

Mitarbeitergespräche sind Führungsaufgabe

Vier-Augen-Gespräche mit den Mitarbeitern gehören zum klassischen Führungsjob dazu. Zwar sehen Angestellte wie Chefs das oft als lästige Pflicht. Auch die Zielvereinbarungen stehen immer wieder in der Kritik. Allerdings steigert die Aufmerksamkeit des Chefs nachweislich die Mitarbeiterzufriedenheit.

Voraussetzung: Das Gespräch ist konstruktiv und beide Seiten werden gehört.

Der Personalexperte Jörg Knoblauch (<http://www.abc-personal-strategie.de/>) bleibt dabei: „Mitarbeitergespräche sind unverzichtbar.“ Der geschäftsführende Gesellschafter der Unternehmensberatung Tempus hört aber immer wieder, dass Chefs wie Angestellte gerne auf das jährliche Treffen verzichten würden.

„Solche Gespräche sind dann sinnlos, wenn sie von oben verordnet wurden, das Ergebnis von Anfang an feststeht oder die Vorbereitung schlecht ist“, fasst der Autor mehrerer Fachbücher zum Thema Personalstrategie zusammen.

Im Zusammentreffen sollte man genug Zeit mitbringen, mindestens eine Stunde, gerne mehr. „Nehmen Sie sich diese Zeit: Denn im hektischen Arbeitsalltag kommen manche Dinge zu kurz, für die es in einem geschützten Umfeld ohne Unterbrechung Raum gibt. Das ist Wertschätzung für Ihre Mitarbeiter“, weiß Knoblauch. Hier sollten sich die Hierarchiestufen austauschen und ein persönliches Feedback geben.

Notizen über das Jahr hinweg machen

„Vorbereitung ist dabei alles“, weiß Rhetoriktrainer Peter Flume (<http://rhetoflu.com/leistungen/fuehrung/mitarbeitergespraeche/>). Am besten hat sich die Führungskraft schon über das Jahr hinweg Notizen gemacht. Sonst läuft man Gefahr, vor allem die letzten Wochen zu beurteilen und nicht die vergangenen zwölf Monate.

Auch der Mitarbeiter sollte sich Gedanken gemacht haben: Welche Entwicklungspotenziale sieht er bei sich selbst? In welche Richtung würde er sich gerne weiterbilden? Wie klappt die Zusammenarbeit im Team? Was könnte bei den Prozessen verbessert werden? Nicht zuletzt sollten Angestellte bei dieser Gelegenheit auch ihre Führungskräfte bewerten.

Eigen- und Fremdbild abgleichen

„Für mein Unternehmen ist dies ein sehr wichtiges Führungsinstrument und so erleben es auch die Unternehmen, die wir in Personalfragen beraten“, erläutert Knoblauch zum Stellenwert der Mitarbeitergespräche. Tempus hat einen einfachen Leistungsbeurteilungs-Bogen entwickelt. Da gibt es Punkte wie Fachkenntnis, Weiterbildung, Einsatzbereitschaft oder Freundlichkeit.

Mitarbeiter und Führungskraft füllen das Blatt anhand der Noten „1“ bis „5“ unabhängig voneinander aus. „Eigen- und Fremdbild sind dann die Grundlage für das jährliche Gespräch, in dem die Leistung beurteilt, die berufliche und persönliche Entwicklung besprochen sowie eine gezielte Weiterbildung geplant werden.“

Steigerung der Arbeitszufriedenheit

Die Wirkung professioneller Mitarbeitergespräche ist belegt: Konstruktive Meetings steigern die Arbeitszufriedenheit. Das wies eine großangelegte Studie der Universität zu Köln (<http://www.ivk.uni-koeln.de>) zum Personalmanagement in Deutschland nach.

Die Erklärung: Vorgesetzte vermeiden oder vergessen Feedback im Alltag häufig. Beim turnusmäßigen Treffen sind sie gezwungen, sich für ihre Leute Zeit zu nehmen, und wertschätzen sie mit dieser Investition. In diesen Situationen gibt es Gelegenheit für Gespräche, die im täglichen Geschäft zu kurz kommen.

Unternehmensberater Knoblauch ergänzt: „Fordern Sie Ihre Leute: Die besten Mitarbeiter brennen darauf, mit ihrem Vorgesetzten zu reden. Sie wollen zeigen, wie gut sie sind, welche Ideen sie haben und was sie künftig noch alles bewegen können. Diese Gespräche können Sie inspirieren und Sie merken, wer etwas in Ihrem Unternehmen bewegt und wer nicht.“

Persönliche Zielvereinbarungen

Bestandteil vieler Jahresgespräche sind die persönlichen Zielvereinbarungen des Personals. Diese sind vielfach als nutzlos verrufen. Sie bauen Druck auf, killen die Motivation und führen keineswegs zu besseren Ergebnissen – so die Aussagen der Kritiker.

„Ob Chefs mit Zielen arbeiten möchten oder nicht, sollten sie selbst entscheiden können“, glaubt der Peter Flume. Wer aber die Unternehmensstrategie in Form von Zielen auf jeden Mitarbeiter herunterbrechen möchte oder muss, der sollte das effizient und professionell tun.

Zieldefinition nach der Smart-Regel

Sinnvoll sind Zielgespräche am Anfang oder Ende eines neuen Jahres, da ist die Bereitschaft für Veränderungen am größten. „Erarbeiten Sie Ziele in einem gemeinsamen Gespräch“, empfiehlt Flume. Der Angestellte sollte die Zielvereinbarung nach der schriftlichen Fixierung verstehen und verinnerlichen können.

Idealerweise folgen Ziele jeder Art der Smart-Regel. Sie sind also spezifisch, messbar, akzeptabel/erreichbar, relevant und terminiert. „Es sollten qualitative und quantitative Ziele festgelegt werden“, gibt der Rhetoriker als Tipp.

Außerdem wichtig: Die Ziele der Abteilung, der Führungskraft und jedes einzelnen Mitarbeiters sollten auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten und sich nicht etwa widersprechen. „Achtung bei Herausforderungen! Höhere Ziele provozieren eine höhere Leistung, aber wenn das Soll unerreichbar ist, demotiviert es. Die richtige Mischung ist hier gefragt“, weiß Flume.

Emotionen bleiben außen vor

Im Zielvereinbarungs-Gespräch genauso wie in einem späteren Treffen, in dem die Erfüllung der Ziele geprüft wird, sollte es ebenfalls ein klares Ziel geben. Beispielsweise: „Ich möchte mit Ihnen in diesem Meeting Maßnahmen erarbeiten, damit wir unsere Unternehmensziele gemeinsam erreichen.“

Führungskräfte sollten ihre Meinung deutlich machen, aber in Ich-Botschaften und konkreten Beispielen sprechen. Sachliche Argumente sollten im Vordergrund stehen, Emotionen müssen draußen bleiben.

Und auch das jährliche Mitarbeitergespräch braucht ein klares Ziel: „Ziel unseres heutigen Gesprächs ist es, Ihre Leistung des vergangenen Jahres zu reflektieren, Eigen- und Fremdbild abzugleichen und darauf aufbauend Ihre Entwicklungsbedarfe und-potenziale für das kommende Jahr festzulegen“, lautet Flumes Abschlusstipp.

Jens Gieseler (mailto:der-Gieseler@web.de)

Der Autor ist freier Kommunikationsberater und Journalist.

Das VersicherungsJournal ist urheberrechtlich geschützt. Das bedeutet für Sie als Leserin bzw. Leser: Die Inhalte sind ausschließlich zu Ihrer persönlichen Information bestimmt. Für den kommerziellen Gebrauch müssen Sie bitte unsere ausdrückliche Genehmigung einholen. Unzulässig ist es, Inhalte ohne unsere Zustimmung gewerbsmäßig zu nutzen, zu verändern und zu veröffentlichen.