

# Mitarbeitergespräche - eine kurze Einführung

Mitarbeitergespräche zählen zu den wirkungsvollsten Führungsinstrumenten und sind ein zentrales Hilfsmittel zielorientierter und kooperativer Führung. Sie tragen dazu bei, die Bindung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen zu optimieren, somit die Leistung zu steigern und Ressourcen für beide Seiten gewinnbringend zu nutzen. Richtig eingesetzt, sind Mitarbeitergespräche daher auch immer ein Instrument der Personalentwicklung, denn die Rückmeldungen und Einschätzungen seiner Führungskraft können dem Mitarbeiter zur Selbstreflexion und Weiterentwicklung dienen.

Will man den Begriff Mitarbeitergespräch näher erläutern, so handelt es sich dabei um ein Gespräch, das in der Regel zwischen dem direkten Vorgesetzten und einem seiner Mitarbeiter unter vier Augen stattfindet. Dabei geht es über die routinemäßige Alltagskommunikation insofern hinaus, als dass ein Mitarbeitergespräch immer ein bestimmtes Thema oder Ziel zum Inhalt hat. Grundsätzlich lässt sich diese Gesprächsform in zwei Kategorien teilen - in die institutionalisierten und in die anlassbezogenen Mitarbeitergespräche.

Institutionalisierte Mitarbeitergespräche werden üblicherweise vom Management eingeführt und durch eine Betriebsvereinbarung, die das Verfahren detailliert regelt, abgesichert. Oft sind sie in den Führungsgrundsätzen des Unternehmens verankert. Inhalt und Struktur werden dabei durch einen vom Unternehmen vorgegebenen Prozess definiert. Zu den bekanntesten Gesprächsarten dieser Kategorie zählen Zielvereinbarungs-, Beurteilungs- sowie Förder- und Entwicklungsgespräche. Institutionalisierte Mitarbeitergespräche werden in einem turnusmäßigen zeitlichen Rhythmus - meist in Jahresabständen - durchgeführt und nehmen daher stets Bezug auf eine zurückliegende Arbeitsperiode. Sie kennzeichnen sich außerdem dadurch, dass es für ihre Realisierung organisationsintern erstellte, mehr oder weniger ausführliche Formularvorlagen gibt, mittels derer die Gespräche gestaltet werden. Zu diesen Materialien zählen zum Beispiel Fragelisten zur Gesprächsvorbereitung, Leitfäden zum Gesprächsablauf oder Gesprächsdokumentationsbogen. Institutionalisierte Mitarbeitergespräche werden von der Führungskraft im Vorfeld angekündigt und terminiert, da sie losgelöst vom Tagesgeschäft stattfinden sollen und sowohl für den Vorgesetzten als auch für den Mitarbeiter eine umfassende Vorbereitung vonnöten ist. Die Ergebnisse werden in der Regel schriftlich dokumentiert und dienen dann als Grundlage für das Gespräch der kommenden Arbeitsperiode.

Die anlassbezogenen Mitarbeitergespräche kennzeichnen sich im Gegensatz zu den institutionalisierten dadurch, dass sie punktuell erfolgen und sowohl von der Führungskraft als auch vom Mitarbeiter initiiert werden können. Inhaltlich liegen ihnen fast immer aktuelle Begebenheiten aus dem Tagesgeschäft zugrunde: Es wird unterschieden zwischen verhaltensbedingten Gesprächsanlässen wie Anerkennung, Kritik, Beförderung etc.; betriebsbedingten Anlässen, zu denen unter anderen Fehlzeiten- oder Rückkehrgespräche, Einführung oder Versetzung zählen und aufgabenbezogenen Anlässen wie Unterweisung oder Delegation. Hinzu treten persönliche Gesprächsanlässe, in denen es etwa um private Schwierigkeiten oder Lebenskrisen eines Mitarbeiters gehen kann. In Abhängigkeit von Thema und Zweck

## Mitarbeitergespräche - eine kurze Einführung

stehen die Ankündigung, die Intensität der Vorbereitung sowie Ablauf, Dauer und Dokumentation eines anlassbezogenen Mitarbeitergespräches. Auch für diese Gesprächskategorie halten viele Unternehmen Vorbereitungs-Checklisten, Leitfäden oder Protokolle bereit, doch sind die Materialien oft weniger systematisch ausgearbeitet als die für die institutionalisierten Gespräche.

Durch professionell geführte Mitarbeitergespräche lässt sich eine Reihe von Nutzen für alle beteiligten Seiten feststellen.

Für den Betrieb liegen die Vorteile in erster Linie in der Vernetzung der Unternehmensziele mit den individuellen Arbeitszielen eines Angestellten sowie der Möglichkeit, die Zweckmäßigkeit der Arbeitsorganisation überprüfen zu können. Überdies hat der verbesserte Informationsaustausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter positiven Einfluss auf Aufgabenerfüllung und Zielerreichung einerseits und auf das Arbeits- und Kooperationsklima andererseits.

Was die Vorgesetzten betrifft, so sind Mitarbeitergespräche eine gute Möglichkeit, mit den ihnen zugewiesenen Personen im Dialog zu bleiben. Zudem verfügen sie über ein Instrument, das sie bei der Personalführung und Personalentwicklung unterstützt. Nicht zuletzt erhalten sie in Mitarbeitergesprächen oft auch Rückmeldungen über die eigene Führungsarbeit und können so ihr Verhalten gegebenenfalls optimieren.

Für den einzelnen Mitarbeiter bieten regelmäßige Mitarbeitergespräche die Gelegenheit, die eigene Arbeitssituation aktiv mitzugestalten und sich durch das Vereinbaren von Aufgaben, Zielen und Leistungskriterien die Grundlage für eine eigenverantwortliche Arbeitsweise zu schaffen. Überdies kann er durch das erhaltene Feedback, die Förderung und die gebotenen Lernmöglichkeiten seine Kompetenzen kontinuierlich weiterentwickeln.

### Literaturhinweise:

- C Hölzl, Franz/Raslan, Nadja: Schwierige Personalgespräche. Mit CD-ROM. Freiburg, Berlin, München: Haufe.
- C Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine (2010<sup>9</sup>): Mitarbeitergespräche. Mit CD-ROM. Freiburg, Berlin, München: Haufe, S. 8ff.
- C Winkler, Brigitte/Hofbauer, Helmut (2010): Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Handbuch für Führungskräfte und Personalverantwortliche. München: Hanser, S. 2ff.