

Phasen des Mitarbeitergesprächs Vorgesetzter

„Die Kommunikation von Mensch zu Mensch ist zu wichtig, als dass man sie dem Zufall überlassen sollte.“ (Allen E. Ivey)

1. Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs

- den Mitarbeiter rechtzeitig einladen
- Gesprächsleitfaden an Mitarbeiter aushändigen
- ihn genau über Termin, Inhalt und Zweck informieren und ihn bitten, sich vorzubereiten (keine Überraschungstermine!)
- für einen ungestörten Gesprächsablauf sorgen, keine Störungen und Telefonanrufe zulassen
- Unterlagen zusammenstellen

Der Vorgesetzte sollte sich auch vor dem Gespräch überlegen, welche Fragen der Mitarbeiter an ihn stellen könnte. Mögliche Fragen des Mitarbeiters:

- Was erwarten Sie von mir im nächsten Jahr?
- Wie wird sich das Unternehmen entwickeln?
- Wie zufrieden sind Sie mit meiner Arbeit?
- Welche Möglichkeiten habe ich, eventuell Karriere zu machen oder mich weiter zu bilden?

Um diese oder ähnliche Fragen klar beantworten zu können, sollte sich der Vorgesetzte vor dem Gespräch folgende Punkte überlegen:

- Welche Stärken und Schwächen besitzt der Mitarbeiter?
- Welchen Anteil (mit welchen Schwerpunkten) an den Abteilungs-/Bereichszielen kann ich dem Mitarbeiter delegieren?
- Welche Faktoren haben im zurückliegenden Zeitraum sein Verhalten und seine Leistung (siehe Zielvorgaben!) positiv bzw. negativ beeinflusst?
- Wie sieht der „persönliche Entwicklungsplan“ des Mitarbeiters aus?
- Welche weiteren Maßnahmen sind erforderlich, um den Mitarbeiter weiter zu qualifizieren?

Um zu einer möglichst „objektiven“ Einstufung des Mitarbeiters zu kommen, ist es hilfreich, sich noch folgende Fragen ehrlich zu beantworten:

- Trete ich meinem Mitarbeiter unvoreingenommen gegenüber?
- Habe ich ihm gegenüber Vorurteile (positive und negative)?
- Welche Ergebnisse in der Vergangenheit haben zu diesen Vorurteilen geführt?
- Welchen Einfluss hat meine persönliche Einstellung auf die Einschätzung der Fähigkeiten des Mitarbeiters?

Das Mitarbeitergespräch sollte immer mitarbeiterorientiert sein, d. h.

- **der Mitarbeiter** bestreitet den Großteil des Gesprächs und
- **der Vorgesetzte**

- führt durch Fragen
- hört ruhig zu
- geht auf Argumente des Mitarbeiters ein
- fasst die wesentlichen Punkte kurz zusammen und bestätigt so dem Mitarbeiter, dass er ihm zugehört und ihn verstanden hat
- formuliert gegebenenfalls auf dieser Basis seine von der Sicht des Mitarbeiters abweichenden Vorstellungen
- formuliert Ziele

2. Gesprächseinleitung

Hierfür gibt es kein allgemein gültiges Rezept. Der Gesprächsaufbau ist davon abhängig, welche Einstellungen (Vorurteile), Erfahrungen und Erwartungen Sie und Ihr Mitarbeiter haben. Ob Sie mit allgemeinen Themen (Familie, Anreise, Urlaub etc.) das Gespräch eröffnen oder sofort zur Sache kommen, ist situationsabhängig und sollte auf die Persönlichkeit des Mitarbeiters abgestellt sein. Wichtig ist, zu Beginn des Gesprächs die Zielsetzung klar zu formulieren!

3. Gesprächsführung

Bei der aktuellen Gesprächsführung spielt immer auch die persönliche Verfassung sowohl des Vorgesetzten, als auch des Mitarbeiters eine Rolle. Versuchen Sie, die jeweilige Stimmung einzufangen und unter Kontrolle zu bringen.

- Das Gespräch sollte sachbezogen und freundlich geführt werden.
- Der Mitarbeiter sollte ausreichend Gelegenheit zum Reden haben.
- Keine Monologe durch den Vorgesetzten.
- Dem Mitarbeiter nicht ins Wort fallen.
- Der Mitarbeiter sollte zunächst die Gelegenheit haben, von sich aus zu sagen, wo er seine Stärken und Schwächen sieht (nachfragen, warum er sich so sieht!)
- Anschließend Bestätigung oder Korrektur der Selbsteinschätzung.
- Kritik konstruktiv sachbezogen äußern und nicht auf die Person des Mitarbeiters abstellen.
- Eigene Versäumnisse zugeben und konstruktive Lösungsalternativen suchen (die beste Lösung ist die, die der Mitarbeiter selbst vorschlägt!).
- Bei wichtigen Punkten nachfragen, ob man den Mitarbeiter auch richtig verstanden hat.
- Konflikt / „wunde Punkte“ offen ansprechen und nicht unter den Teppich kehren.
- Probleme nicht sofort bewerten, sondern zuerst analysieren und versuchen, die Ursache herauszufinden.
- Lösungsmöglichkeiten aufzeigen und Hilfestellung anbieten (Maßnahmenplan).
- Rückversichern, dass der Mitarbeiter genau das gleiche wie der Vorgesetzte unter einem bestimmten Ziel verstanden hat; nur so geht er an die Umsetzung der gewünschten Maßnahmen!
- Offene Fragen stellen: Was halten Sie davon? Was schlagen Sie vor? Wie finden Sie das?

4. Gesprächsabschluss

Am Ende des Gesprächs Zusammenfassung der wesentlichen Punkte:

- Welche Punkte wurden angesprochen?
- Welche Ziele wurden fixiert?
- Wo wurde Übereinstimmung erzielt, wo gibt es noch unterschiedliche Auffassungen (bei Nichteinigung Möglichkeit, den nächsthöheren Vorgesetzten einzuschalten)?
- Wo liegen die Schwerpunkte im neuen Jahr im Vergleich zur letzten Periode?
- Welche Maßnahmen wurden mit welchem Zeitraster festgelegt?

5. Nachbearbeitung und Nachhaltigkeit

- Klärung der Maßnahmen mit Vorgesetzten oder Kollegen
- Information an Personalbereich und andere Prozessbeteiligte
- Ergebnisprotokoll in Kopie an Mitarbeiter
- Umsetzungskontrollen/ -termine festlegen