



Das Mitarbeiter-einzelgespräch

Das Mitarbeiter-Einzelgespräch hat einen **hohen Stellenwert** bei der Personalführung. Es ist die unmittelbarste Form zum Einwirken, durch den Vorgesetzten. Die **Verpflichtung** zu diesen Gesprächen ergibt sich aus der **Führungsverantwortung** des Vorgesetzten.

Der Vorgesetzte ist danach zu Anerkennung und Kritik sowie Beratung und Förderung gegenüber den Mitarbeitern verpflichtet.

Fehler bei diesen Gesprächen haben zwei **negative Konsequenzen**: sie führen zu einem **Autoritätsverlust des Vorgesetzten** und **verunsichern den Mitarbeiter**, wenn er nicht Anlaß und Ziel des Gespräches erkennt.

In der Praxis finden Einzelgespräche in der Regel in Verbindung mit der Besprechung von Sachvorgängen statt. In Bezug auf die Leistung des Mitarbeiters bleiben diese Gespräche zumeist auf einem unverbindlichen Niveau, da den Vorgesetzten häufig das Wissen um die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter fehlt, das für ein Einzelgespräch erforderlich ist. Darüber hinaus haben viele Vorgesetzte eine gewisse Scheu vor diesen Gesprächen.

Das kann verschiedene Ursachen haben:

- es fehlt an Wissen über Verfahren und Techniken der Gesprächsführung.
- die Vorgesetzten sind bezüglich ihrer kommunikativen Fähigkeiten unsicher.
- früher geweckte Erwartungshaltungen der Mitarbeiter können nicht erfüllt werden.
- Angst vor dem Betriebsrat.

Bei den Mitarbeitern besteht ein Bedürfnis nach Informationen darüber, wie der Vorgesetzte ihre Leistung einschätzt. Sie wollen über ihre Stärken und Schwächen informiert sein. Sie erwarten darüber hinaus von ihren Vorgesetzten konkrete Vorstellungen und Hilfen, was gegen erkannte Schwächen getan werden kann.

Überlegungen zur Gesprächsvorbereitung

Gesprächsformen

Man kann zwischen direktiven und nicht-direktiven Gesprächen unterscheiden.

Beim direktiven Gespräch redet (sendet) nur ein Gesprächspartner. Es kann auch als Monolog bezeichnet werden. Diese Einwegkommunikation ist in der Regel vorgesetztenorientiert und kann mit einer Befehlsausgabe verglichen werden. Der Mitarbeiter ist auf „zuhören“ (empfangen) verpflichtet. Der **hierarchische Unterschied** zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter wird hier hervorgehoben.

Nicht-direktive Gespräche zeichnen sich durch tendenziell gleichgewichtige Gesprächsanteile der Gesprächspartner aus. Die Rolle zwischen zuhören (empfangen) und mitteilen (senden) wechselt kontinuierlich zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Zielvorstellungen und Maßnahmen werden gemeinsam erarbeitet und nicht einseitig „verkündet“. Das Gespräch findet auf der Basis von gleichberechtigten Partnern statt, ohne den hierarchischen Unterschied zu verwischen.

So wenig bestritten werden kann, daß ein direktives Gespräch in bestimmten Situationen berechtigt ist, so sehr empfiehlt sich für das Mitarbeiter-Einzelgespräch die nicht-direktive Form der Gesprächsführung.

Informationen des Mitarbeiters über das Gespräch

Der Mitarbeiter, mit dem das Gespräch geführt wird, sollte über den **Ort, Zeitpunkt, Anlaß** und **Inhalt** des Gespräches vorab informiert werden. Wird diese Information bewußt oder unbewusst versäumt, kann bei dem Mitarbeiter der Eindruck entstehen, daß er überrumpelt werden soll.

Ein vorbereiteter Mitarbeiter ist ein **schwierigerer Gesprächspartner**. Dennoch sollte der Vorgesetzte den Mitarbeiter aus zwei Gründen auffordern, sich auf das Gespräch vorzubereiten: das Gespräch kann auf einem **höheren Niveau** geführt werden; daneben ist es ein Gebot der **Fairneß**, dem Mitarbeiter zu sagen, worüber und aus welchem Anlaß mit ihm gesprochen werden soll.

Die Zielsetzung des Gespräches

Viele Vorgesetzte neigen dazu, ihre Mitarbeiter in die Kategorien „gut“ und „schlecht“ einzuteilen, das heißt, ihre Leistungen insgesamt nicht differenziert genug zu sehen. Dabei widerspricht es genereller Erfahrung, daß Mitarbeiter nur Stärken und Schwächen haben. Es ist vielmehr so, daß auch sogenannte „Spitzenleute“ Schwächen haben. Das gleiche gilt umgekehrt für schwächere Mitarbeiter, die auch über Stärken verfügen.

Will ein Vorgesetzter mit einem Mitarbeiter ein Gespräch führen, das die **Stärken stabilisiert** sowie die **Schwächen korrigiert**, muß er daher die Leistung seiner Mitarbeiter differenziert betrachten. Tut er das nicht, so kann er je nach Gesamteinschätzung des Mitarbeiters nur ein anerkennungs- oder kritikorientiertes Gespräch führen.

Das „Zerlegen“ der Mitarbeiterleistung in ihre Komponenten liefert dem Vorgesetzten die Ansatzpunkte für Verstärkung (Anerkennung) und Korrektur (Kritik).

Aufgrund dieser Ansatzpunkte orientiert sich das Gesprächsziel an der Frage:

„Was will ich mit diesem Mitarbeiter
in diesem Gespräch erreichen?“

Kritikempfindlichkeit und Abwehrhaltung des Mitarbeiters

Ein Mitarbeitergespräch, das auch kritikorientiert geführt werden muß, wird von den Vorgesetzten zumeist als unangenehm empfunden. Deswegen wird Kritik oft nur andeutungsweise und nicht offen und unmissverständlich geübt. Dahinter steht die **Befürchtung der Vorgesetzten**, der Mitarbeiter könnte nach einem Kritikgespräch einen verminderten Arbeitseinsatz zeigen oder sich beim Betriebsrat beschweren.

Daß die Mitarbeiter zum Teil **auf Kritik sehr empfindlich reagieren**, hat vor allem zwei Ursachen: zum einen **deckt Kritik Schwächen** auf, die – selbst wenn die Kritik berechtigt ist – das **Selbstwertgefühl beeinträchtigen**. Zum anderen manövriert sich der Kritisierende in eine **Überlegenheitsposition** hinein, die er häufig noch dadurch verstärkt, daß er Empfehlungen für ein zweckmäßigeres Verhalten ausspricht.

Es kommt also auf die Art und Weise an, wie Kritik geübt wird sowie auf die Qualität der Fakten, mit denen sie begründet wird. Auf beide Aspekte muß noch kurz eingegangen werden.

Dem Mitarbeiter ist nicht geholfen, wenn Kritik verniedlicht oder abgeschwächt wird. Sie sollte vielmehr **offen, klar** und **unmissverständlich** angesprochen werden. Vom Vorgesetzten wird dabei ein gewisses Maß an **Konfliktbereitschaft** verlangt. Gleichwohl muß ein Mitarbeiter immer den **helfenden Aspekt** der Kritik erkennen. Selbstverständlich daß sich Kritik nur auf **konkrete Fakten** stützt.

Also:

ein Mitarbeitergespräch kann nicht geführt werden, wenn es an konkreten Informationen fehlt.

Wie ist eine nachhaltige Verhaltensänderung beim Mitarbeiter zu erzielen?

Das Ziel eines Mitarbeitergespräches besteht darin, den Mitarbeiter zu einer Änderung seines Verhaltens zu veranlassen, bzw. gewünschtes Verhalten zu verstärken. Wie erreicht man das ohne Druck und ohne den Mitarbeiter den Weg des „Eigene-Erfahrung-Sammelns“ gehen zu lassen?

Es ist mittlerweile eine gesicherte Erkenntnis, daß sich Mitarbeiter insbesondere für die Umsetzung solcher Maßnahmen und Ziele einsetzen,

- an deren Entwicklung sie selber beteiligt waren,
- deren Sinn sie einsehen und
- für die sie eine geistige Mitverantwortung empfinden.

Dasselbe Prinzip sollte ein Vorgesetzter zugrunde legen, der vor dem Problem steht, im Mitarbeiter eine auf Dauer wirkende Verhaltensänderung auszulösen. Die Wahrscheinlichkeit, hierbei erfolgreich zu sein, hängt eng mit der Art und Weise zusammen, wie der Vorgesetzte das macht.

Eine Verhaltensänderung als notwendig zu erkennen, setzt beim Mitarbeiter die Einsicht voraus, daß sein bisheriges Verhalten unzweckmäßig ist.

Diese Einsicht sollte er allein entwickeln, indem er über sich nachdenkt.

Der Vorgesetzte muß den Mitarbeiter also zum **Nachdenken** über sich selber veranlassen. Das Instrument dazu sind Fragen, die er dem Mitarbeiter in Bezug auf seine Arbeitssituation stellt. Im Grunde genommen soll also nicht der Vorgesetzte dem Mitarbeiter sagen, was gut für ihn ist, sondern der Mitarbeiter selbst soll dies formulieren

Der Vorgesetzte muß sich deshalb einen **problemorientierten Fragenkatalog** zusammenstellen. Er gibt dem Mitarbeiter dadurch **Hilfe zur Selbsthilfe**, darf ihm aber nicht das Denken abnehmen. Der Mitarbeiter muß sich selbst gegenübergestellt werden.

Viele Vorgesetzte haben hierbei Schwierigkeiten, da sie es für ihre Legitimation für erforderlich halten, gelegentlich ihre **Überlegenheit zu demonstrieren**. Es ist auch für manchen Vorgesetzten mit seinem Selbstverständnis unvereinbar, eine gute Idee - die unbestritten auch gut für den Mitarbeiter sein kann - hinter dem Berge zu halten und sie durch Fragen aus dem Mitarbeiter „herauszuholen“. Vorgesetzte neigen vielmehr dazu, das **eigene Verhalten zur Nachahmung zu empfehlen und Überlegenheit hervorzukehren**. Das löst aber beim Mitarbeiter **innere Abwehr** aus.

Konkrete Hilfe
vermittelt der Vorgesetzte
vorrangig
durch Fragen und
aufmerksames Zuhören.



Allgemein gilt:

**Je mehr es der Vorgesetzte versteht,
die inhaltlichen Vorschläge während des gesamten Gespräches
vom Mitarbeiter erarbeiten zu lassen
und sich selber dabei zurückzuhalten,
um so größere Aussichten bestehen
für die angestrebte Verhaltensänderung beim Mitarbeiter.**

Maßnahmen, Hilfen und Problemlösungen

Bei der Gesprächsvorbereitung muß sich der Vorgesetzte Gedanken darüber machen, welche Maßnahmen und Problemlösungen dem Mitarbeiter in seiner Situation helfen können. Das steht nicht im Widerspruch zu dem bisher Gesagten, daß der Vorgesetzte seine eigenen Vorstellungen zunächst im Gespräch so weit wie möglich zurückhält.

Methodisch muß bedacht werden, daß die Vorschläge des Vorgesetzten nicht als kategorische Handlungsanweisungen eingebracht werden, sondern als **diskussionsbedürftiges Angebot** zu verstehen sind.

Gesprächsplan

Es empfiehlt sich, das Gespräch **systematisch** aufzubauen.

Hier die wichtigsten Gründe

- Ein Gesprächsplan stellt sicher, daß **über alles gesprochen** und nichts vergessen wird.
- Der Vorgesetzte zwingt sich mit einem Gesprächsplan zu **systematischem Vorgehen**.
- Der Gesprächsplan stellt sicher, daß im Gespräch ein **konkretes Ergebnis** erzielt wird. (Häufig enden Gespräche in unverbindlichen Willens- und Wohlwollenserklärungen, denen keine Taten folgen.)
- Der Mitarbeiter, dem der Gesprächsablauf zu Beginn kurz dargestellt wird, weiß, wie das Gespräch verlaufen soll. Der Vorgesetzte zeigt damit, daß er es **ernst mit dem Gespräch meint**.
- Ohne Gesprächsplan besteht die Gefahr, daß bei den Gesprächspartnern der **Überblick** verloren geht. Dem Vorgesetzten kann es passieren, daß ihm dann der Mitarbeiter die Gesprächsführung aus der Hand nimmt.



Die Befürchtung, daß ein Gesprächsplan die Spontaneität des Gesprächsverlaufes beeinträchtigen kann, ist dann berechtigt, wenn sich der Vorgesetzte zu eng an sein Konzept hält. Allerdings lässt sich diese Befürchtung auch in ein Argument für den Gesprächsplan umkehren. Gerade ein Gesprächsplan erlaubt es einem Vorgesetzten, das Gespräch auch einmal ausufern zu lassen. Er kann es dann bei Bedarf dort fortsetzen, wo die Unterbrechung stattgefunden hat.

Gesprächsphasen

Es liegt nahe, das Gespräch in einzelne Abschnitte zu gliedern. Folgende Gesprächsphasen bieten sich an:

- Gesprächseröffnung
- Analyse des Ist-Zustandes der Arbeitssituation des Mitarbeiters
- Erarbeitung eines Soll-Zustandes
- Aufstellen eines Aktionsplanes
- Gesprächsabschluß

Überlegungen zum Gesprächsablauf

Gesprächseröffnung

Zielsetzung: Herstellen einer sachbezogenen, vertrauensvollen Gesprächsatmosphäre, Befriedigen des Bedürfnisses nach Sicherheit und Orientierung beim Mitarbeiter.

Inhalt: Der Vorgesetzte begrüßt den Mitarbeiter und stellt Anlaß, Inhalt und Vorgehensweise sowie die Zielsetzung des Gespräches dar.

Methode:

Der Vorgesetzte stellt einen störungsfreien Ablauf sicher und eröffnet das Gespräch mit einem kurzen Monolog. Das Eröffnungslob - zum Auftauen der Situation - sollte, wenn überhaupt, konkret auf ein Ereignis und ein Tun des Mitarbeiters bezogen sein. Ein Pauschallob wird vom Mitarbeiter schnell als Zweckkompliment angesehen. Außerdem kann der Vorgesetzte mit einem zu undifferenzierten Lob die Gesprächskonzeption gefährden, da der Mitarbeiter immer dann, wenn der Vorgesetzte Kritik üben will, auf das Einganglob verweisen wird.

Aus dem Rahmen fallendes Vorgesetztenverhalten kann vom Mitarbeiter als Indiz für eine außergewöhnliche Situation gedeutet werden. Durch das Andeuten des positiven Gesprächsausganges kann der Vorgesetzte Spannung aus der Eröffnungsphase herausnehmen.

Es ist unzweckmäßig, das Gespräch über den Schreibtisch zu führen, da diese Sitzordnung den hierarchischen Abstand betont. Besser ist eine Sitzecke, wenn diese nicht vorhanden ist, sollte am Schreibtisch „über Eck“ gesprochen oder ein neutrales Sitzungszimmer gewählt werden.

Analyse des Ist-Zustandes der Arbeitssituation des Mitarbeiters

Zielsetzung: Einheitliche Beurteilung der Arbeitssituation des Mitarbeiters mit Stärken und Schwächen.

Inhalt: Der Mitarbeiter liefert durch problemorientierte Fragen des Vorgesetzten die Selbsteinschätzung der eigenen Situation. Der Vorgesetzte stellt dann seine Fremdeinschätzung gegenüber.

Methode:

Die Meinung des Vorgesetzten interessiert vorläufig nicht. Der Mitarbeiter wird durch die komplexweise gestellten Fragen dem „Leistungsdruck des Antworten-Müssens“ ausgesetzt. Der Vorgesetzte kommentiert vorläufig nicht. Ein zu frühes Eingehen auf die Antworten des Mitarbeiters birgt die Gefahr in sich, daß sich das Gespräch im Detail verliert und festfährt.

Es geht in dieser Phase darum, die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters und die Fremdeinschätzung des Vorgesetzten einander anzunähern. Das wird nur selten vollständig gelingen: der Vorgesetzte sollte bereit sein, eigene Urteile zu korrigieren. Er erleichtert damit dem Mitarbeiter die Korrektur seiner Positionen.

Wenn der Mitarbeiter im Gesprächsverlauf seinerseits den Vorgesetzten kritisiert, sollte dieser das geschehen lassen (zuhören, leiden können und Nerven behalten). Der Mitarbeiter liefert jetzt die Informationen, die sein Verhalten erklären. Der Vorgesetzte sollte den Mitarbeiter jetzt nicht unterbrechen und sein eigenes Verhalten erklären, begründen oder rechtfertigen.



Erarbeiten eines Soll-Zustandes

Zielsetzung: Gemeinsames Erarbeiten des Soll-Zustandes.

Inhalt: Vorgesetzter erfragt Änderungsvorstellungen und -absichten.
Der Mitarbeiter macht die Vorschläge so weit wie möglich allein.
Fixieren von Teilzielen und Prioritäten.

Methode:

Durch die Art und Weise der Mitarbeit und die Qualität der Vorschläge kann der Vorgesetzte feststellen, wie weit sich der Mitarbeiter mit der Analyse seiner Arbeitssituation identifiziert. Der Vorgesetzte führt auch in dieser Phase das Gespräch mit Fragen. Je weitgehender die Änderungsvorschläge vom Mitarbeiter kommen, umso größer ist ihre Aussicht auf Verwirklichung. Häufig geschieht es, daß die Mitarbeiter sich zuviel vornehmen, daß heißt sich übernehmen. In diesem Fall muß der Vorgesetzte korrigierend eingreifen, um eine Überforderung des Mitarbeiters zu verhindern.

Wichtig:

**Das angestrebte Soll muß
realistisch,
widerspruchsfrei und
konkret sein.**

**Wird insbesondere
die letzte Anforderung nicht erfüllt,
hat der Vorgesetzte keine Möglichkeit,
zu kontrollieren,
ob Veränderungen beim Mitarbeiter
stattgefunden haben.**



Aufstellen eines Aktionsplans

Zielsetzung: Der Aktionsplan soll sicherstellen, daß der Soll-Zustand erreicht wird.

Inhalt: Folgende Fragen müssen beantwortet werden:

- Was muß der Vorgesetzte tun, damit der erarbeitete Soll-Zustand erreicht werden kann?
- Wo erwartet der Mitarbeiter Hilfe des Vorgesetzten?
- Was muß der Mitarbeiter tun, damit der erarbeitete Soll-Zustand erreicht werden kann?
- Welche sonstigen Maßnahmen sind zu treffen, damit der Soll-Zustand erreicht werden kann?

Methode:

Auch hier kommt es maßgeblich darauf an, daß der Mitarbeiter eigene Vorschläge einbringt. Je deutlicher die Maßnahmen nach Inhalt, Umfang und Termin festliegen, umso konkretere Handlungshilfen und -anweisungen werden sie für den Mitarbeiter. Es empfiehlt sich, daß jeder Gesprächspartner für sich diese Vereinbarungen notiert, damit nichts vergessen wird. Der Vorgesetzte bietet zum Umsetzen der Maßnahmen seine Hilfe an. Offizielle Gesprächsprotokolle sollten nur im Ausnahmefall erstellt und vom Mitarbeiter gegengezeichnet werden.

Gesprächsabschluß

Zusammenfassen und Hervorheben des Gesprächsergebnisses. Ein neuer Termin wird für den ersten Erfahrungsaustausch und Kontrollmaßnahmen des Vorgesetzten vereinbart. Der Mitarbeiter stellt für ihn noch offene Fragen.



Grundregeln für das Mitarbeiter-Einzelgespräch

- **Zuhören und ausreden lassen**
Beim Zuhören des Vorgesetzten spürt der Mitarbeiter das Interesse an seiner Person und Meinung.
- **Nehmen Sie Ihren Mitarbeiter so ernst, wie Sie selbst von ihm ernst genommen werden wollen.**
- **Empfängerorientiert argumentieren, nicht senderorientiert argumentieren.**
- **Nicht sofort kritisieren oder Einzelheiten zerpfücken.**
- **Kein Gespräch ohne konkreten Anlaß.**
- **Die Leistung des Mitarbeiters differenziert sehen.**
- **Sich klar werden über die Zielsetzung des Gesprächs.**
- **Kein Gespräch ohne Fakten.**
- **Systematische Gesprächsführung mit einem Gesprächsplan.**
- **Problemorientierten Fragenkatalog „offener Fragen“ zusammenstellen.**
- **Für störungsfreien Ablauf sorgen.**
- **Kritik an Fakten orientieren.**
- **Konkrete Ziele setzen und Maßnahmen vereinbaren.**
- **Offizielle Gesprächsnotizen nur im Ausnahmefall**
Vorgesetzter und Mitarbeiter notieren sich aber die Vereinbarungen.
Damit ist sichergestellt, daß nichts vergessen wird.
Der Vorgesetzte erleichtert sich die Kontrolle.



Fremdwörter und ihre Übersetzung

Autorität: Auf Leistung oder Tradition beruhender Einfluß einer Person oder Institution und das daraus erwachende Ansehen.

Kommunikation: Mitteilung, Unterredung

Hierarchie: Rangfolge, Rangordnung

Kontinuität: Stetigkeit

Legitimation: Berechtigung

Kategorie: Gruppe, in die jemand oder etwas eingeordnet ist.

Indiz: Beweis
