

mitarbeitergespräche - wertvolles instrument zur personalführung

Mitarbeitergespräche helfen Ziele und Visionen zu entwickeln.

Gründe für ein Gespräch können sein:

- Ziele vereinbaren
- Aufgabenstellung klären
- Mitarbeiter motivieren
- Maßnahmen planen
- Abläufe organisieren
- Mitarbeiter beurteilen

60 Minuten für bessere Zusammenarbeit!

Wer nach diesem Motto handelt, der hat die Chance, das Potenzial der Mitarbeiter zu erkennen und es gezielt zu entwickeln. Seit den 70er Jahren wird das Jahresmitarbeitergespräch als Instrument der Personalführung in Deutschland eingesetzt. Wertvolle, kreative Ideen bleiben nicht mehr auf der Strecke, sondern erreichen die Ohren der Leitungsebene. Das Mitarbeitergespräch hilft Abläufe zu optimieren, es erleichtert die Weiterentwicklung der Beschäftigten und zwingt alle Beteiligten zur Überprüfung von Zielen. Und es bietet Gelegenheit, sensible Themen aufzugreifen.

Selbst dort, wo die Kommunikation klappt, bleibt in der Hektik des Berufsalltages oft das Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf das aktuelle Tagesgeschäft beschränkt. Das Jahresmitarbeitergespräch bietet Gelegenheit, in Ruhe Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen zu besprechen und Ideen der Beschäftigten stärker in den Arbeitsablauf einzubinden. Es dient dazu, Probleme und Missverständnisse, die bei der Arbeit aufgetaucht sind, zu klären. Nicht zuletzt, die Zusammenarbeit mit Kollegen und das Führungsverhalten des Vorgesetzten können thematisiert werden.

Für die Vorbereitung und den Ablauf eines Mitarbeitergesprächs ist der Vorgesetzte verantwortlich. Er hat dafür zu sorgen, dass ein faires Gespräch geführt wird und der Mitarbeiter ausreichend zu Wort kommt. Unabdingbar ist, ein Konzept zu haben, welches sicherstellt, dass mit den Ergebnissen dieser Gespräche auch etwas angefangen wird.

In vielen Firmen werden die Inhalte systematisch erörtert. Es gibt standardisierte Vordrucke. Die Art der Gesprächsführung, Ziele, Inhalte - und Zeitpunkt für die Gespräche - sind nach einem unternehmenseinheitlichen Konzept strukturiert. Dieses Vorgehen kann bei Vorbereitung und Durchführung Zeit sparen, es sollte jedoch nicht dazu verleiten, einen Fragekatalog mechanisch abzuhaken. Mitarbeiter registrieren sehr genau, wenn Manager nicht nachfragen und kein echtes Interesse für ihre Belange zeigen. Die Folge: Demotivation statt verstärktes Engagement.

Einführung und erste Umsetzung

In der Einführungsphase sollte, so der Sozialwissenschaftler Alfred Kögler, Mitarbeitern vermittelt werden, dass diese Gespräche Nutzen für das Unternehmen und Nutzen für den einzelnen Mitarbeiter haben. Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte sollten einen Leitfaden haben, aus dem ersichtlich ist, wie die Gespräche ablaufen, was der Inhalt ist, welchen Stellenwert sie haben - und wie die Ergebnisse behandelt werden. Das Konzept sollte mit dem Betriebsrat beziehungsweise Personalrat abgestimmt werden.

Nicht alle Mitarbeiter werden für solche Gespräche zu sensibilisieren, zu gewinnen sein. Vor allem, wenn das Klima in der Firma schon schlecht ist, oder erhebliche Umstrukturierungen vorliegen, dann gibt es Ängste. Vorgesetzte sind gut beraten, wenn sie im Gespräch die Ängste ernst nehmen; so latent diese auch sein mögen. Nicht nur bei Mitarbeitern kommt es zu Ängsten und Unsicherheiten. Auch bei den Führungskräften, die zum ersten Mal ein Jahresmitarbeitergespräch führen, ist extreme Unsicherheit zu beobachten.

Unabdingbar ist, dass Vorgesetzte eingewiesen werden. Mehr als vier bis fünf Gespräche sollten pro Tag nicht geführt werden. Außerdem sollten Mitarbeitergespräche in Klausur und nicht im Alltagsbetrieb durchgeführt werden. Selbst wichtige Kunden oder Lieferanten dürfen in dieser Zeit nicht stören.

Wenn in einem Unternehmen die jährlich zu führenden Mitarbeitergespräche von einigen Führungskräften nicht durchgeführt werden, so ist das schlicht und ergreifend Arbeitsverweigerung. „Dann muss die Unternehmensleitung, wenn sie es selber ernst meint mit diesem Instrument, die Konsequenzen ziehen“, meint Alfred Kögler. Andererseits rät er, auch die Kostenseite im Blick zu haben. Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung kosten die Führungskraft und die Mitarbeiter Zeit. Mitarbeitergespräche sind, so der Berater, wenig sinnvoll, wenn es keinen Handlungsspielraum und keine Entwicklungsperspektive gibt.

Zielvereinbarung

Ein wichtiger Bestandteil von Mitarbeitergesprächen ist die Zielvereinbarung. Während im Laufe des Jahres bei verschiedenen Gelegenheiten - Stichwort Controlling - die Frage nach Erfüllung der quantitativen Ziele auf den Tisch kommt, geht es beim Jahresmitarbeitergespräch um die qualitativen Ziele. Das „Soll“, das ein Jahr zuvor festgelegt wurde, wird mit dem „Ist“ verglichen - und eine faire Beurteilung wird möglich. Bewährt hat sich, Ziele konkret, ergebnisorientiert und realistisch zu formulieren und nicht mehr als zwei, drei Ziele zu vereinbaren:

- Verhaltensziele (z.B. bessere, schnellere Betreuung der Kunden)
- Persönliche Ziele (z.B. Fortbildung)

Ablauf eines Zielvereinbarungsgesprächs

1. **Erläuterung** von Gesprächsziel und -ablauf
2. **Ermittlung** der bisherigen Zielerreichung (wenn im Jahr zuvor ein Gespräch geführt wurde)
3. Gemeinsames **Erarbeiten** der Gründe für die Zielabweichung
4. **Stärken-Schwächen-Profil**;
Zielformulierung des Mitarbeiters
5. **Vorschläge** des Mitarbeiters zu den künftigen Zielen
6. **Ziele** für die kommenden zwölf Monate aus Sicht der Führungskraft
7. **Zielvereinbarungen**
8. Vereinbarungen zu den **Voraussetzungen und Hilfestellungen** (Fortbildung, Personal, technische Ausstattung)

Worauf ist zu achten?

- Vorbereitung
- Ruhige, ungestörte Atmosphäre
- Aufbau des Gesprächs
- Zeitrahmen setzen
- Zielvereinbarungen

Was soll angesprochen werden?

- **Arbeitsaufgaben**

Organisation der Arbeitsabläufe, Überforderung oder Unterforderung des Mitarbeiters, personelle Veränderungen, neue Projekte

- **Arbeitsumfeld**

Gestaltung des Arbeitsplatzes, technische Ausstattung, Arbeitssicherheit, gesundheitliche Belastungen und Arbeitszeitregelung, Entlastung

- **Zusammenarbeit und Führung**

Zusammenarbeit mit Kollegen, Informationsaustausch/Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, Zusammenarbeit zwischen dem Mitarbeiter und ihm unterstellten Mitarbeitern

- **Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven**

Aufstiegsmöglichkeiten oder berufliche Perspektiven, Aufgabenumverteilung beziehungsweise neues Aufgabengebiet, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen

Beispiele aus der Praxis

Bei dem Versandhaus Quelle sind Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen Bestandteil der Unternehmenskultur. In den Gesprächen geht es um ein strukturiertes gegenseitiges Feedback über Verhalten, Wirkung auf andere, Leistung und Zusammenarbeit. Ein weiterer Schwerpunkt: Entwicklungs- und Qualifizierungsschritte werden vereinbart. Auch die evangelische Kirche führt jetzt das Mitarbeiterjahresgespräch ein, um mit Pfarrerinnen und Pfarrern die Arbeit zu reflektieren und deren Lebens- und Berufsplanung zu erörtern. Selbst in Großküchen wird dies Instrument eingesetzt, um die Identifikation mit den Aufgaben und dem Betrieb zu steigern.

Die Stärke der Köche und Küchenhelferinnen erkennen und sie zu fördern, das ist etwas, was Marita Holzigel wichtig findet. „Allerdings, bei uns sind die Perspektiven, im Betrieb Karriere zu machen, sehr begrenzt. Deshalb setze ich auf ein gutes Arbeitsklima und auf Fortbildung“, betont die Industriekauffrau. Die Leiterin der Großküche des Grenzdurchgangslagers Friedland ist zuständig für 34 Menschen: Küchenhelferinnen, Köche, Buchhalter. Im ersten Quartal eines jeden Jahres führt sie mit jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter ein Gespräch. Dafür kalkuliert sie je eine Stunde ein.

Auf die Atmosphäre kommt es an

Marita Holzigel geht sachlich und ruhig in die Gespräche. Als Vorbereitung für den Termin schaut sie noch einmal in die Checklisten für Mitarbeitergespräche und kreuzt an, auf welche Punkte es bei der betreffenden Person in diesem Jahr ankommt. Das Gespräch behandelt Marita Holzigel vertraulich - außer beide Seiten beschließen am Ende, dass ein Punkt dem Personalverantwortlichen gemeldet werden soll. „Wenn es darum geht, ernsthaft Kritik an einem Mitarbeiter zu üben, häufige Fehlzeiten oder abnehmende Leistungsbereitschaft zu thematisieren, dann führe ich ein extra Kritikgespräch“, stellt Marita Holzigel klar. Wenn es dabei um personalrechtliche Maßnahmen geht, dann holt sie sich Rückendeckung bei ihrem Vorgesetzten und zieht auf jeden Fall eine Vorarbeiterin zum Gespräch mit hinzu.

Kommunikative Kompetenz und Dialogfähigkeit

Im Februar/März führte die Leiterin der Großküche zum zweiten Mal Mitarbeitergespräche durch. „Für mich ist es eine Gelegenheit, neben der wöchentlich stattfindenden Dienstbesprechung mit den Vorarbeiterinnen und Köchen direkt von Küchenhilfen zu erfahren, ob es latente Spannungen gibt, wo sie Schwachstellen in den Arbeitsabläufen sehen. In dem Mitarbeitergespräch geht es ihr aber auch um die Fragen: Wo stehen die einzelnen Mitarbeiter? Möchten sie sich beruflich verändern? Sind sie an Fortbildungen interessiert? Gibt es persönliche Probleme, die in die Arbeit hineinspielen und was wird vom Arbeitgeber an Unterstützung erwartet?

Mitarbeiter zu motivieren, sie fördern und sie beurteilen, das erfordert aktives und analytisches Zuhören. Es gilt zu begreifen und zu verstehen, was der andere mit seinen Worten sagen will, was er meint.

Gesprächs-Partner sind gefragt und keine Gesprächs-Gegner, die ständig unterbrechen, auf die Uhr schauen oder nervös mit den Füßen hin und her scharren. Marita Holzigel strukturiert Gespräche, ohne dem anderen das Gefühl zu geben, alles in der Hand zu haben. Auf beherrschende Worte verzichtet sie ebenso wie auf intellektuelle Spielereien und theoretische Ergüsse. „Entscheidend für den Verlauf ist, offen zu sein für eine andere Meinung und den individuellen Interessen und Kompetenzen des Gesprächspartners gerecht zu werden.“

Erfahrungen beim Norddeutschen Rundfunk

Auf Anregung des Intendanten Jobst Plog wurden 1998 für alle Abteilungen des Norddeutschen Rundfunks Mitarbeitergespräche eingeführt. Einer, der diese Gespräche schon seit Jahren regelmäßig und konsequent führt, ist Rüdiger Knott. „Beide Seiten profitieren von den Rückmeldungen“, betont der Leiter des Stadtradios NDR 90,3. „Die Arbeitsebene ist anschließend sehr viel professioneller, Ziele werden klarer abgesteckt.“ Wenn ein Mitarbeiter neu ist und diese Art Gespräche nicht kennt, dann thematisiert er den Sinn und Zweck eines Mitarbeitergesprächs gleich zu Beginn.

Rüdiger Knott nimmt sich etwa eine Stunde Zeit für jeden Redaktionsleiter, für jeden ihm direkt zuarbeitenden Redakteur sowie für jede Assistentin und Sekretärin in seinem Leitungsbereich. Im Jahr führt er etwa 15 Mitarbeitergespräche. Am Ende gibt es eine schriftliche Vereinbarung über die künftigen Ziele. Ein Jahr später wird Bilanz gezogen: Was konnte umgesetzt werden, was ist weiterhin unerledigt und offen. Am Ende des Mitarbeitergesprächs wird die alte Vereinbarung vor den Augen der Beteiligten zerrissen und eine neue formuliert. Einmal im Jahr wird auch er von der Landesfunkhausdirektorin zum Mitarbeitergespräch eingeladen.

Beim NDR sind es grundsätzlich Vier-Augen-Gespräche, außer es gibt zwei Vorgesetzte. „Wichtig ist, dass nicht nur der Vorgesetzte, sondern auch der Mitarbeiter eine Rückmeldung gibt. Alles was besprochen wird, wird vertraulich behandelt“, betont Rüdiger Knott. Nicht in jeder Institution, in jeder Firma ist das so.

Nutzen für den Mitarbeiter

- Verbesserung der Zusammenarbeit und Steigerung der Arbeitszufriedenheit
- Rückmeldung: Stärken/Schwäche-Bilanz des zurückliegenden Jahres
- Chance, Unstimmigkeiten zu klären und Unzufriedenheiten anzusprechen
- Chance, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen anzusprechen

Nutzen für die Führungskraft

- Gelegenheit zu einem offenen, systematischen, fundierten Austausch mit Mitarbeitern - und das losgelöst vom Tagesgeschäft. Erhält Anregungen und Ideen

- Mitarbeiter durch konkrete Zielvereinbarungen zu motivieren
- Chance, von den Mitarbeitern Feedback über eigenes(Führungs-)Verhalten zu bekommen

Nutzen für das Unternehmen

- Basis für Rückmeldung und somit Steuerung des Unternehmens durch Unternehmensziele
- Gezieltes Informationsmanagement und Prioritätensetzung
- Verbesserung der Leistungsbereitschaft
- Förderung und Motivierung der Mitarbeiter
- Zusätzliche Basis für das Erkennen von Mitarbeiterpotenzialen
- Verantwortlichkeit der direkten und nächsthöheren Vorgesetzten für Umsetzung der besprochenen Ziele

Literaturtipp:

Jürgen W. Goldfuss: „Endlich Chef - was nun?“, Campus Verlag 2000

Wolfgang Mentzel, Svenja Grotzfeld und
Christine Dürr: „Praxis-Ratgeber Personal: Mitarbeitergespräche“ (mit Anhang:
Vorbereitungsbogen, Gesprächsleitfaden, Checklisten, Vorbereitung auf ein
Beurteilungsgespräch), Haufe Verlag 2001

Renate Giesler