

Das Mitarbeitergespräch – Bedeutung und Aufbau

Universität Koblenz-Landau

Sommersemester 2005

Andreas Hart

info@traha.de

1 Bedeutung

In der betriebswirtschaftlichen Literatur spielen sogenannte weiche Faktoren wie z.B. Team- oder Führungskompetenz im Rahmen des Managementprozesses eine eher untergeordnete Rolle. Dabei ist gerade das Mitarbeitergespräch ein wertvolles Hilfsmittel zur Aufrechterhaltung und Steigerung von Effektivität und Effizienz sowohl neu eingestellter als auch langjähriger Mitarbeiter und dient somit indirekt der Erreichung der wirtschaftlichen Unternehmensziele.

Obwohl es verschiedene Arten von Mitarbeitergesprächen gibt (z.B. Einstellungsgespräch, Jahresgespräch oder Abschlussgespräch), ist ein gemeinsames Merkmal aller Mitarbeitergespräche das Hierarchiegefälle der teilnehmenden Akteure. Ein oder mehrere ranghöhere Vorgesetzte stehen einem oder mehreren Mitarbeitern oder Bewerbern gegenüber. Wegen ihrer höheren Stellung im Unternehmen obliegt die grundsätzliche Leitung eines Mitarbeitergesprächs den Vorgesetzten. Ihre Sozialkompetenz und Erfahrung trägt entscheidend zur Erreichung der Ziele eines Mitarbeitergesprächs bei.

Während Gespräche, in denen Vorgesetzte ihre Machtposition ausnutzen, ohne auf den einzelnen Mitarbeiter einzugehen, oft kontraproduktiv sind, können offene Mitarbeitergespräche, in denen die Belange und persönlichen Motive der Untergebenen ebenso berücksichtigt werden wie die am Unternehmenserfolg orientierten Ziele der Vorgesetzten, dauerhaft zu einem positiven Arbeitsklima und zu einer langfristigen Bindung der Mitarbeiter an „ihr“ Unternehmen führen. Mitarbeiter, die ihren persönlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg kennen und Wertschätzung erfahren, sind eher bereit selbständig zu denken und können – ein offenes Arbeitsklima vorausgesetzt – auch mit angemessener sachlicher Kritik umgehen.

Neben sachlichen Aspekten, die häufig der eigentliche Grund für Mitarbeitergespräche sind (z.B. eine offene Stelle im Unternehmen, die dringend mit einem geeigneten Kandidaten besetzt werden muss), ist die Berücksichtigung der Beziehungsebene zwischen den Akteuren unabdingbar für den positiven Ausgang eines Gesprächs. Menschen, die sich nicht verstanden, unberechtigt kritisiert oder einfach nur nicht ausreichend informiert fühlen, tendieren dazu entgegen aller guten Argumente auch auf der sachlichen Ebene nicht mit dem Gesprächspartner übereinzustimmen.

Für Führungskräfte wird es also jetzt und in Zukunft immer wichtiger, neben dem zentralen Managementprozess der Planung, Durchführung und Kontrolle auch die menschlichen Aspekte der Arbeit zu berücksichtigen. Das Mitarbeitergespräch ist dabei das zentrale Instrument zur Erreichung aller an die Motivation von Mitarbeitern gekoppelten Unternehmensziele.

2 Aufbau

1. Zielfestlegung und Gesprächsvorbereitung

Vor Beginn eines jeden Mitarbeitergesprächs steht die gründliche Planung des Gesprächs durch die Vorgesetzten, evtl. unter Hinzuziehung von Mitarbeitern der Personalabteilung. Neben der Festlegung der eigentlichen Sachziele sind auch die möglichen persönlichen Ziele der Akteure, d.h. insbesondere der Mitarbeiter, zu berücksichtigen. Die Beschränkung auf eine überschaubare Anzahl von Sachzielen mit einer entsprechenden Priorisierung ist meist hilfreich.

Die eigentliche Gesprächsvorbereitung lässt sich in die Festlegung des konkreten organisatorischen Rahmens (Teilnehmer, Zeit, Raum, technische Hilfsmittel) und eine psychologische Vorbereitung (Erwartungen der Vorgesetzten, mögliche Reaktionen der Gesprächspartner, eigene Beziehung zu den anderen Akteuren) unterteilen.

2. Gesprächsdurchführung

Jedes Mitarbeitergespräch verläuft in vier grundlegenden Phasen. Es beginnt mit einer Eröffnungsphase oder Begrüßungsphase, in der ohne Bezug auf die Sachthemen ein persönlicher Kontakt zwischen den Gesprächspartnern hergestellt werden kann. Diese Phase ist essentiell wichtig für einen positiven Gesprächsverlauf und sollte zur Schaffung einer möglichst angenehmen Gesprächsatmosphäre genutzt werden.

In der anschließenden Informationsphase werden erstmalig die Sachthemen der Unterhaltung angesprochen, um alle Teilnehmer, soweit nicht schon im Vorfeld geschehen, auf einen gemeinsamen Informationsstand bezüglich Zweck und Ziel des Gespräches zu bringen. Dabei sollte der persönliche Kontakt aus der ersten Phase aufrechterhalten werden. Grundsätzlich ist jedoch abhängig von den Zielen des Gespräches eine kürzere Einleitung vorzuziehen, insbesondere bei eher negativen Gesprächsinhalten (z.B. Kritikgespräch).

In der Kernphase werden die Sachthemen des Gespräches erörtert. Je nach Anlass des Gespräches und den vorher festgelegten Sachzielen kann diese Phase recht unterschiedlich ablaufen.

Das Gespräch endet mit der Abschlussphase. Hier werden keine Sachthemen mehr erörtert. Vielmehr wird das Ergebnis des Gesprächs in einer positiven Atmosphäre zusammengefasst, um so einen Anknüpfungspunkt für evtl. folgende Gespräche im Gedächtnis der Teilnehmer zu verankern und positive Gefühle aus der Eröffnungsphase entsprechend dem Gesprächsverlauf zu verfestigen.

3. Gesprächsauswertung

In der Gesprächsauswertung können die Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs analysiert und festgehalten werden. Insbesondere ist zu klären, ob die vorher festgelegten sachlichen und persönlichen Ziele erreicht werden konnten. Je nach Zweck des Gespräches können nun auch weitere Folgemaßnahmen geplant werden.

3 Planungscheckliste

- Einladung und Vorabinformation der Teilnehmer
- Haupt- und Nebenziele des Gespräches festlegen
- Termin-/Raumplanung durchführen
- Benötigte Unterlagen (Bewerbungsunterlagen, Personalakten, Testergebnisse, Notizen früherer Gespräche, Projektpapiere o.ä.) bereitstellen
- Zum Gespräch notwendige Sachinformationen recherchieren
- Bei Bewerbungsgesprächen: Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil, Beobachtungsbogen erstellen
- Ablaufplan des Gespräches (Agenda) erstellen
- Offene Fragen notieren
- Eigene Erwartungen, mögliche Ziele der Mitarbeiter und bisherige Beziehung zu den Teilnehmern bewusst machen
- Eigene Stärken/Schwächen, Stärken/Schwächen der Teilnehmer rekapitulieren
- Gesprächstaktik zurechtlegen
- Präsentationsunterlagen/Medien vorbereiten und auf Verständlichkeit prüfen
- Technische Hilfsmittel auf Funktionsfähigkeit prüfen
- Think positive

Literatur

Drzyzga, U. (2000). Personalgespräche richtig führen – Ein Kommunikationsleitfaden. Deutscher Taschenbuch Verlag München.

Heinen, E. (1991). Industriebetriebslehre, 9. Auflage. Gabler Verlag Wiesbaden.