 Jahren als Trainer und Coach für persönliche Entwicklung und unternehmerische Prozesse aktiv. Als zertifizierter Lizenztrainer arbeitet er im Bereich Personalauswahl und Entwicklung sowie bei Mitarbeitergesprächen vor allem mit den beiden aktuellen Test- und Analyseverfahren Reiss Profile und profilingvalues.



Theo Bergauer, Institut für Souveränität, Ratingen.

Dabei geht es ihm in der Zusammenarbeit mit Unternehmen nicht um kurzfristige Wissensvermittlung oder einen schnellen Motivationssturz, sondern vielmehr um die Begleitung von Prozessen, die zu Souveränität, zur persönlichen Zufriedenheit aller Beteiligten und somit zum gemeinsamen unternehmerischen Erfolg führen. Weitere Infos im Internet unter: www.b-wirkt.de.

gefangen, dass nur ein offenes und direktes Aufzeigen ermöglicht, neue Wege (und seien diese erst einmal nur im eigenen Kopf vorhanden) zu beschreiben.

Eine aktive Sprache führt zur Verbindlichkeit!

Wenn wir einmal genau überlegen, was wir tagtäglich sprachlich ausdrücken und ebenso genau anhören, was andere Menschen sagen, werden wir feststellen, dass unsere Sprache oft sehr unkonkret ist. Eigentlich wollte ich pünktlich zu unserem Termin kommen... (wollte er nun oder wollte er nicht?), unter Umständen (welche würde ich versuchen (wird er es tun oder nicht?)), wahrscheinlich (ja oder nein?) gelegentlich (?) ein bisschen mehr (?) zu arbeiten... Unsere Sprache transportiert ent-

weder Unsicherheit oder Sicherheit! Mit einer aktiven Sprache übernehmen Führungskräfte Verantwortung für das eigene Handeln und beweisen im Mitarbeitergespräch Souveränität. Oft wundern sich diese zum Beispiel, wenn nach einem Gespräch, in dem sie einem Mitarbeiter gegenüber Wünsche geäußert haben, nichts passiert. Werden diese nicht erfüllt, handelt es sich meistens nicht um böse Absicht (was wir unserem Gesprächspartner nur allzu oft und schnell unterstellen), sondern unsere Anweisungen waren einfach nicht präzise formuliert.

Wie oft passiert es, dass wir aneinander vorbei reden? Wir gehen aus einem Dialog und fühlen uns missverstanden. Jeder hat etwas anderes verstanden und handelt, wenn überhaupt, dann allerdings in bester Absicht, aufgrund dieser „Missverständnisse“.

Unzufriedenheit und Frust wachsen. Zum einen liegt dies daran, dass unsere eigenen Gedanken nicht klar strukturiert sind, zum anderen daran, dass wir alle verlernt haben, wirklich zuzuhören. Wir nehmen die Worte zwar auf, oft aber nicht den Sinn dahinter wahr. Verständnis und Klarheit in der Sprache sind deshalb bei einem Mitarbeitergespräch enorm wichtig. Um ein solches jedoch wirklich professionell und souverän zu führen, bedarf es einigem mehr.

Tipps für erfolgreiche Mitarbeitergespräche

Nutzen Sie die folgenden Tipps, damit Mitarbeitergespräche im Unternehmen zukünftig als Bereicherung gesehen werden und die Ergebnisse für alle Beteiligten ebenso deutlich erkennbar wie erfreulich ausfallen:

- Bereiten Sie sich auf jedes geplante Mitarbeitergespräch – das gilt für den Vorgesetzten ebenso wie für den Mitarbeiter – gewissenhaft vor.
 - Sorgen Sie als Führungskraft für ein angenehmes Gesprächsklima.
 - Entwickeln Sie sich vom Zuhörer über den Hinhörer zum Hineinhörer.
 - Führen Sie durch Fragen das Gespräch, nutzen Sie öffnende Fragen (Wie?, Was?, Welche?), damit Informationen fließen.
 - Definieren und vereinbaren Sie ein gemeinsames Gesprächs-Ziel.
 - Nutzen Sie die Pro-aktive-Sprache und zeigen Sie damit Souveränität.
 - Verbleiben Sie am Ende des Mitarbeitergesprächs konkret.
 - Überzeugen Sie, falls nötig, mit Begründungen.
 - Seien Sie authentisch in Mimik, Gestik und Sprache.
 - Egal was Sie sagen, wichtig ist, was Ihr Gesprächspartner versteht.
- Theo Bergauer, Institut für Souveränität, Ratingen

Der BauUnternehmer

vom September 2010
Auflagen: 30.300