

1.1 Tipps für erfolgreiche Mitarbeitergespräche

In diesem Kapitel finden Sie – gegliedert in drei Schritte – 17 Praxistipps für eine wirkungsvolle Gesprächsführung. Als Grundlage für die spezifischen Gesprächsarten (Kapitel 2 und 3) steigert allein schon die Beachtung der nachfolgenden Hinweise die Wahrscheinlichkeit des gegenseitigen Verstehens und Verstanden-Werdens und damit letztlich die Qualität der Ergebnisse und der weiteren Zusammenarbeit.

Gesprächsvorbereitung

- ▷ Für Rollenklarheit sorgen
- ▷ Die Ziele festlegen
- ▷ Die Perspektive des Gesprächspartners einnehmen
- ▷ Das Gespräch inhaltlich strukturieren
- ▷ Auf Einwände vorbereitet sein
- ▷ Die richtigen Rahmenbedingungen schaffen
- ▷ Die eigene Stimmung reflektieren

Gesprächsdurchführung

- ▷ Das Gespräch eröffnen
- ▷ Der Ton macht die Musik
- ▷ Den Mitarbeiter involvieren
- ▷ Auf Stimme, Gestik und Mimik achten
- ▷ Humor richtig dosieren
- ▷ Mit atmosphärischen Störungen umgehen
- ▷ Das Gespräch verbindlich abschließen

Gesprächsnachbereitung

- ▷ Vereinbarungen konsequent nachhalten
- ▷ Das Gespräch dokumentieren
- ▷ Das Gespräch reflektieren

1.1.1 Gesprächsvorbereitung

Die Qualität von Mitarbeitergesprächen lässt sich deutlich steigern, wenn diese gut vorbereitet sind. Wird hier sorgfältig gearbeitet, fallen die beiden nächsten Schritte umso leichter. Zugegeben, die Vorbereitung kostet Sie als Führungskraft zunächst einmal Zeit. Allerdings ist diese Zeit bestens investiert, denn sie erzielt Rendite in Form eines erhöhten Wirkungsgrades Ihrer Gespräche. Weil die Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen so wichtig ist, finden Sie in den einzelnen Gesprächsleitfäden (Kapitel 2 und 3) jeweils zahlreiche Fragen dazu. Achten Sie außerdem darauf, dass nicht nur Sie selbst, sondern auch Ihre Mitarbeiter Gelegenheit haben, sich angemessen auf die Gespräche vorzubereiten.

▷ Für Rollenklarheit sorgen

Ein gutes Mitarbeitergespräch beginnt mit der Reflexion der eigenen Rolle. Herrscht darüber im Vorfeld Klarheit, gewinnt auch das eigentliche Gespräch an Klarheit, ebenso wie an Fokus, Gelassenheit und Verbindlichkeit. Denn eine Führungskraft geht ja nicht als Privatfrau oder Privatmann in ein Gespräch, sondern hat durch ihre Rolle bestimmte Vorgaben zu erfüllen. Und weil diese Vorgaben nicht unbedingt mit persönlichen Überzeugungen und den Vorstellungen der Privatperson übereinstimmen müssen, macht es sich bezahlt, die Rollenanforderungen genau zu betrachten und auf mögliche Konflikte hin zu untersuchen. Auf diese Weise gehen Sie transparent mit *Rollenkonflikten* um. Bleiben diese unbearbeitet oder gar unerkannt, hat die Führungskraft im Gespräch alle Hände voll zu tun, sich zwischen diesen unterschiedlichen Anforderungen eindeutig zu positionieren. Denken Sie nur an eine Führungskraft, die einen lang gedienten, ebenso freundlichen wie kompetenten Mitarbeiter entlassen muss. Auch die Umsetzung von aus Sicht der Führungskraft »unsinnigen« Direktiven der Geschäftsleitung fällt in diese Kategorie. Ebenso die Zusammenarbeit mit einem Mitarbeiter, dem man privat doch lieber aus dem Weg ginge, oder die Vermittlung einer kritischen Rückmeldung. Die nachfolgenden Fragen unterstützen Sie dabei, mögliche Rollenkonflikte zu erkennen und einen verbindlichen Standpunkt einzunehmen:

- Welche Anforderungen stellt Ihre Rolle im Unternehmen an Sie?
- Wie stehen Sie als Führungskraft dazu? Wie als Privatperson?
- An welchen Punkten stimmen Sie als Privatperson mit diesen Anforderungen möglicherweise nicht überein, beispielsweise aufgrund persönlicher Erfahrungen, Überzeugungen oder Bedürfnisse?

- Welche Möglichkeiten gibt es, diesen Widerspruch aufzulösen bzw. konstruktiv damit umzugehen? – Beispielsweise durch die Einstellung, dass es letztendlich dem Mitarbeiter und Ihnen selbst dient, wenn Ihre Standards eingehalten werden.
- Wodurch könnte Ihnen die Erfüllung der Anforderungen Ihrer Rolle erleichtert werden?

▷ Die Ziele festlegen

Ausgangspunkt der meisten Gespräche wird die inhaltliche Zielsetzung sein, also das, was Sie mit dem betreffenden Mitarbeiter im Unternehmenskontext erreichen wollen. Darüber hinaus entfalten in jedem Mitarbeitergespräch – ob bewusst oder unbewusst – drei weitere Arten von Zielen ihre Wirkung: die persönlichen Ziele der Führungskraft, die Ziele auf der Beziehungsebene zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sowie die Ziele für das konkrete Gespräch selbst. Sich aller vier Zielarten bewusst zu sein, ist essenziell für einen erfolgreichen Gesprächsverlauf.

✓ Inhaltliche Ziele

Die inhaltlichen Ziele eines Mitarbeitergesprächs sind die offensichtlichsten und bilden in der Regel auch den Gesprächsanlass. Sei es beispielsweise, dass die Führungskraft einen Arbeitsauftrag erteilt, die fachliche Entwicklung des Mitarbeiters vorantreiben will oder eine Verhaltensänderung einfordert. Um dem Mitarbeiter das Erreichen der inhaltlichen Ziele zu erleichtern, ist es hilfreich, den gewünschten Zielzustand genau zu beschreiben, beispielsweise: »Mir ist wichtig, dass der Mitarbeiter wieder pünktlich zur Arbeit kommt.« Diese positive Formulierung ist deutlich wirkungsvoller, als ein Defizit zu beschreiben, das es abzustellen gilt: »Mir ist wichtig, dass der Mitarbeiter nicht mehr zu spät kommt.« Je genauer und lebendiger Sie das Ziel formulieren, desto eindeutiger wird es dem betreffenden Mitarbeiter als Orientierungspunkt seines Handelns dienen. Die folgenden Fragen helfen Ihnen dabei, Ihre inhaltlichen Ziele zu konkretisieren:

- Welches ist das inhaltliche Ziel des Mitarbeitergesprächs?
- Was wollen Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter erreichen?
- Woran machen Sie die Zielerreichung fest?
- Wie wichtig ist Ihnen das Ziel und aus welchen Gründen?
- Warum ist das Ziel wichtig?
- Wie würden Sie die gewünschte Leistung / das gewünschte Verhalten / die gewünschte Entwicklung des Mitarbeiters beschreiben?

- Was wäre auf einem kurzen Video-Clip zu sehen, der den Mitarbeiter beim Erreichen des geforderten Ziels zeigt?
- Wie realistisch ist es, dass der Mitarbeiter das Ziel erreicht?
- Wie attraktiv ist das Ziel für den Mitarbeiter?
- Welche Ressourcen braucht er, um das Ziel zu erreichen?
- Bis wann wollen Sie das Ziel erreichen?
- Gibt es möglicherweise Dinge, die der Zielerreichung im Wege stehen könnten?

Wenn Sie testen wollen, ob Sie selbst die inhaltliche Zielsetzung des Gesprächs klar genug vor Augen haben, versuchen Sie doch einmal, eine treffende Überschrift dafür zu finden – ähnlich wie bei einem Artikel oder Buch. Auch ein Untertitel ist hilfreich, um die gewählte Überschrift zu präzisieren.

✓ **Persönliche Ziele**

Die persönliche Zielsetzung wird nur selten bewusst hinterfragt. Doch gerade sie kann in Mitarbeitergesprächen eine große Dynamik entfalten und das Erreichen der inhaltlichen Ziele mitunter konterkarieren. Die nachfolgenden Beispiele machen deutlich, in welche Richtungen persönliche Gesprächsziele wirken können. Die Führungskraft möchte ...

- ... sich als souveräner Vorgesetzter behaupten,
- ... sich beim Mitarbeiter durchsetzen,
- ... sich Respekt verschaffen,
- ... ihre eigenen Ziele erreichen,
- ... eigene Ideen umsetzen,
- ... sich nicht unbeliebt machen,
- ... das Gespräch schnell hinter sich bringen,
- ... eigene Unsicherheiten verbergen,
- ... ihre Gesprächsführung optimieren.

Um sich die eigenen persönlichen Ziele bewusst zu machen, ist es hilfreich, vor einem Mitarbeitergespräch die folgenden Fragen zu beantworten:

- Wann wäre das Gespräch für Sie persönlich ein Erfolg?
- Was möchten Sie selbst im Rahmen des Gesprächs erreichen oder vermeiden?

- Wie unterstützt oder behindert diese »persönliche Agenda« die Erreichung der inhaltlichen Ziele des Gesprächs?
- Wie lassen sich Ihre persönlichen Ziele ggf. neu definieren?
- Welche Unterstützung bräuchten Sie dafür noch?

✓ **Beziehungsziele**

Auch wenn der Begriff vielleicht etwas überstrapaziert ist – die sogenannte *Beziehungsebene* spielt eine wichtige Rolle in jedem Mitarbeitergespräch. Denn sofern es sich nicht gerade um ein Kündigungsgespräch handelt, werden Sie auch weiterhin gedeihlich mit dem betreffenden Mitarbeiter zusammenarbeiten wollen. Grund genug, sich ein paar Gedanken darüber zu machen, wie Sie diese Beziehung auch bei heiklen Themen konstruktiv gestalten können. Zwei Grundhaltungen unterstützen Sie dabei: Zunächst einmal sollte das Gespräch rein zwischenmenschlich betrachtet auf Augenhöhe stattfinden. In Ihrer Funktion als Führungskraft ist es dann aber für Sie essenziell, Ihre Führungsrolle im Gespräch aktiv wahrzunehmen, indem Sie Leitlinien vorgeben, Ihre Weisungsbefugnis ausüben und Verantwortung tragen – Stichwort *Machtdistanz*. Diese Machtdistanz muss nicht groß sein, doch sollte sich die Führungskraft qua ihrer Funktion im Unternehmen hierarchisch eindeutig über dem Mitarbeiter positionieren, und sei es nur ein »μ« über ihm. Die nachfolgenden Fragen helfen bei der Definition der Beziehungsziele weiter:

- Wie wollen Sie Ihre Position als Führungskraft im Gespräch verdeutlichen?
- Wie wichtig ist Ihnen Machtdistanz?
- Wie würden Sie Ihre Beziehung zum Mitarbeiter aktuell beschreiben?
- Wie würde der Mitarbeiter Ihre Beziehung wahrscheinlich beschreiben?
- Wie würde die Beziehung zu Ihrem Mitarbeiter idealerweise aussehen?
- Wie kommt es ggf. zu diesem Delta zwischen Ist- und Idealzustand?
- Was können Sie tun, um die Beziehung ggf. zu intensivieren oder zu verbessern?
- Was schätzen Sie an Ihrem Mitarbeiter persönlich?
- Wie können Sie Ihre persönliche Wertschätzung für den Mitarbeiter zum Ausdruck bringen?
- Was denken/fühlen Sie im Hinblick auf den Gesprächspartner? Inwiefern gründet sich Ihre Meinung auf beobachtbare Fakten, inwiefern auf Ihre subjektive Bewertung oder Ihr Bauchgefühl?

✓ **Gesprächsziele**

Abschließend gilt es noch, mit dem Gesprächsziel das Leistungsvermögen des jeweiligen Mitarbeitergesprächs realistisch einzuschätzen. Denn das anstehende Gespräch mag nur teilweise dazu geeignet sein, Ihre anderen Ziele, insbesondere die inhaltlichen, zu erreichen. Mitunter wird es mehrerer Gespräche in Folge bedürfen, um Ihre inhaltlichen Ziele zu erreichen. Deshalb, und um das aktuelle Gespräch nicht zu überfrachten, hat es sich bewährt, mit Zwischenzielen zu arbeiten. Wollen Sie dem Mitarbeiter beispielsweise ein kritisches Feedback zu seinem Verhalten vermitteln, ist es das erste Gesprächsziel, Einvernehmen über das bemängelte Fehlverhalten zu erzielen. Ist das erreicht, kann im nächsten Schritt Einigkeit über weitere Maßnahmen erzielt werden. Akzeptiert der Mitarbeiter Ihr Feedback hingegen nicht, kann es sinnvoll sein, das Gespräch an diesem Punkt erst einmal zu beenden. So vermeiden Sie, dass es zu unnötigen (und oft auch unschönen) Diskussionen über einen Sachverhalt kommt, nach dem Motto: »Ich habe recht! – Nein! – Doch! – Nein ...« Oder denken Sie an ein komplexes Projekt, zu dem Sie Ideen vom Mitarbeiter erwarten. Auch in diesem Fall kann es sinnvoll sein, ein erstes Brainstorming von der weiteren Ausarbeitung zu trennen. Die folgenden Fragen helfen dabei, Gesprächsziele zu definieren:

- Wie realistisch ist es, dass Sie mit dem anstehenden Gespräch auch Ihre übrigen (inhaltlichen, persönlichen, Beziehungs-) Ziele erreichen?
- Was können realistische Teilziele sein?
- Wie formulieren und begründen Sie, dass eine Gesprächspause oder ein Folgegespräch erforderlich ist?
- Gibt es mögliche Entwicklungen, die es sinnvoll erscheinen lassen, das Gespräch erst einmal zu unterbrechen, beispielsweise um Klarheit über die Fakten herzustellen oder beiden Seiten Zeit für weitere Überlegungen zu geben?

▷ **Die Perspektive des Gesprächspartners einnehmen**

Machen Sie sich vorab einige Gedanken zur Situation und zur möglichen Sichtweise des Gesprächspartners. Ganz nach dem Sprichwort: »Urteile über niemanden, in dessen Schuhen Du nicht mindestens eine Meile gelaufen bist.« So fällt es Ihnen leichter, Ihre Argumentation aufzubauen und mögliche Reaktionen vorherzusehen. Die folgenden Fragen können dabei helfen:

- Was genau erwarten Sie von Ihrem Mitarbeiter?
- Welche Auswirkungen hat diese Zielsetzung auf den Alltag des Mitarbeiters?
- Welche Vorteile hat das Ziel für Ihren Mitarbeiter? Welche Nachteile?