

DETTMANN HOLEWA & HOHN

Unternehmensberater
www.epto.de

FührungskräfteCoaching

Mitarbeitergespräche –
Chance für die Entwicklung
Der Arbeitsbeziehungen
Theorie & Methode

Prof. Michael Holewa

DETTMANN HOLEWA & HOHN

Unternehmensberater

www.epto.de

Inhaltsverzeichnis

Zum Geleit - von Menschen und Unternehmen	3
Theorie des Mitarbeitergesprächs.....	6
Die Funktionalität der Bewertung/Beurteilung im Unternehmen..	6
Sinn – Zweck – Nutzen.....	7
Grundlagen des Mitarbeitergesprächs.....	7
Das Mitarbeitergespräch – Struktur und Elemente.....	8
Anzahl und Umfang von Mitarbeitergesprächen	10
Voraussetzungen für das erfolgreiche Mitarbeitergespräch	10
Gesprächsregeln für die Führungskraft.....	10
Dokumentation	11
Fragestruktur	11
Vorbereitung des Mitarbeitergespräches.....	12
Leistungsbeurteilung & Widerstand - Haltung der Führungskräfte	13
Nutzen der Leistungsbeurteilung für den Mitarbeiter	14
Nutzen von Leistungsbeurteilung für die Führungskraft	14
Position des Mitarbeiters und Intentionen im Gespräch.....	15
Konfliktvermeidung und Stressminderung	15
Checkliste für kollegiale, faire Gespräche	17
Literatur.....	18

Zum Geleit - von Menschen und Unternehmen

Die Mitarbeiterbeurteilung durch das Unternehmen ist für alle Beteiligten eine Selbstverständlichkeit, dennoch wird sie im Alltag durch Mitarbeiter und Führungskräfte oftmals als lästige Pflicht empfunden. Zwar liegt eine grundsätzliche Einsicht in die Notwendigkeit vor, gleichwohl herrscht emotionale Distanz. Denn beurteilt zu werden und zu beurteilen berührt den Persönlichkeitsbereich gleichermaßen.

Menschen suchen grundsätzlich nach Orientierung und damit auch nach Perspektive und sind daher auf ein Feedback ihrer Umgebung angewiesen. Seine Leistung, sein eigenes Verhalten durch andere prüfen zu lassen, um sich durch das Feedback auf das Gruppenverhalten einzunorden, bedeutet negativen Stress, denn es ist latent immer mit der unbewussten Befürchtung verbunden, zurückgewiesen, das heißt, aus der Gruppe ausgegrenzt zu werden.

In einer solchen Stresssituation können Menschen ihre Leistungsfähigkeit nicht voll entfalten, denn sie benötigen einen Teil ihres Potenzials, um es auf die Wahrnehmung auszurichten und sich anhand von Reaktionen ihrer Umwelt in ihrem Verhalten neu zu justieren.

Erst wenn dieser Eingewöhnungsprozess erfolgreich abgeschlossen ist, entsteht ein Gefühl der Zugehörigkeit und Wärme, das wesentlich zu gutem Betriebsklima und damit zur Leistungsfähigkeit des Einzelnen und der gesamten Organisation beiträgt.

Auch nach erfolgter Eingewöhnung ist es aber heute nicht mehr selbstverständlich, dass sich ein Mitarbeiter in Job wohlfühlt, denn in Zeiten gesättigter Märkte und hohen Konkurrenzdrucks ist es gesamtgesellschaftlich auch zu einer Entgrenzung von Arbeitsverhältnissen gekommen. Durch eine Verdichtung der Arbeitsprozesse, die Senkung der Löhne und eine generelle Arbeitsplatzunsicherheit bei gleichzeitig erhöhten Anforderungen durch die Unternehmen haben diese sich bei ihren Mitarbeitern unglaublich gemacht. Damit erscheint Loyalität als überflüssig und Achtsamkeit erscheint im Hinblick auf Gefahren geboten. Das verändert die Haltung.

Die Sicherheit seines Arbeitsplatzes kann ein Mitarbeiter nicht aus eigener Einsicht in die Verhältnisse des Unternehmens und des Marktes gewinnen. Er ist bei diesem für ihn existenziellen Punkt auch auf die Erfahrungen anderer angewiesen. Und insbesondere auf die Behauptungen des Unter-

nehmens, die er nicht nachprüfen, denen er nur Glauben schenken kann. Eine gesellschaftsweite Grunderfahrung ist es heute, dass Arbeitsplätze selbst bei Traditions- und internationalen Unternehmen alles andere als sicher sind. Damit bleibt dem Mitarbeiter nur eine kritische Haltung, eine Habachtstellung als Selbstschutz.

Diese gesellschaftlichen Rahmenbedingungen führen dazu, dass Mitarbeiter, werden sie mit wohlgemeinten Anforderungen der Unternehmenskultur konfrontiert, mit begründetem Unglauben reagieren. Aufforderungen „Umsatzverantwortung zu tragen“ oder „Unternehmer seiner selbst“ zu sein, „sich in seinem Job zu engagieren“ werden eher als Fremdbestimmung der eigenen Identität empfunden, denn als sinnvolle Aufforderungen den Job für sich und damit auch für alle anderen positiv zu gestalten.

Der Grund für diese distanziert kritische Haltung liegt neben den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen auch darin begründet, dass die Initiative zu persönlichkeitsbezogenen Verhaltensmustern vom Unternehmen ausgeht und nicht vom Mitarbeiter selbst. Der Industrie- und Techniksoziologe Prof. Dr. Günter Voss beschreibt den Gegenstand so:

„Sie (die Betriebe) suchen einen verstärkten Zugriff auf die sämtlichen Potenziale einer Person. (...) wollen alles: Die Kreativität, die Motivation, die Begeisterung der Menschen, ihre Freundlichkeit, ihre Loyalität, ihr Engagement, ihre Gefühle – es geht um die 'Seele' der Menschen, die nun zur Produktivkraft werden soll zur Ressource für die Profiterzeugung.“¹

Zur Bedeutung des einzelnen Mitarbeiters schreibt Reinhard K. Sprenger, dass wir uns seit dem Zweiten Weltkrieg gesellschaftlich von der Kontinuität hin zum Wandel, vom Wir hin zum Ich bewegt haben. Er weist darauf hin, dass Menschen heute besser ausgebildet seien, größere Freiräume genießen und unter Bedingungen von Demokratie sozialisiert worden sein, was meint:

„Wenn dem modernen Menschen an etwas gelegen ist, dann an seiner Individualität.“

¹ Voss, Günter: Die Unternehmen wollen die Seele der Menschen. Industriesoziologe Voss über Verantwortung, Selbst - Ausbeutung und den Verlust von Privatleben. In: Berliner Zeitung vom 29.5.2006

Und er führt aus, dass es heute gerade diese Individualität sei, die das wirtschaftliche Überleben von Individuen und Unternehmen gleichermaßen sichert:

„Kreativität, Selbstverantwortung, Unternehmertum – ohne den Einzelnen nicht zu haben. Nur die singuläre Person kann die Komplexität der Wirklichkeit in den Griff kriegen, die Vielfalt der Situationen berücksichtigen, von der passiven Sorgfaltspflicht in die aktive Verantwortung wechseln, die Gewohnheit, Regel und Stellenbeschreibung überschreiten.“

Wenn unter den hier beschriebenen gesellschaftlichen und emotionalen Bedingungen und Befindlichkeiten Führung glücken soll, dann nur mit einer Methode: dem Gespräch.

Einem Gespräch, wie Sprenger schreibt,

„als Begegnung von Erwachsenen, offen, fair und radikal subjektiv. Klarer, direkter Austausch. Das ist es auch, was das Lebenselixier des modernen Unternehmens wahrte: Vertrauen. (...) Führungskräfte haben weder einen Erziehungs- noch einen Therapievertrag. Es geht um Beziehung nicht Behandlung. Die Führungskraft muss frei sein, ihre quasi therapeutische Attitüde über Bord zu werfen und das anders Sein des anderen anzuerkennen.“²³

Die Autoren Dietz und Kracht bringen es auf den Punkt:

„Kümmere dich um die Menschen, dann kümmern sich die Ergebnisse um sich selbst.“⁴

Und ein kompetenter Zeitzeuge des Wirtschaftsgeschehens, die Unternehmensberatung **KPMG** attestiert:

„um die Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit eines Unternehmensleitbildes zu untermauern, sind Kontrollmaßnahmen notwendig. Dabei ist darauf zu achten, dass die Kontrollen von den Mitarbeitern nicht als Misstrauenssignal empfunden werden. Kontrolle sollte hier

² Sprenger, Reinhard K. : Führen für Erwachsene. Das jährliche Mitarbeitergespräch gehört in vielen Unternehmen zur Führungspflicht. Die Kür wäre: Immer miteinander zu reden. In Brand eins. Wirtschaftsmagazin 2002 Nr. 10.

³ s. a. Sprenger, Reinhard K.: Vertrauen führt. Campus. Frankfurt am Main 2002.

⁴ Dietz, Karl-Martin; Kracht, Thomas: Dialogische Führung. Campus. Frankfurt am Main 2002.

*weniger als Überwachung denn als gemeinsame Information zur Steuerung verstanden werden.*⁵

Als geeignete Maßnahmen werden Mitarbeitergespräche, Beurteilung, Audits, Mitarbeiterbefragungen, Beauftragung der Führungskräfte und ständige interne Kommunikation empfohlen.

Theorie des Mitarbeitergesprächs

Die Funktionalität der Bewertung/Beurteilung im Unternehmen

Die Bewertung ist das Ergebnis der konkreten Beschreibung eines erwünschten Zustandes zu einem festgelegten Zeitpunkt. Das bedeutet, dass die Bewertung immer das Ergebnis einer Zielvereinbarung ist, unabhängig davon, ob diese in einem früheren Mitarbeitergespräch konkretisiert und schriftlich dokumentiert wurde, oder ob sie aufgrund der Arbeitsplatzbeschreibung und arbeitsvertraglicher Regelungen Gegenstand der Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter ist.

Das Mitarbeitergespräch zur Leistungsbeurteilung dient auch dem **Lernen der Organisation**. Das Gespräch über Leistungsmerkmale und die gegenseitige Einschätzung dient nicht nur dem Mitarbeiter, sondern auch dem Unternehmen der Orientierung.

Für die Führungskraft leiten sich aus diesen Gesprächen zukunftsbezogene Aufgaben ab.

Mit der Orientierung ist auch Transparenz verbunden. So führt ein Mitarbeitergespräch zur Leistungsbeurteilung immer auch zu mehr Klarheit für den Mitarbeiter.

Mit diesen Argumenten kann die Führungskraft bei den Mitarbeitern für eine positive Haltung gegenüber dem Instrument Mitarbeitergespräch werben. Gleichwohl ist zu beachten, dass es emotionale Widerstände gibt. Sie resultieren aus den unterschiedlichen Rollen, die Führungskraft und Mitarbeiter zu erfüllen haben und die folglich zu unterschiedlichen Wahrnehmungen und auch Erwartungen führen. Das Wissen darum bringt po-

⁵ KPMG: Unternehmensleitbilder in Deutschen Unternehmen. Eine Untersuchung von KPMG in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Unternehmensführung an der Universität Erlangen-Nürnberg. Frankfurt 1999.

tenzielle Konflikte nicht zum Verschwinden, hilft aber, das Problem angemessen zu berücksichtigen.

Sinn – Zweck – Nutzen

Mitarbeitergespräche, Beurteilungsgespräche und Zielvereinbarungsgespräche sind grundsätzlich Instrumente der Personalentwicklung. Worauf auch immer der Schwerpunkt gelegt wird, ihnen allen ist gemein, dass sie als Ziel, die Weiterentwicklung der Mitarbeiter haben, damit sich die Qualität der Prozesse nachhaltig verbessert, was ohne ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten nicht möglich ist.

Als Charakteristika für dieses Instrument der Personalentwicklung nennt die Literatur Elemente wie Vertraulichkeit bzw. das partnerschaftlich geführte 4-Augen-Gespräch. Sie dienen immer implizit oder explizit der Besprechung vereinbarter Ziele und werden auch immer Arbeitszufriedenheit zum Gegenstand haben.

Es ist Aufgabe der Führungskraft, aus der explizit oder implizit geäußerten Arbeitszufriedenheit, aus den Hinweisen des Mitarbeiters zu seiner Arbeitssituation im Speziellen und Allgemeinen Erkenntnisse zu gewinnen, Lehren zu ziehen und noch im Gespräch darauf aufbauend neue Ziele für eine angemessene, zukünftige Periode zu vereinbaren.

Personalentwicklung hat auch immer die Perspektive des Mitarbeiters zum Gegenstand: seine Einbindung in die Hierarchie oder in das Team, seinen Qualifikationsbedarf oder andere Elemente seiner Entwicklung.

Neben seiner Vertraulichkeit und der 4-Augen-Atmosphäre zeichnet sich das Mitarbeitergespräch durch eine gemeinsame Verantwortlichkeit von Mitarbeiter und Führungskraft für die im Gespräch vereinbarten und aus dem Gespräch folgenden Aufgaben, Maßnahmen und Handlungen aus.

Grundlagen des Mitarbeitergesprächs

***Gemeinsam Erfolge erzielen
Betriebsabläufe verbessern
Vertrauen durch Respekt entwickeln***

Die partnerschaftliche Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Führungskräften in einem Unternehmen dient der **Erreichung gemeinsamer Ziele [ZWECK]** und ist eine Managementmethode, die in Zeiten flacher Hierarchien und hoher Erwartungen an eigenständiges Handeln der Mitarbeiter dazu geeignet ist, gemeinsame Erfolge im Sinne des Unternehmens zu erzielen.

Für Mitarbeiter wie Führungskräfte gilt, dass Arbeitszeit eine wertvolle Ressource darstellt und ein gemeinsames Gespräch dazu dienen soll, Zeit sinnvoll zu nutzen, indem gemeinsam Dinge besprochen werden, die helfen, die **Betriebsabläufe zu verbessern [ZIEL]**.

Dies geschieht nicht nur durch die Klärung von Sachverhalten, sondern auch durch die gegenseitige **Wertschätzung [MITTEL]**, die durch ein gelungenes Mitarbeitergespräch wirkungsvoll unterstützt wird.

Allerdings werden Mitarbeiter Respekt und Wertschätzung nur dann empfinden, wenn das Gespräch durch die Führungskraft **zielführend** und damit zeitschonend geführt wird und wenn **wirkliche Anliegen [MITTEL]** der Mitarbeiter – bezogen auf deren Arbeitsabläufe - Gegenstand des Gespräches sind.

Führungsleitlinien sehen Offenheit und Transparenz vor, weil nur so hinreichende Orientierung - also das Gefühl Bescheid zu wissen - ermöglicht werden kann. Damit wird ein Grundbedürfnis der Mitarbeiter befriedigt. Bezogen auf das Mitarbeitergespräch gilt es, eine offene und ehrliche Kommunikation zu führen. Damit ist gemeint, dass diese Gespräche der gemeinsamen Zielerreichung dienen: **WIE erreichen WIR UNSER ZIEL [SINN]**.

Das Mitarbeitergespräch – Struktur und Elemente

1. Es obliegt der Führungskraft das Gespräch zu strukturieren, indem das gemeinsame Ziel vorgestellt wird, der Ablauf und der Zeitrahmen mit dem Mitarbeiter einvernehmlich zu Beginn des Gespräches abgestimmt werden.
2. Grundsätzlich ist nach zusätzlichen Anliegen des Mitarbeiters zu fragen und diesen einen gemeinsamen Raum zu geben, gegebenenfalls auch außerhalb des vereinbarten Gesprächs.

3. Eine Aufwärmphase dient dazu, die Atmosphäre für das Gespräch vorzubereiten, angemessene Elemente sind das Anbieten eines Platzes, ebenso wie das Anbieten von Getränken und Small Talk, der nicht zum eigentlichen Thema gehört.
4. Feedback über die Arbeit des Mitarbeiters. Hier geht es nicht um eine Beurteilung seiner Leistung, sondern die Führungskraft kann deutlich machen, dass ihr die aktuelle Arbeitssituation des Mitarbeiters angemessen bekannt ist, dass sie über die Situation ‚im Bilde‘ ist. Die Gesprächseinleitung kann an den Mitarbeiter auffordernden Charakter haben, für ihn wichtige Dinge im Zusammenhang mit seinem Arbeitsalltag zu benennen und so der Führungskraft ein erstes eigenes Feedback zu geben.
5. Die Führungskraft kann Einschätzungen des Mitarbeiters zur eigenen Situation und zum Führungsverhalten anregen.
6. Die Führungskraft kann Verbesserungsvorschläge des Mitarbeiters hinsichtlich des eigenen Arbeitsbereiches anregen, aber auch Wahrnehmungen und Vorschläge zu Bereichen, erbitten mit denen der Mitarbeiter nur mittelbar in Berührung stand, die aber seine Tätigkeit berühren. Zweck ist es dabei, die eigene Einsicht in das komplexe Betriebsgeschehen durch die Wahrnehmung der Mitarbeiter zu verbessern.
7. Ein ergebnisorientiertes Mitarbeitergespräch wird nun in eine Zielvereinbarung übergehen. Beide Parteien werden über, Aufgaben, konkrete Maßnahmen und künftige Ziele sprechen. Achtung: Ziele und Maßnahmen dürfen nicht verwechselt werden!
8. Mit Fragen der Förderung des Mitarbeiters tritt das Gespräch in seine Endphase. Es ist Aufgabe der Führungskraft, Perspektiven aufzuzeigen, die angemessen, bezogen auf den Arbeitsbereich des Mitarbeiters und einen zukünftigen Zeitraum, sind. Nach der Behandlung des Gegenstandes ist der Führungskraft ein Rückblick auf die positiven Aspekte des eben geführten gemeinsamen Gespräches zu empfehlen.
9. Mit der Vereinbarung über den Zeitpunkt des nächsten Gespräches - und bei einem konkreten Problem mit einem konkreten Termin - endet das Mitarbeitergespräch.

Das Mitarbeitergespräch sollte nicht losgelöst vom Alltag stattfinden, wenngleich es grundsätzlich über tagesaktuelle Anlässe hinausführen sollte. In der grundsätzlichen, hier beschriebenen Form ist es nicht als Problemlösungs- oder Gehaltsfindungsgespräch gedacht.

Anzahl und Umfang von Mitarbeitergesprächen

Mitarbeitergespräche ersetzen nicht Gespräche aus tagesaktuellem Anlass. Sie sollten auch davon nicht belastet sein. Grundsätzlich werden 2 bis 4 Gespräche pro Jahr empfohlen. Die Praxis liegt bei 1 bis 2, denn nicht die Anzahl, sondern die Angemessenheit, also der Praxis orientierte Bezug zu den gemeinsamen Zielen ist das entscheidende Kriterium für die Frequenz. Sonst besteht die Gefahr, dass beide Seiten das Gespräch formalisierend ‚hinter sich bringen‘.

Eine Leistungsbewertung wird in der Regel für einen Zeitraum von 1-2 Jahren vorgenommen.

Voraussetzungen für das erfolgreiche Mitarbeitergespräch

- a) Eine gute Vorbereitung durch die Führungskraft.
- b) Eine intensive Durchführung.
- c) Eine ungestörte Atmosphäre.
- d) Eine angemessene Nacharbeit.
- e) Versprechen unbedingt einhalten!

Gesprächsregeln für die Führungskraft

Die folgenden Regeln helfen, in Gespräch eine positive Haltung zu erzeugen.

- Dem Mitarbeiter ausreichend Gelegenheit geben, zu Wort zu kommen. Die Gesprächszeit großzügig planen!
- Die Persönlichkeit des Mitarbeiters muss respektiert werden, die Führungskraft ist verantwortlich dafür, dass es zu keinem ‚Gesichtsverlust‘ des Mitarbeiters kommt (siehe unten: Kritik).

- Das Gespräch stetig aktiv steuern, das heißt das Ziel nicht aus dem Auge verlieren und auch dem Mitarbeiter immer wieder vor Augen führen.
- Die Führungskraft sollte sich in kritischen Situationen darauf einstellen, eine eigene falsche Position oder ein falsches Urteil noch im Gespräch zu revidieren.
- Kritik und negative Aspekte dürfen nicht als Vorwurf geäußert werden, sie sind konkret zu benennen und eine Verhaltensänderung ist aufzuzeigen, zusammen mit dem Angebot der Unterstützung.
- Versprechen müssen eingehalten werden!
- Es ist Aufgabe der Führungskraft durch ein gegenseitiges Feedback im Gesprächsverlauf zu klären, dass Versprechen und Erwartungen die aus dem Gespräch resultieren gleichermaßen verstanden werden.

Dokumentation

Zum Verfahren ist anzumerken, dass es für die Führungskraft empfehlenswert ist, während des Gespräches Notizen zu machen. Diese sind von Bedeutung, um Argumente und Fakten auch im Nachhinein für beide Partner zur Verfügung zu haben. Die handschriftlichen Notizen, die formlos oder auf einem dafür vorgesehenen Formular vorgenommen werden können, sollten anschließend kopiert und dem Mitarbeiter zur Verfügung gestellt werden. Dies ist die Grundvoraussetzung für einen offenen Kommunikationsprozess, der beiden Beteiligten eine einheitliche Dokumentenlage gewährt.

Die Führungskraft informiert den Mitarbeiter im Sinne von Offenheit und Transparenz, dass er die Notizen, die während des Gesprächsverlaufs durch die Führungskraft gemacht werden, im Anschluss in Kopie ausgehändigt bekommt.

Fragestruktur

Die Führungskraft sollte offene Fragen stellen, dabei kann sie sich an die Struktur **WAS, WARUM, WIE** halten.

WAS ist das Problem oder der Gegenstand?
Nutzen: Sichert gegenseitiges Verstehen.

WARUM soll diesem Gegenstand im Gespräch eine Bedeutung beigemessen werden?

Nutzen: Sichert Effizienz und ist zeitschonend.

WIE sollen beide Parteien mit dem Gegenstand jetzt oder in Zukunft verfahren?

Nutzen: Die drei W-Fragen überführen den Gesprächsgegenstand in Handlung.

Für die Führungskraft ist es von Bedeutung immer das Ziel im Auge zu behalten: die Optimierung des gemeinsamen Prozesses.

Vorbereitung des Mitarbeitergespräches

1. Die Information des Mitarbeiters über Ort, Zeit und Gegenstand des Gesprächs.

Wichtig: Der Gesprächstermin für ein Mitarbeitergespräch sollte mindestens 2 Wochen im Voraus vereinbart werden. Das Gespräch findet während der Arbeitszeit statt.

Die Führungskraft informiert sich über den Mitarbeiter bzw. dessen konkretes Arbeitsumfeld und seine aktuelle Arbeitssituation sowie weitere für das Gespräch sinnvolle Hintergründe z. B. Daten und Fakten für eine Leistungsbewertung.

2. Der Ort des Gespräches: Eine ungestörte Gesprächsatmosphäre sollte garantiert sein, dazu gehört das unterbinden von Telefonaten und das Ausschalten des Handys. In der Gesprächssituation zwischen einer Führungskraft und einem Mitarbeiter erhöht beides die Distanz bis hin zur Respektlosigkeit.

Es gilt der Grundsatz, was für den Mitarbeiter gilt, hat auch für die Führungskraft zu gelten.

3. Für die Sitzsituation wird empfohlen, dem Mitarbeiter den ‚besten Platz‘ anzubieten das heißt, die Partner sollten auf Augenhöhe in neutraler Position zueinander sitzen.

Das meint konkret, dass Vorteile für die Führungskraft wie die Tür im Blickfeld, schützende Wände im Rücken etc. nicht genutzt werden dürfen, wenn die Gegebenheit nicht auch für den Mitarbeiter zur Verfügung steht, ist sie an ihn abzutreten.

4. Die Führungskraft sollte eine professionelle, positive Grundhaltung dem Instrument Mitarbeitergespräch und dem Mitarbeiter gegenüber einnehmen. Für eine positive Grundhaltung ist es förderlich auf Potenziale zu achten und nicht auf Defizite.
5. Terminrahmen
Die Führungskraft sollte für das Gespräch ausreichend Zeit einplanen und dem Gespräch höchste Priorität einräumen, d. h., sie garantiert dem Mitarbeiter das Zustandekommen des Gespräches zum vereinbarten Termin, am vereinbarten Ort. Ferner sollte anschließend ein Zeitraum für die Nacharbeit freigehalten werden, damit mit der Dokumentation einhergehende notwendige Arbeiten und im Gespräch zugesagte Handlungen oder Maßnahmen unmittelbar eingeleitet werden können. Es besteht sonst die Gefahr, dass sie im Alltagsgeschehen versickern und die zum Mitarbeiter auch durch das Gespräch aufgebaute vertrauensvolle Beziehung in Mitleidenschaft gezogen wird.

Wichtiger Hinweis: Die Dauer des Gespräches soll dem Gegenstand angemessen sein, es soll in Ruhe und ohne Zeitdruck erfolgen. In problematischen Situationen oder bei Konfliktgesprächen gegebenenfalls auch bei Beurteilungsgesprächen kennt die Praxis eine 2 bis 3-stündige Gesprächsdauer. Wichtig ist, dass das Gespräch vollständig in einem Stück zu Ende geführt wird. Folgetermine sind auf jeden Fall zu vermeiden.

Leistungsbeurteilung & Widerstand - Haltung der Führungskräfte

Die Beurteilung von Mitarbeitern ist auch deshalb sensibel, weil nicht nur messbare Arbeitsleistung sondern auch Haltung und damit Teile der Persönlichkeit des Mitarbeiters auf dem Prüfstand stehen. Der psychologische Widerstand liegt darin begründet, dass Menschen sich ungern als ‚Mittel zum Zweck‘, als Vehikel zu einem bestimmten Ziel, sehen, sondern als aktiver Teil eines Ganzen.

Die Einführung einer Leistungsbeurteilung ist immer mit einer Befürchtung vor dem Verlust an ‚Wärme‘, dem Verlust an Vertrautheit verbunden – auch wenn dies explizit in Abrede gestellt wird.

Die geleistete Arbeit, d. h., die gezeigte Leistung der Mitarbeiter sollte Wertschätzung erfahren, unabhängig von der Differenz zwischen Leistung und Ziel. Eine Leistungsbeurteilung sollte deshalb auch immer ein Prozess der Vorausschau sein. Dazu sollten Ist-Befindlichkeit und Entwicklungswünsche aktiv erfragt werden. Die Bewertungskriterien sollten von allen akzeptiert sein, die damit verbundenen Ziele anspruchsvoll aber auch erreichbar.

Die Ziele müssen genau formuliert sein und ihr Erreichungsgrad messbar. Die Mitarbeiter sollten ein regelmäßiges Feedback über den Stand ihrer erbrachten Leistung erhalten, die Annäherung an das Ziel sollte mit positiven Aktionen des Unternehmens verbunden sein.

Nutzen der Leistungsbeurteilung für den Mitarbeiter

- Der Mitarbeiter erhält klare Informationen über die von ihm erwarteten Leistungen.
- Er wird aktiv in das Geschehen mit einbezogen.
- Eigeninitiative kann gegenüber der Führungskraft gezeigt werden.
- Der Mitarbeiter wird in seiner konkreten Arbeitssituation ernst genommen.
- Es entsteht ein Dialog mit der Führungskraft.
- Gute Leistungen werden dokumentiert.
- Erfolge werden vom Unternehmen konkret honoriert.

Nutzen von Leistungsbeurteilung für die Führungskraft

- Die Führungskraft erhält eine aktuelle Abbildung der Ist-Situation durch die Gespräche.

- Die Erfahrungen der Mitarbeiter führen zu neuen Erkenntnissen.
- Kritische Situationen im Arbeitsbereich werden früher erkannt.
- Der Bedarf an Ressourcen wird transparenter.
- Die Belastung der Mitarbeiter wird deutlicher.
- Die stets notwendige Beurteilung der Mitarbeiter wird durch konkrete Kriterien erleichtert.

Position des Mitarbeiters und Intentionen im Gespräch

- Seine Leistung grundsätzlich positiv darstellen.
- Die Rahmenbedingungen seiner Arbeitsleistung deutlich machen.
- Größere Klarheit dahin gehend erhalten, was von ihm erwartet wird.
- Einfluss nehmen auf für ihn ungünstige Ziele und Bewertungsmaßstäbe.
- Ressourcen zu seiner Unterstützung mobilisieren.
- Insgesamt ein positives Bild seiner Kompetenz vermitteln.
- Rückmeldung über die wirkliche und nicht vermeidliche Einschätzung durch die Führungskraft über die eigene Arbeitsleistung erhalten.

Konfliktvermeidung und Stressminderung

- Die Führungskraft stellt positive Aspekte des Leistungsverhaltens heraus.
- Der Mitarbeiter bekommt hinreichend Gelegenheit, seine eigene Einschätzung zu äußern und zu begründen.

- Die Führungskraft nutzt die Begründungen, um zusätzliche Erkenntnisse über die aktuelle und potenzielle Arbeitssituation zu gewinnen.
- Die Differenz zwischen der Eigeneinschätzung des Mitarbeiters und der Einschätzung durch die Führungskraft soll diskutiert und nach Möglichkeit in ihrer Substanz geklärt werden.
Weshalb gibt es eine unterschiedliche Einschätzung, worauf beruht sie, auf welchen Kriterien basiert sie? Je konkreter desto hilfreicher!
- Gründe für Erfolge und Misserfolge sollen analysiert werden.
- Bezogen auf offene Fragen des „Wie“ hinsichtlich zukünftigen Leistungsverhaltens ist durch die Führungskraft mit konkreten umsetzbaren Vorschlägen nachzukommen.
- Im Kontext des Gespräches sollte die Führungskraft auch Ziele des Unternehmens im Allgemeinen und konkretisiert auf den Arbeitsbereich des Mitarbeiters erläutern, sodass dieser einen Zusammenhang mit seiner eigenen Arbeitsleistung herstellen kann.
- Am Ende des Gespräches sollten die wesentlichen Ergebnisse zusammengefasst werden, eine positive Perspektive durch die Führungskraft sollte eröffnet werden und nur in einem nicht zu lösenden Konfliktfall muss eine konkrete Vereinbarung hinsichtlich des weiteren Vorgehens getroffen werden.
- In jedem Fall sollen Mitarbeiter und Führungskraft das dokumentierte Ergebnis gemeinsam überprüfen und bestätigen.
- Zum Gesprächsverhalten durch die Führungskraft werden in der Literatur immer wieder drei Aspekte hervorgehoben.
 - Die Persönlichkeit des Mitarbeiters ist zu respektieren.
 - Die Führungskraft hat dem Gesprächspartner also dem Mitarbeiter die Verantwortung für sein Handeln zu überlassen.
 - Lassen sie ihren Gesprächspartner unter allen Umständen sein Gesicht wahren.
- Grundsätzlich ist diese Haltung nur dann möglich, wenn die Führungskraft Vertrauen als Vorleistung wagt, denn:

*„Der Vertrauende entlastet sich durch sein Vertrauen von Komplexität, die er nicht ertragen kann.“;
Niklas Luhmann*

Checkliste für kollegiale, faire Gespräche

Nicht monologisieren – in gebotener Kürze den Mitarbeiter informieren, dabei darauf achten ihn nicht mit Details zu belasten, die er nicht beeinflussen kann, nicht wissen muss, nicht verstehen wird.

Keine ungebetenen Ratschläge, keine belehrenden dozierenden Vorträge, sondern bei konkreten Fragen das Problem prozesshaft, also Schritt für Schritt, mit dem Mitarbeiter durchsprechen, wobei dieser Gelegenheit haben soll, sowohl die einzelnen Schritte als auch die damit verbundenen Probleme selbst zu artikulieren und Lösungsvorschläge anzudenken bzw. zu unterbreiten. Auf Lösungsvorschläge der Führungskraft sollte der Mitarbeiter angemessen reagieren können – Zeit zum Antworten haben.

Totale Tabus, weil kontraproduktiv für jeden Gesprächsausgang sind: Ausfragen, Überreden, Ironisieren, Unterbrechen, Probleme Sorgen und Nöte bagatellisieren, recht haben, auf Fehlern herumreiten, dritte abwerten und Stimmungen ignorieren. Grundsätzlich sollte die Führungskraft mit einer Haltung der Achtsamkeit der Gesprächssituation und damit dem Mitarbeiter begegnen.

Die aktive Gestaltung des Gesprächs obliegt immer der Führungskraft, förderliche Elemente für den Gesprächsverlauf können sein:

Auf **ausgewogene Gesprächsanteile** achten, den Mitarbeiter gegebenenfalls durch ermunternde Ansprache zu eigenen differenzierten Aussagen bewegen.

Nonverbale Signale beachten, dass Tempo des Gespräches und seine inhaltliche Intensität dem Gesprächspartner anpassen.

Aktiv zuhören, ausreden lassen, fragende Hinweise geben, aktiv nachfragen, Blickkontakt halten, Wertschätzung durch Aufmerksamkeit zeigen, Anerkennung angemessen ausdrücken, bei schwierigen Sachverhalten und komplexen inhaltlichen Problemen den Mitarbeiter bei der Analyse der Si-

tuation oder der Schritte eines Prozesses behilflich sein, um sie dann mit ihm zu diskutieren.

Konkrete Aspekte zum Thema aktives Zuhören:

- Grundsätzlich dem Gegenüber Zeit lassen, seine Sätze und Gedanken zu Ende zu bringen.
- Das Gegenüber durch zustimmende Äußerungen wie „ja“, „verstehe ich“, „Bitte, erzählen Sie ruhig, das interessiert mich“ ...
- Unbedingt unvoreingenommen sein, das heißt auf bewertende Äußerungen wie „gut“, „schlecht“, „kann man vergessen ...“ etc. verzichten.
- Positive Verstärkung geben, das heißt in für den Mitarbeiter problematischen, konflikthafter oder einfach ungeklärten Situationen aktiv ein Verstehen signalisieren: „Das kann ich gut nachvollziehen ...“
- Zur Vorbereitung inhaltlicher Analysen die Verständnisebene zwischen sich und dem Mitarbeiter durch Verständnis sichernde Rückfragen klären wie z. B. „wenn ich Sie richtig verstehe, ...“, „es ist Ihnen also wichtig, dass ...“, „Sie meinen also, dass ...“, „wir können also gemeinsam feststellen, dass ...“ etc.

Literatur

Neuberger, Oswald: Das Mitarbeitergespräch. Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit. Rosenberger Fachverlag. Leonberg 2004.

Schreyögg: Konfliktcoaching. Anleitung für den Coach. Campusverlag. Frankfurt, New York 2002.

Krauß, Bengt: Iltis GmbH. Mitarbeitergespräch in: 4managers.de.

Kießling-Sonntag, Jochen: Zielvereinbarungsgespräche. Erfolgreiche Zielvereinbarungen. Konstruktive Gesprächsführung. Cornelsen. Berlin 2006

Herzlieb, Heinz-Jürgen: Konflikte lösen. Konfliktpotenziale erkennen – in Konfliktsituationen souverän agieren. Cornelsen Berlin 2006.

Zur Person

Michael Holewa

Professor für Management und Marketing
Evangelische Hochschule Berlin

Unternehmensberater
mit den Schwerpunkten: Unternehmensethik und -kultur, Strategieberatungen und –beratung, Personalentwicklung, Führungskräfte-Coaching, Prozessmanagement

Buchautor
u. a. zu Unternehmenskultur und Vertrauen sowie Perspektiven der Diakonie 2025

www.epto.de