



## Leseprobe

Brigitte Winkler, Helmut Hofbauer

Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument

Handbuch für Führungskräfte und Personalverantwortliche

ISBN: 978-3-446-41606-2

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41606-2>

sowie im Buchhandel.

# 1

## Was ist ein Mitarbeitergespräch?

DARUM GEHT ES ...

- Wodurch unterscheidet sich ein Mitarbeitergespräch von anderen Gesprächsarten?
- Was sind seine Inhalte?
- Welche Vorteile bringt es den Gesprächspartnern und letztlich dem Unternehmen?

DIESES KAPITEL BESCHREIBT:

- die Bedeutung und Inhalte des Mitarbeitergesprächs,
- den Unterschied zwischen anlassbezogenem und institutionalisiertem Mitarbeitergespräch,
- seine Entwicklung zum zentralen Führungsinstrument,
- wie es als solches eingesetzt werden kann,
- den Nutzen des Mitarbeitergesprächs für Führungskräfte, Mitarbeiter und Unternehmen,
- die verschiedenen Ebenen, die ein Mitarbeitergespräch umfasst.

*Sie sind vor Kurzem als Führungskraft in ein anderes Unternehmen gewechselt. Schon im Vorstellungsgespräch haben Sie erfahren, dass Mitarbeitergespräche dort einen hohen Stellenwert besitzen. Die Personalabteilung erläuterte Ihnen bei Ihrer Einstellung, dass in der Organisation viel Wert auf eine funktionierende Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften gelegt werde. Deshalb habe die Unternehmensleitung auch schon vor einigen Jahren institutionalisierte Mitarbeitergespräche eingeführt. In Ihrer bisherigen Firma gab es das nicht. Dort ging man davon aus, dass ein Vorgesetzter ständig mit den Mitarbeitern in Kontakt sei. Ein zusätzliches formalisiertes Gespräch sei deshalb nicht notwendig. In Ihrer neuen Firma steht in nächster Zeit das jährliche Mitarbeitergespräch auf dem Terminplan. Ein Mitarbeiter hat Sie bereits konkret darauf angesprochen. Er wollte wissen, welche Vorbereitung Sie erwarten und wie Sie sich den Ablauf dieser Gespräche vorstellen. Sie stellen sich nun folgende Fragen: Was zeichnet ein gutes Mitarbeitergespräch aus? Was unterscheidet ein institutionalisiertes Mitarbeitergespräch von sonstigen Gesprächen mit Mitarbeitern? Was ist bei der Durchführung zu beachten? Wie können sich Mitarbeiter und Führungskräfte darauf vorbereiten? Was ist der Nutzen solcher Gespräche?*

## 1.1 Welche Arten von Mitarbeitergesprächen gibt es?

Im Berufsleben finden täglich Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern statt. Sie dienen beispielsweise dazu, Aufgaben zu delegieren, aufgetretene Probleme zu lösen, Anerkennung auszusprechen oder Kritik zu üben. Für manche steht der Begriff »Mitarbeitergespräch« deshalb für jeden Kontakt zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Diese Ad-hoc-Gespräche zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, die sich spontan entwickeln und dazu dienen, kurz Informationen weiterzugeben, den Sachstand zu klären oder eine Entscheidung zu kommunizieren, sind jedoch nicht Thema dieses Buches.

Dieses Buch konzentriert sich auf diese Form von Mitarbeitergesprächen, die Hosiep, Bittner und Berndt 2008 folgendermaßen definierten: »Das Mitarbeitergespräch ist ein zentrales Führungsinstrument, das in Form eines Dialoges Führungskraft und Mitarbeiter auf einer Ebene zusammenbringt. Es umfasst alle institutionalisierten oder formalisierten Personalführungsgespräche, die der Vorgesetzte mit einem Mitarbeiter in Wahrnehmung seiner Führungsaufgabe gestaltet, wobei eine beiderseitige Vorbereitung auf das Gespräch zugrunde liegt. Grundpfeiler des Gespräches sind unter der Führungsperspektive auch die Thematisierung der Zusammenarbeit und die Ermutigung zu Rückmeldungen über das Führungsverhalten. Die Inhalte von Mitarbeitergesprächen sind vielgestaltig und können abhängig vom Gesprächsanlass variieren. Bestandteile sind häufig eine umfassende Bilanzierung, die Verständigung über Ziele und die Besprechung der weiteren Entwicklung des Mitarbeiters« [HOSSIEP; BITTNER;

BERNDT, 2008, S. 4]. Diese Definition umfasst im Wesentlichen zwei Arten von Gesprächen:

- anlassbezogene Mitarbeitergespräche und
- institutionalisierte Mitarbeitergespräche.

### **Anlassbezogene Mitarbeitergespräche**

Im Berufsalltag muss eine Führungskraft ständig damit rechnen, kurzfristig regelnd in die Arbeitsabläufe eingreifen zu müssen. Der Anlass dazu kann sein, dass sich die Arbeitsgrundlage unvorhergesehen gravierend ändert, die Kooperation der Mitarbeiter stockt oder die Ergebnisse optimiert werden sollen. In diesen Fällen genügt es nicht, wenn Vorgesetzter und Mitarbeiter sich kurz, sozusagen zwischen Tür und Angel, absprechen. Beide sollten sich Zeit nehmen, um unter vier Augen die Brisanz der Situation darzustellen und Lösungen zu suchen. Das setzt in der Regel eine Terminvereinbarung und – zumindest aufseiten der Führungskraft, die häufig das Gespräch initiiert – auch eine Vorbereitung voraus.

Diese Gespräche, die meist aus einem gegebenen Anlass entstehen, werden als »anlassbezogene Mitarbeitergespräche« bezeichnet. Kapitel 2 geht genauer auf die verschiedenen Gesprächsarten und Besonderheiten ein.

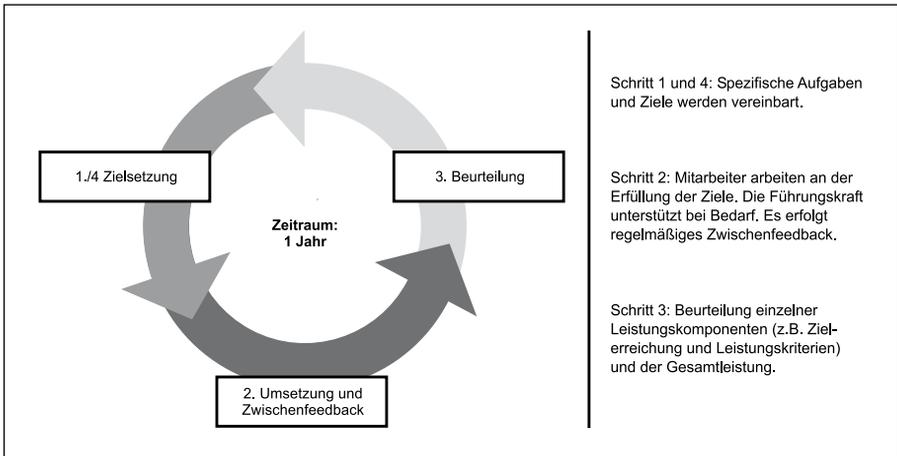
### **Institutionalisierte Mitarbeitergespräche**

Abgegrenzt vom aktuellen Tagesgeschäft finden in vielen Unternehmen sogenannte »institutionalisierte Mitarbeitergespräche« statt, auf die Kapitel 3 genauer eingeht. Hierunter versteht man geplante und inhaltlich vorbereitete Gespräche zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem, die mithilfe eines unternehmensspezifisch ausgestalteten Gesprächsleitfadens strukturiert und nach einem von der Organisation fest definierten Prozess durchgeführt werden.

Bei den institutionalisierten Mitarbeitergesprächen handelt es sich um einen zyklischen, meist jährlichen Gesprächsprozess. Die dazugehörigen Dokumente und Prozessschritte werden als Mitarbeitergesprächssystem bezeichnet. Seine Inhalte sind auf die spezifischen Anforderungen des Unternehmens ausgerichtet und können sich daher stark unterscheiden (vgl. Kapitel 3 »Institutionalisierte Mitarbeitergespräche«).

In der Regel basiert aber jedes System auf einem Regelkreis aus vier Gesprächsbestandteilen (vgl. Bild 1.1).

Zu Beginn eines fest definierten Zeitraums – in vielen Fällen am Anfang des Geschäftsjahres – findet ein Mitarbeitergespräch statt. Ausgehend von den bestehenden Zielen des Unternehmens und individuellen Aufgabenbeschreibungen vereinbaren darin Mitarbeiter und Führungskraft Ziele, Aufgaben und unterstützende Entwicklungsmaßnahmen. Bis zum nächsten Gespräch kommt es häufig zu weiteren Unterredungen, um den Stand der Zielerreichung festzustellen. Falls Probleme auftreten, besprechen Vorgesetzter und Mitarbeiter, wie diese gelöst werden können, oder ob sie Aufgaben und Ziele modifizieren sollten. Am Ende eines Mit-



**Bild 1.1** Zyklischer Prozess von Mitarbeitergesprächen

arbeitergesprächsprozesses erörtern beide Seiten in einem Beurteilungsgespräch, inwieweit die Aufgaben und Ziele erreicht wurden. Die Führungskraft gibt dem Mitarbeiter Feedback zu dessen Zielerreichung, Stärken und Entwicklungsbedarfen. Bei Bedarf werden wiederum Entwicklungsmaßnahmen geplant, die in der neuen Beurteilungsperiode umgesetzt werden. Im Anschluss an das Beurteilungsgespräch oder kurz danach findet ein neuerliches Zielvereinbarungsgespräch statt. Damit beginnt eine neue Beurteilungsperiode [siehe auch NAGEL; OSWALD; WIMMER, 2005].

Vergleicht man die verschiedenen Ausgestaltungsmöglichkeiten und die in der Literatur beschriebenen Mitarbeitergesprächssysteme aus der Praxis, so kristallisieren sich trotz aller individuellen Vielfalt übereinstimmende Kennzeichen institutionalisierter Mitarbeitergespräche heraus, die in Tabelle 1.1 aufgeführt sind. In ihr werden die wesentlichen Charakteristika anlassbezogener denen institutionalisierter Mitarbeitergespräche gegenübergestellt [vgl. WINKLER, 2007].

### **Zusammenspiel zwischen institutionalisiertem Mitarbeitergespräch und anlassbezogenem Gespräch**

Das institutionalisierte Mitarbeitergespräch ist keinesfalls losgelöst von anlassbezogenen Gesprächen, die zwischen Führungskraft und Mitarbeiter am Arbeitsplatz stattfinden. Im Gegenteil, es besteht ein kontinuierlicher Zusammenhang zwischen beiden Gesprächsarten (vgl. Bild 1.2). Ziele für den nächsten Zeitraum werden zunächst bei der Besetzung einer Stelle, später in regelmäßig stattfindenden institutionalisierten Mitarbeitergesprächen vereinbart. Zwischen diesen geplanten Gesprächen finden aber zahlreiche anlassbezogene Gespräche statt. Sie dienen beispielsweise dazu, gute Leistungen anzuerkennen, den Stand der Dinge zu ermitteln oder unerwartet aufgetretene Probleme zu lösen. Sie können aber auch eine Ge-

Tabelle 1.1 Kennzeichen anlassbezogener und institutionalisierter Gespräche

|                 | Anlassbezogene Gespräche   | Institutionalisierte Gespräche   |
|-----------------|--|--|
| Zweck           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• komplexe Probleme bewältigen</li> <li>• Anliegen klären</li> <li>• Sachverhalte optimieren</li> <li>• alternative Vorgehensweisen besprechen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zukünftige Arbeitsschwerpunkte und Ziele definieren</li> <li>• strategische Unternehmensziele kommunizieren</li> <li>• Leistung bewerten</li> <li>• Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter verbessern</li> <li>• für beide Beteiligte Handlungssicherheit herstellen</li> <li>• dem Mitarbeiter Feedback geben</li> </ul> |
| Kennzeichen     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• thematischer Bezug zu einem aktuellen Ereignis</li> <li>• Initiierung auch durch den Mitarbeiter möglich</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezug zu einem länger zurückliegenden Zeitraum</li> <li>• wiederkehrender, meist jährlicher Rhythmus</li> <li>• Gesprächsstruktur und -inhalte folgen einem strukturierten, vorgegebenen Leitfaden und einem von der Organisation definierten Prozess</li> <li>• basiert auf einer betrieblichen Vereinbarung</li> </ul>                |
| Beispiele       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritikgespräch</li> <li>• Delegation</li> <li>• Problemlösungsgespräch</li> <li>• Rückkehrgespräch</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielvereinbarungsgespräch</li> <li>• Beurteilungsgespräch</li> <li>• Entwicklungsgespräch</li> <li>• Zwischenfeedbackgespräch</li> </ul>  |
| Inhalte, Themen | <ul style="list-style-type: none"> <li>• abhängig von Anlass und Zweck</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• durch das Mitarbeitergesprächssystem, das mehrere formelle und informelle Gesprächssequenzen umfasst, definiert</li> </ul>  |
| Rahmen          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• unter vier Augen</li> <li>• ungestört</li> <li>• Dauer zwischen 20 Minuten und 1,5 Stunden</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• unter vier Augen</li> <li>• ungestört</li> <li>• Dauer zwischen 30 Minuten und drei Stunden</li> </ul>  |
| Vorbereitung    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• abhängig vom Anlass</li> <li>• meist nur durch die Führungskraft</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• von beiden Seiten erforderlich</li> </ul>   |
| Ankündigung     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• meist erforderlich</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• erforderlich</li> </ul>   |
| Dokumentation   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• optional</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• schriftliche Dokumentation der Ergebnisse und häufig Ablage in der Personalakte des Mitarbeiters</li> </ul>   |

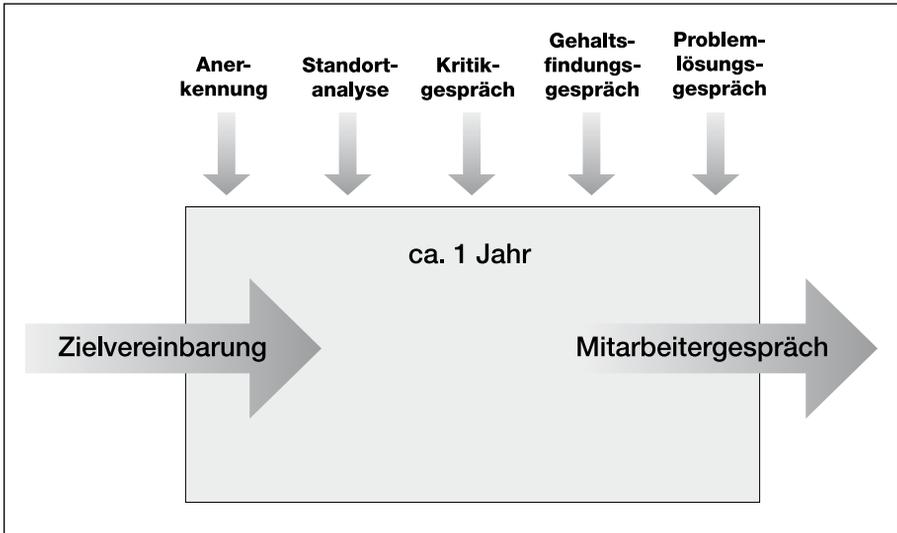


Bild 1.2 Zusammenhang zwischen Mitarbeitergespräch und anlassbezogenem Gespräch

haltsverhandlung oder die Bewertung eines erreichten Zwischenziels zum Inhalt haben (vgl. Kapitel 3 »Institutionalisierte Mitarbeitergespräche« und 2 »Anlassbezogene Mitarbeitergespräche«).

Damit gewährleisten sie, dass Mitarbeiter und Führungskraft im Dialog bleiben. Die anlassbezogenen Unterredungen während des Jahres bilden die Grundlage für ein effektives und für beide Seiten nützlich institutionalisiertes Mitarbeitergespräch.

## 1.2 Nutzen für das Unternehmen

Die heutige Wirtschaftsentwicklung ist gekennzeichnet durch breiter werdende Führungsspannen in Unternehmen, immer flachere Hierarchien, zunehmende Spezialisierung, vielfältige Kooperationschnittstellen und eine rasant fortschreitende Informationstechnologie. Damit steigt die Komplexität der Aufgaben ständig. Veränderungen im Berufsalltag folgen schneller aufeinander und sind tiefgreifender. Die Mitarbeiter entwickeln sich zu Spezialisten in ihren Tätigkeitsbereichen. Führungskräfte sind immer weniger in der Lage, jedes Detail der für die Umsetzung von Projekten erforderlichen Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter zu überblicken oder gar selbst zu beherrschen. Sie sind immer mehr darauf angewiesen, dass jeder seinen Arbeitsplatz selbst managt und eigenständig nach Maßgabe der Abteilungs- bzw. Unternehmensziele handelt. Dies erfordert, dass Führungskräfte und Mitarbeiter sich intensiver über zu erreichende Ziele, sich ändernde Kontextfaktoren des Arbeitsplatzes und zu erwartende Ergebnisse absprechen. Nur so ist koordiniertes Agieren möglich und Handlungssicherheit zu erreichen.

Aus diesem Grund legen Unternehmen und Institutionen zunehmend Wert auf die Optimierung der Zusammenarbeit zwischen ihren Führungskräften und Mitarbeitern. Sie stellen fest, dass die Gespräche, die in Verbindung mit den täglichen Arbeitsaufgaben stattfinden, nicht genügen, um Themen der beruflichen und persönlichen Arbeitssituation hinreichend zu behandeln. Vielmehr ist es notwendig, zu diesem Zweck regelmäßige Mitarbeitergespräche stattfinden zu lassen.

Sie helfen, die Mitarbeiter und ihre vorhandenen Fähigkeiten und Potenziale so einzusetzen, dass diese weder unter- noch stark überfordert sind, sondern kontinuierlich und in angemessener Dosierung an ihren Aufgaben wachsen können. So lässt sich die Umsetzung der zu erfüllenden Aufgaben deutlich verbessern.

Der Nutzen von Mitarbeitergesprächen liegt daher zusammengefasst bei folgenden Aspekten:

Verbesserung der Zielorientierung, Klärung der Aufgabenschwerpunkte und Erhöhung der Selbstverantwortung der Mitarbeiter

- Vereinbarung von Aufgaben und Zielen sowie Kriterien für deren Überprüfung, als Grundlage eigenverantwortlicher Arbeitsweise,
- Vernetzung der individuellen Arbeitsziele mit den Unternehmenszielen,
- Klärung der Handlungs- und Verantwortungsspielräume,
- Absprachen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zur Aufgabenbewältigung,
- Überprüfung der Zweckmäßigkeit der Arbeitsorganisation.

Optimierung der Kommunikation und Zusammenarbeit

- Verbessertes Informationsaustausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern,
- effektivere Zusammenarbeit zwischen Führungskräften, Mitarbeitern und Kollegen anderer Abteilungen durch verbindliche, für alle geltende Vereinbarungen.

Kontinuierliche Entwicklung der Kompetenzen von Mitarbeitern

- Förderung der besonderen Fähigkeiten der Mitarbeiter und Planung geeigneter Entwicklungsmaßnahmen,
- Besprechung beruflicher Perspektiven und gegebenenfalls Förderung von Mitarbeitern in weiterführende Aufgaben,
- verbesserte Mitarbeiterbindung durch die Schaffung von Lernmöglichkeiten und Karriereoptionen.

### 1.3 Entwicklung des Mitarbeitergesprächs zum zentralen Führungsinstrument

Mitarbeitergespräche werden in den USA schon seit mehr als 40 Jahren als zentrales Führungsinstrument in Unternehmen eingesetzt. In den 70er-Jahren erreichten die dort erprobten Gesprächsmethoden zur systematischen Beurteilung von Mitarbeitern auch den deutschen Sprachraum. Das 1972 in Kraft getretene Betriebsverfassungsgesetz, nach dem jeder Mitarbeiter über seine Leistungen und sein Verhalten Feedback bekommen soll, trug dazu bei, dass sich das Mitarbeitergespräch rasch in deutschen Unternehmen verbreitete. In den folgenden Jahrzehnten passten sich seine Zielrichtung und Inhalte den Veränderungen der Arbeitswelt an. Das Instrument entwickelte sich so kontinuierlich weiter.

Während die ersten Mitarbeitergesprächsformen vor allem den Fokus auf den strukturierten Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und auf ein spezifisches Leistungsfeedback legten, konzentrierte man sich in den 80er-Jahren auf das Element der »messbaren« Zielvereinbarung. Sie sollte eine objektive Leistungsbewertung gewährleisten und die Grundlage bieten, um die Aktivitäten einer Organisation strategisch auszurichten und zu bündeln. Zu Beginn der 90er-Jahre verbreiteten sich im deutschen Sprachraum Systeme, die die Höhe der Zahlung von monetären Gehaltsbestandteilen (wie z. B. Boni) von der in den Mitarbeitergesprächen stattfindenden Leistungsbeurteilung abhängig machten. Mit zunehmender Etablierung des Instruments in Unternehmen wurde auch dessen Potenzial für die Umsetzung strategischer Zielsetzungen erkannt. In Verbindung mit strategischen Prozessen, wie z. B. Balanced-Scorecard-Systemen, die zum Ziel haben, aus der Unternehmensstrategie heraus Leistungskennzahlen zu definieren, wurde das Mitarbeitergespräch zu einem wichtigen Transmissionsriemen für die Kommunikation und Umsetzung strategischer Ziele.

Unter dem Stichwort »Performance-Management-System« durchliefen viele Mitarbeitergesprächssysteme in den letzten Jahren eine Neuausrichtung, die sich darauf fokussierte, Leistungserwartungen und -kennzahlen zu präzisieren, anhand derer die Leistung und auch die Honorierung eines Mitarbeiters genauer ermittelt werden können. Da die Mitarbeitergesprächssysteme alle Beschäftigten betreffen, gelten sie heute als das zentrale Führungsinstrument. Sie bilden zudem häufig die Basis, um ein einheitliches Führungsverständnis, Unternehmenswerte und weiterführende Personalentwicklungsmaßnahmen wie Potenzialeinschätzungen oder Nachfolgeplanungen umzusetzen.

In Deutschland ist es zudem seit dem Jahr 2007 durch den 2005 geschlossenen neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst auch für Organisationen des öffentlichen Dienstes möglich, nicht nur Beamten, sondern auch Angestellten zusätzlich zum Fixgehalt variable leistungsbezogene Bezahlungsbestandteile zukommen zu lassen.

Damit die Vergütung an der Leistung der Beschäftigten ausgerichtet werden kann, müssen Leistungsstandards definiert werden, anhand derer Leistung gemessen, bewertet, beurteilt und verglichen werden kann. Intransparente Leistungsbemes-

sungsgrundlagen und unklare Vergabekriterien können zur Folge haben, dass diese von den Beteiligten als unfair wahrgenommen werden, was wiederum nicht zur gewünschten Motivationswirkung führt, sondern zu Konkurrenzdenken und Neid [JÖRGES-SÜSS, 2006]. Für viele Organisationen des öffentlichen Dienstes hat dies zur Folge, dass Mitarbeitergespräche einen größeren Stellenwert bekommen, als sie bisher hatten.

## 1.4 Fünf Ebenen des Mitarbeitergesprächs

Das Mitarbeitergespräch stellt, wie Bild 1.3 zeigt, einen vielschichtigen Kommunikationsprozess dar. In ihm wirken fünf Ebenen zusammen:

- Ebene der Inhalte,
- Ebene des Prozesses,
- Ebene der Atmosphäre und Beziehung,
- Ebene der Interessen und Motive,
- Ebene des Umfelds und der Kultur.

Ein Gespräch kann nur erfolgreich verlaufen, wenn es eine klare Zielrichtung verfolgt und seine Inhalte mit Bedacht ausgewählt und eindeutig formuliert sind (Ebene des Inhalts). Ein angemessener Rahmen, die adäquate Struktur und innere Logik lenken das Gespräch in die richtige Richtung (Ebene des Prozesses). Eine respektvolle, positive Atmosphäre und Beziehung ermöglicht ein konstruktives Bearbeiten der Themen (Ebene der Beziehung). Das Erkennen und Berücksichtigen der individuellen Bedürf-

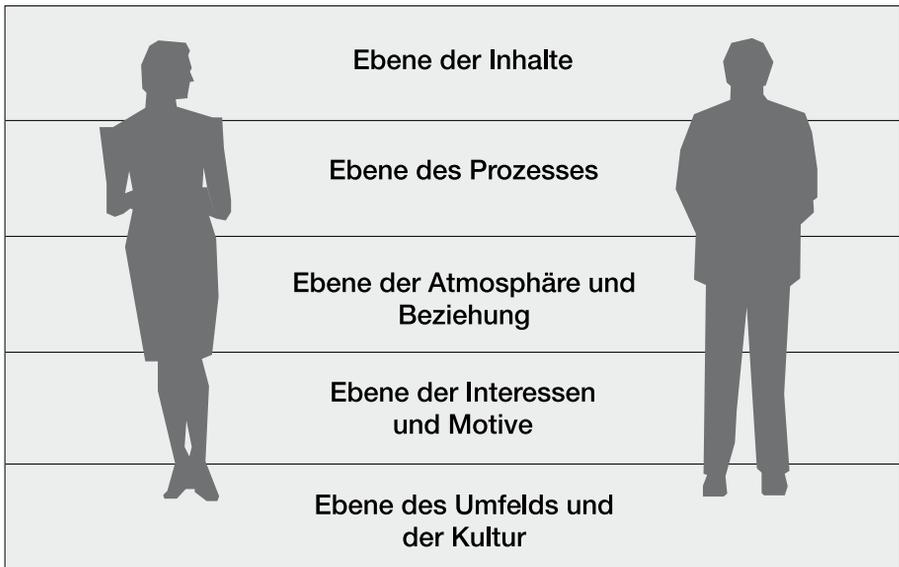


Bild 1.3 Fünf Ebenen des Mitarbeitergesprächs

nisse des Mitarbeiters eröffnet die Chance, individuelle und betriebliche Ziele zur Deckung zu bringen (Ebene der Interessen und Motive). Erkennt der Vorgesetzte Umfeldfaktoren und weitere externe Einflüsse, kann er das Verhalten des Mitarbeiters besser verstehen und Wechselwirkungen berücksichtigen (Ebene des Umfelds). Jede dieser Ebenen entscheidet mit über die Qualität der Gesprächsvorbereitung, -durchführung und -nachbearbeitung. In den folgenden Kapiteln wird daher auf sie immer wieder Bezug genommen.

### **Ebene der Inhalte**

Die Inhaltsebene beschreibt die Informationen, Argumente und Fakten, die im Gespräch ausgetauscht werden. Bei dieser Ebene sind analytische Klarheit und die präzise Formulierung der Gesprächsthemen besonders wichtig.

Hier geht es unter anderem um folgende Aspekte:

- Aufgaben,
- Ergebnisse,
- Ziele,
- Planung von Arbeitsschritten,
- Analyse der Ursachen von Hindernissen,
- fachliche Themen.

Für diese Gesprächsebene ist es besonders wichtig, dass Führungskraft und Mitarbeiter sich inhaltlich vorbereiten und ihre Vorstellungen und Verbesserungsvorschläge für Aufgaben- und Zielvereinbarungen, aber auch für die Besprechung und Planung von Arbeitsergebnissen und Arbeitsschritten in das Gespräch mit einbringen. Die Führungskraft benötigt im Vorfeld Klarheit über die Zielsetzungen der Abteilung und muss sich zudem mit den Anforderungen der Rolle des Mitarbeiters auseinandersetzen.

### **Ebene des Prozesses**

Auf dieser Ebene geht es darum, dem Mitarbeitergespräch eine Struktur und einen Ablaufrahmen zu geben, die Mitarbeiter und Führungskraft darin unterstützen, den Gesprächsprozess ergebnisorientiert zu steuern:

Es handelt sich unter anderem um die Klärung folgender Punkte:

- örtliche Rahmenbedingungen,
- Zeitaufwand,
- Kommunikationsregeln,
- Struktur und Aufbau des Gesprächs,
- Vereinbarungen.

Dabei steht meist die Führungskraft als Prozessmanager in der Pflicht, das Gespräch angemessen vorzustrukturieren und zu steuern. Eine hohe Transparenz über den Ablauf des Gesprächsprozesses erhöht die Orientierung und Sicherheit der Gesprächsführung für beide Parteien.

### **Ebene der Atmosphäre und der Beziehung**

Diese Ebene bezieht sich auf die atmosphärische Gestaltung des Gesprächs und die Art, wie die Gesprächspartner miteinander in Beziehung treten.

Hier ist das Gespräch unter anderem durch folgende Aspekte geprägt:

- Sympathie und Antipathie,
- Respekt und Wertschätzung,
- Nähe und Distanz zwischen den Beteiligten im Gespräch,
- Gefühle wie z. B. Ängste und Unsicherheiten.

Ein guter zwischenmenschlicher Kontakt bildet die Grundlage dafür, dass die Gesprächspartner genügend Offenheit für den Austausch von Argumenten und Sichtweisen mitbringen. Es gilt diese Ebene mit im Auge zu haben, um Störungen auf der Beziehungsebene wahrzunehmen, die die beiden erstgenannten Ebenen beeinträchtigen können.

### **Ebene der Interessen und Motive**

Persönliche Motive und Interessen von Mitarbeitern und Führungskräften beeinflussen deren Handlungen und damit auch deren Vorgehensweise in Mitarbeitergesprächen.

Auf dieser Ebene sind folgende Punkte von besonderer Bedeutung:

- individuelle Motivationslagen und Beweggründe,
- persönliche Anliegen und Interessen,
- individuelle Handlungs- und Persönlichkeitsmuster.

Je besser die Führungskraft die persönlichen Motive und Interessen des Mitarbeiters im Mitarbeitergespräch herausarbeitet, desto größer ist die Möglichkeit, diesen seinen Fähigkeiten und Neigungen entsprechend einzusetzen und die Unternehmensziele mit seinen persönlichen Zielen zu verknüpfen. Gelingt das, steigt die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen und damit auch seine Leistungsbereitschaft.

### **Ebene des Umfelds und der Kultur**

Das Handeln von Personen in Organisationen ist mit bestimmt durch deren Umfeld. Daher kann eine Person nur verstanden werden, wenn man auch berücksichtigt, in welchem Kontext sie sich bewegt.

Auf dieser Ebene sind folgende Faktoren bedeutsam:

- die Team- und Unternehmenskultur,
- fördernde und hemmende Wirtschaftsfaktoren (z. B. Marktentwicklungen),
- gesellschaftliche Einflüsse.

Je klarer die Führungskraft die Wechselwirkung zwischen Mitarbeiter und Organisation erkennt, desto umfassender kann sie äußere Einflussfaktoren, die sich auf die Leistung des Mitarbeiters auswirken, berücksichtigen und folglich dessen Verhalten besser verstehen.

## DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

-  Im Gegensatz zu Gesprächen, die aus tagesaktuellen Anlässen stattfinden, ist das Mitarbeitergespräch geplant und inhaltlich von den Gesprächspartnern, der Führungskraft und seinem Mitarbeiter, vorbereitet. Seine Ziele lassen sich mit »Bilanz ziehen« und »Zukunft planen« umschreiben. Es gibt zwei Gruppen von Mitarbeitergesprächen: anlassbezogene und institutionalisierte.
-  Anlassbezogene Mitarbeitergespräche nehmen Bezug auf eine kurz zurückliegende Begebenheit und dienen meist dazu, komplexere Probleme zu bewältigen, Anliegen zu klären, Sachverhalte zu optimieren oder eine nachhaltige Verhaltensänderung des Mitarbeiters herbeizuführen.
-  Institutionalisierte Mitarbeitergespräche finden turnusgemäß, in der Regel jährlich, statt. Sie enthalten in der Regel vier Elemente. Zunächst vereinbaren Mitarbeiter und Führungskraft Ziele und Aufgaben für den anstehenden Arbeitszeitraum, planen die Weiterentwicklung des Mitarbeiters, legen seinen Handlungs- und Entscheidungsrahmen fest und eruieren, wo sie die Zusammenarbeit verbessern können. Danach arbeiten beide Seiten an der Umsetzung dieser Vereinbarungen. In diesem Zeitraum können sich Vorgesetzter und Mitarbeiter zu weiteren Unterredungen treffen, um Zwischenbilanz zu ziehen oder die Abmachungen zu modifizieren. Am Ende des Turnus kommen sie erneut zusammen, um die Ergebnisse des vergangenen Arbeitszeitraums zu bewerten. Mit der Festschreibung neuerlicher Ziele und Aufgaben beginnt dann der nächste Zyklus.
-  Institutionalisierte und anlassbezogene Mitarbeitergespräche stehen in engem Zusammenhang. Während die institutionalisierten Absprachen die große Linie der Zusammenarbeit festlegen, dienen die anlassbezogenen dazu, aktuelle Fragen und Anliegen zu diskutieren. Auf diese Weise bleibt ein intensiver Kontakt zwischen Führungskraft und Beschäftigtem bis zum nächsten Jahresgespräch bestehen. Durch die so erzielte gegenseitige Kenntnis der Motive und Grundeinstellungen verbessern sich folglich die Voraussetzungen für zukünftige Planungen und Bewertungen.
-  Angesichts einer zunehmenden Spezialisierung in ihren Tätigkeitsbereichen sind Mitarbeiter immer mehr darauf angewiesen, ihren Arbeitsplatz selbst zu managen und selbständig zu handeln. Vor diesem Hintergrund haben viele Unternehmen das institutionalisierte Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument implementiert. Dieses gewinnt deshalb zunehmend dort an Bedeutung, wo der Handlungs- und Verantwortungsspielraum bei der Umsetzung von Aufgaben wächst. Es ermöglicht einen besseren Informationsaustausch und klare Zielvereinbarungen, fördert die Selbständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiter, lässt ihre berufliche Weiterentwicklung gezielt planen und hilft, die Zusammenarbeit insgesamt zu verbessern.

-  Das Instrument des Mitarbeitergesprächs wurde vor mehr als 40 Jahren in den USA entwickelt. Seit seiner Einführung in Deutschland in den 70er-Jahren hat es kontinuierlich an Bedeutung gewonnen. Heute gehört es in vielen Unternehmen zu den wichtigsten Führungsinstrumenten. Mitarbeitergespräche dienen heute zum einen zur Kommunikation der Zielsetzungen des Unternehmens an Mitarbeiter und zum anderen als Basis für die systematische Beurteilung, Entwicklung und leistungsbezogene Entlohnung von Mitarbeitern. Damit legen sie die Grundlage, um ein einheitliches Führungsverständnis, Unternehmenswerte und weiterführende Personalentwicklungsmaßnahmen umzusetzen.
-  Ein Mitarbeitergespräch verfügt über eine komplexe Struktur, die man in fünf Ebenen einteilen kann. Je besser die Ebenen aufeinander aufbauen und sich unterstützen, desto effektiver wird das Mitarbeitergespräch verlaufen. Die Ebenen sind im Einzelnen: die Ebene des Inhalts, des Prozesses, der Atmosphäre und Beziehung, der Interessen und Motive und des Umfelds und der Kultur.

## Mehr zu diesem Thema

Felfe, J.: *Mitarbeiterführung*. Hogrefe, 2009

Fiege, R.; Muck, P. M.; Schuler, H.: »Mitarbeitergespräche«. In: Schuler, H.: *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Hogrefe, 2006, S. 471 – 522

Hossiep, R.; Bittner, J.E.; Berndt, W.: *Mitarbeitergespräche – motivierend, wirksam, nachhaltig*. Hogrefe, 2008

Jörges-Süß, K.: »Zahlt sich Leistung aus? Leistungsabhängige Vergütung im öffentlichen Dienst«. *Personalführung 7* (2006), S. 34 – 40

Nagel, R.; Oswald, M.; Wimmer, R.: *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Ein Handbuch der OSB für Praktiker*. Klett-Cotta, 2005