

DAS MITARBEITERGESPRÄCH

MIT SINN UND WIRKUNG



DAS MITARBEITERGESPRÄCH

MIT SINN UND WIRKUNG



Ein zentrales aber höchst umstrittenes Instrument in der Führungspraxis ist das Mitarbeitergespräch. Es ist so beliebt wie der Besuch beim Zahnarzt. Dabei bietet das Instrument sowohl für die Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter enorme Chancen den tristen Arbeitsalltag zu verbessern. Instrumentalisiert verkommt es zu einem Muss, bei dem womöglich auch die Ergebnisse schon feststehen. Beide Gesprächspartner verbiegen sich in einem organisierten Ritual, das doch die Möglichkeit bieten sollte sich endlich einmal besser zu verstehen, zu wissen worum es geht und sich das Leben leichter zu machen.

Grundsätzlich ist das Mitarbeitergespräch zu unterscheiden vom Zielvereinbarungs- und vom Beurteilungsgespräch. Alle diese Gespräche sind in vielen Unternehmen miteinander verbunden. Das ermöglicht Zeit zu sparen, verhindert aber den offenen Austausch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Jedenfalls sollten Beurteilung und Jahresgespräch, wo immer es geht, getrennt geführt werden. Schließlich sind die Zielstellungen

deutlich unterschiedlich. Geht es beim einen um einen offenen Austausch von Sichtweisen und einer Ausrichtung oder Orientierung, so ist das wertende Feedback das Ziel des anderen Gesprächs. Wie sich jeder vorstellen kann beeinflusst Letzteres massiv das Jahresgespräch.

Das Mitarbeitergespräch ist aus Sicht des Unternehmens ein Instrument zur Verbreitung der Unternehmensziele. Von daher ergibt sich logisch, dass es Top down durchzuführen ist. Die Aufgabe der einzelnen hierarchischen Stufen besteht darin, den Mitarbeitern klar und verständlich zu machen, welchen Beitrag sie zu den Unternehmenszielen leisten und was in dieser Periode wichtig ist, um das Ziel zu erreichen. Damit entsteht im Bewusstsein der Mitarbeiter ein direkter Zusammenhang zwischen dem eigenen Tun und den doch eher abstrakten Unternehmenszielen (Übersetzungsfunktion der Hierarchien).

Aus der Sicht des Mitarbeiters ist es die einmalige Chance einmal in aller Ruhe mit dem Chef über alles reden zu können, wofür und worüber im Laufe des Jahres keine Zeit war. Grundsätzliche Themen haben hier Vorrang vor aktuellen Tagesthemen. Inhaltlich beziehen sich die Themen auf die Arbeit, die Zusammenarbeit, die Zukunft und die eigene Entwicklung. Geld sollte dabei nicht Thema des Gesprächs sein. Damit das

Gespräch, trotz aller Ungleichgewichte die zwischen Chef und Mitarbeiter bestehen können, gut ablaufen kann, sollte sich jeder Mitarbeiter folgendes vorbereiten:

WAS WAREN MEINE ERFOLGE IM ABGELAUFENEN JAHR (ZIELERREICHUNG)?

- Warum war es für mich ein Erfolg?
- Was/Wer hat mich dabei unterstützt?
- Was kann ich mir für die Zukunft daraus mitnehmen?

WAS GEFÄLLT MIR IN DER ZUSAMMENARBEIT IN UNSEREM TEAM?

- Woran kann ich das konkret erkennen?
- Wie wirkt sich das bei mir aus, warum ist mir das wichtig?
- Wie können wir das in Zukunft noch stärken?

WAS GEFÄLLT MIR IN DER ZUSAMMENARBEIT MIT DER FÜHRUNGSKRAFT?

- Woran kann ich das erkennen (konkrete Beispiele)?
- Wie wirkt sich das bei mir aus?
- Was wünsche ich mir darüber hinaus?
- Wie könnte ich meine Führungskraft in Zukunft besser unterstützen?

WAS KOMMT AUF UNS ZU?

- Wo könnten wir unsere Abläufe, Strukturen oder Informationsläufe verbessern?
- Was glaube ich, welche Herausforderungen auf uns zu kommen?
- Was brauchen wir, um zukünftig noch besser aufgestellt zu sein?
- Welche Ziele verfolge ich warum für die Zukunft?
- Wo habe ich schon meine Stärken und worin möchte ich mich warum entwickeln?
- Welche konkrete Hilfe brauche ich dazu?

WELCHE PERSÖNLICHEN ZIELE WÜRDTE ICH FORMULIEREN?

- Worum geht es dabei?
- Woran werde ich erkennen, dass das Ziel erreicht ist?
- Wann soll das Ziel erreicht sein?

GUT VORBEREITET

Gut vorbereitet in ein Gespräch zu gehen und zu wissen, was man zu bestimmten Themen zu sagen hat, ist die beste Voraussetzung um zu überzeugen und seine eigenen Ziele verwirklichen zu können. Auch dem Chef gegenüber kann man sich abgrenzen oder Feedback geben, wenn man in der Lage ist bestehendes Positives mit Wünschen für die Zukunft zu verbrämen. Wenn dieser Wunsch mit Nutzen für das Unternehmen, und noch wirkungsvoller für den Chef persönlich belegt werden kann, dann kann schon fast nichts mehr abgeschlagen werden. Dazu bedarf es einer gründlichen Vorbereitung, um das alles zu wissen und auch gut ausdrücken zu können.

SICHT DER FÜHRUNGSKRÄFTE

Aus der Sicht der Führungskräfte bietet dieses Gespräch die einmalige Chance mit dem Mitarbeiter Bilanz ziehen und ihn motivieren zu können. Für die Vorbereitung gilt vice versa das Gleiche, wie beim Mitarbeiter schon beschrieben. Auch wenn es Dinge gibt, die zu kritisieren sind, so ist ein gutes Feedback mit klaren Aussagen zu erwünschten Verhaltensweisen nach denen sich der Mitarbeiter richten kann, der beste Weg es auch zu erreichen. Wer als Führungskraft eine Kultur des offenen Feedbacks pflegt, bei dem besteht ohnehin keine Gefahr, dass eine Rückmeldung die eine Veränderung zum Ziel hat, negative Konsequenzen hervor bringt. Wirkungsvolle Führungskräfte agieren nach dem Prinzip der Kooperation. Ziele sind immer nur gemeinsam zu erreichen. Jeder Mitarbeiter versucht in den Augen seines Chefs ein guter Mitarbeiter zu sein. Daher braucht der Mitarbeiter Klarheit darüber was als zielführend angesehen wird und was nicht. Feedback, so aufgebaut, hat niemals demotivierende Wirkung, ganz im Gegenteil. (Frei nach Harvard „Positiv zum Menschen und Hart in der Sache“)

VIEL AUFREGUNG

Die Einführung eines solchen institutionalisierten Gesprächs verursacht immer auch viel Aufregung, da die Menschen oft nicht gewohnt sind miteinander zu reden. Unsicherheiten begegnet man am besten damit, dass man Menschen gut informiert und ihnen die Chance gibt die Dinge, zumindest zum Teil, selbst in

die Hand zu nehmen. Die Informationspolitik ist daher sehr gut zu planen und die Unterstützung der Menschen (Mitarbeiter und Führungskräfte) zur Steigerung der Kompetenz (Selbsthilfe) ist gut abgestimmt durchzuführen.

Das AVL-Institut hat sehr viele Erfahrungen in der Einführung und Gestaltung solcher Jahresgespräche in den letzten 35 Jahren gesammelt. Daraus haben wir einen bewährten Weg der Einführung abgeleitet:

KICK OFF:

ZIEL

Impulssetzung - Darstellung des Vorhabens durch übergeordnete Vorgesetzte in der großen Gruppe

INHALT

Hintergrund, Absicht, Umsetzung und nächste Schritte

ZEIT

max. eine halbe Stunde

TEAMBESPRECHUNG:

ZIEL

Detailliertes Informieren der Mitarbeiter durch die Durchführenden des Jahresgesprächs (der Mitarbeiter mit dem eigenen Vorgesetzten)

INHALT

Warum, Was, Wie, Womit, Wann?

ZEIT

max. ein halber Tag

JAHRESGESPRÄCH

Der Kick off sorgt für eine erste Konfrontation mit dem Thema und signalisiert die hohe Priorität, da hochgradige Vorgesetzte das Vorhaben darstellen und erläutern. Es geht nicht darum großartige Diskussionen abzuhalten, dazu sind die Teambesprechungen da, sondern durch die „Irritation“ mit dem Neuen, die Beschäftigung mit dem Thema zu forcieren. In den Teambesprechungen besteht für die (bereits etwas besser orientierten) Mitarbeiter die Möglichkeit das Thema gezielt zu hinterfragen und zu bearbeiten. Damit werden aus Betroffenen, Beteiligte gemacht und ihnen die Chance geboten, selbst die Dinge zu beeinflussen. Das Team kann bestimmen in welchem Rahmen und auf welche Art es die Gespräche durchführen will.

Diese Art des Vorgehens hat den Vorteil, dass Informationen gezielt, und gleichzeitig vielen, zugänglich gemacht werden können, was Zeit spart. Es gibt auch den Beteiligten die Möglichkeit sich anzunähern, was für eine konstruktive Gesprächsführung wichtig ist. Viel Widerstand wird so schon im Vorfeld abgebaut beziehungsweise entsteht erst gar nicht. Parallel dazu werden die Führungskräfte und idealerweise auch die Mitarbeiter geschult (das AVL-Institut hat dazu Konzepte entwickelt, die den Kostenrahmen nicht sprengen). Das stärkt die eigene Kompetenz und gibt Sicherheit.

Ein gut durchdachtes Vorgehen und gut entwickelte Instrumente sind der beste Garant für ein wirkungsvolles gutes Mitarbeitergespräch.

**Wenn Sie dazu Fragen haben,
rufen Sie mich einfach an.
Ich freue mich von Ihnen zu hören.**

Ing. Mag. Hubert Kohel

Geschäftsführender Gesellschafter des AVL-Instituts

Mobil: +43(0)664/3550269

E-MAIL: h.kohel@avl-institut.at

AVL-INSTITUT
Beratung.Training.Kommunikation GmbH
A-4114 Neuhaus 9
Tel: 07232/3065-0
www.avl-institut.at

|| Analysieren || Verstehen || Lösen

