

Drucken



[Jörg Knoblauch](#)

Karriere

## Fehler im Personalgespräch vermeiden: So nutzen Sie die Gelegenheit richtig

Montag, 06.03.2017, 10:20 · · von FOCUS-Online-Experte [Jörg Knoblauch](#)



dpa/Rolf Vennenbernd Mitarbeitergespräch führen: Der Chef sollte sich Zeit lassen

Mitarbeitergespräche spalten heute Unternehmen. Schuld daran sind abstruse Ideen und unausgeorene Strategien aus der Chefetage oder aus der Personalabteilung. Wie sich die größten Fehler beim Führen der Mitarbeitergespräch vermeiden lassen.

Mitarbeitergespräche sind eine großartige Chancen für Unternehmen. Leider wird diese oft nicht genutzt. Immer wieder kommt es zu Fehlern:

1) Die Personalabteilung verordnet Mitarbeitergespräche, kontrolliert auch ob diese stattgefunden haben, gibt Führungskräften aber keinen Leitfaden an die Hand. Frei nach dem Motto: Das sind schließlich hochbezahlte und kreative Menschen, die das schon packen werden. Was passiert, ist, dass sich kein Standard im Unternehmen entwickelt, sondern jeder Vorgesetzte nach eigenem Gusto vorgeht: Von Smalltalk über Das-wollte-ich-Ihnen-immer-schon-mal-sagen bis zur Vergangenheitsbewältigung ist dann alles drin.

## Das Mitarbeitergespräch richtig führen

Die Personalabteilung muss den Ablauf grob festlegen und die Themen, die angesprochen werden, etwa Fachkenntnis, Flexibilität oder Zielvereinbarung. Nur dann können sich Führungskraft und Mitarbeiter sinnvoll vorbereiten. Und nur dann kann ein sinnvolles Ergebnis erzielt werden, das die künftige Arbeit positiv beeinflusst.

Zur Person

Jörg Knoblach ist Geschäftsführer der Beratungsfirma Tempus-Consulting. Sein Spezialgebiet sind Personalfragen und die Führung mittelständischer Betriebe. Daneben ist der Ingenieur und Betriebswirt als Buchautor und Redner tätig. [www.abc-personal-strategie.de](http://www.abc-personal-strategie.de)

2) Es gibt nur ein jährliches Mitarbeitergespräch, um nicht zu viel Zeit vom operativen Geschäft abzuziehen. Denn da wird schließlich das Geld verdient. Außerdem ist der Zeitmangel im Management ohnehin schon eklatant genug.

## Das Mitarbeitergespräch richtig führen

Das Gespräch [drückt Wertschätzung für die Mitarbeiter](#) aus. Schon deshalb sollten sich Führungskräfte dafür Zeit nehmen. Es ist die Gelegenheit, mit mehr Ruhe wichtige „Knackpunkte“ zu besprechen, für die im Alltag tatsächlich oft die Zeit fehlt. Und richtig geführt haben die Treffen einen Effekt, der die investierte Zeit um ein Vielfaches rechtfertigt. Sie sollten pro Jahr dreimal geführt werden: Zu Anfang des Jahres, damit der Mitarbeiter weiß, wohin die Fahrt des Unternehmens geht und was er dazu beitragen kann. Mitte des Jahres, um nachsteuern zu können. Und im Herbst, um für die Erreichung der Jahresziele nochmals zu motivieren.

3) Führungskräfte reden mit allen Mitarbeitern ihrer Abteilung. Nicht nur, dass sich durch übermäßige Häufung eine schlechte Routine entwickelt und sich der Mitarbeiter wie beim Arztbesuch vor kommt – als Nummer durchgeschleust. Das Vorhaben ist auch zeitlich oft unrealistisch.

## Das Mitarbeitergespräch richtig führen

Führungskräfte können höchstens zwölf Mitarbeiter intensiv und persönlich begleiten. In großen Abteilungen also mit den engsten Mitarbeitern sprechen, die dann kaskadenförmig wieder mit ihren Kollegen Mitarbeitergespräche führen.

4) Das Mitarbeitergespräch ist ausschließlich eine Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten. Und das eventuell auch noch mit dem Ziel eines Forced Ranking nach Jack Welch: Jährlich zehn Prozent der Mitarbeiter als C einzustufen, um sie dann zu entlassen.

## Das Mitarbeitergespräch richtig führen

Die Leistungsbeurteilung ist ein wichtiger Part des Gesprächs. Aber es ist ein Gespräch! Das bedeutet, der Vorgesetzte muss sich auch die [Sichtweise seines Mitarbeiters anhören](#). Und wenn die Beiden sich auf eine Einschätzung geeinigt haben, ist es wichtig, daraus Konsequenzen zu ziehen: Vielleicht sind die Arbeitsbedingungen zu verbessern, vielleicht ist Weiterbildung notwendig und vielleicht sitzt jemand am falschen Arbeitsplatz. Bis zum kommenden Mitarbeitergespräch sollten entsprechende Meilensteine für die notwendigen Veränderungen festgelegt werden. Übrigens: In der Regel reden Vorgesetzte 80 Prozent der Zeit. Das ist grundverkehrt! Die Mitarbeiter sollten 80 Prozent Redezeit bekommen. Denn sie wissen an ihrem Platz am besten, wie sie ihn effektiver gestalten können.

5) Führungskräfte verfügen qua Position über ausreichende kommunikative Fähigkeiten für Mitarbeitergespräche.

## Das Mitarbeitergespräch richtig führen

Die Arbeitswelt wird nicht nur digitaler, sondern auch kommunikativer. Unternehmen müssen sich offener präsentieren, um Mitarbeiter zu gewinnen. Das muss vor allem gelebt werden. Etwa in Mitarbeitergesprächen. Deshalb kann dort auch viel Vertrauen verspielt werden. Zudem können kritische Situationen entstehen, wenn die Leistungsbeurteilung des Vorgesetzten von der des Mitarbeiters abweicht oder wenn Konfrontationen über die nächsten Karriereschritte entstehen. Empathie und Kommunikationsfähigkeit sind Teil der Persönlichkeitsentwicklung einer Führungskraft und können entwickelt werden.

pxt

© FOCUS Online 1996-2017

Drucken

#### Fotocredits:

Privat, dpa/Rolf Vennenbernd

Alle Inhalte, insbesondere die Texte und Bilder von Agenturen, sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nur im Rahmen der gewöhnlichen Nutzung des Angebots vervielfältigt, verbreitet oder sonst genutzt werden.

