

# Haltung hilft

## MITARBEITERGESPRÄCHE FÜHREN

Sie motivieren, schaffen Vertrauen und sorgen für Klarheit – theoretisch. Mitarbeitergespräche gelten zwar als wirkungsvolles Führungstool. Für Manager wie Mitarbeiter sind die turnusmäßigen Termine jedoch oft ein rotes Tuch. Woran es beim Austausch meist hapert und wie der Dialog besser gelingen kann.



**Preview:** ► Ungeliebte Pflicht: Warum Manager den Dialog lieber meiden ► Gut fürs Klima: Wie der Austausch die Zufriedenheit steigert ► Inhalte festlegen und Grenzen setzen: Warum Vorbereitung Zeit spart ► Leistung vs. Beziehung: Worum es im Mitarbeitergespräch wirklich geht ► Feinfühliges Feedback: Wie Chefs Kritik und Lob gut vermitteln ► Zuhören und Fragen: Das Wichtigste zur Gesprächstechnik

■ Die Zahlen stimmen, die Geschäftsleitung ist zufrieden und die Stimmung gut. Warum also Zeit mit zusätzlichen Gesprächen verschwenden? Solche oder ähnliche Gedanken dürften derzeit mancher Führungskraft durch den Kopf gehen, angesichts des Termins, der in vielen Unternehmen bald ansteht: das Mitarbeitergespräch. Das Tagesgeschäft drängt, der Zeitplan ist eng – Vorgesetzte, denen die Unterredung wirklich gelegen kommt, dürften eine Seltenheit sein. Allzu oft geraten die pflichtgemäß anberaumten Gespräche zum Alibiter-

min.

Mitarbeiter blicken daher für gewöhnlich mit Skepsis auf das Gespräch, in dem es um ihre persönliche Leistung gehen soll, weil sie sowieso mit einem nichtssagenden Monolog vom Vorgesetzten rechnen. „Mitarbeiter agieren oft nach dem Motto: Augen zu und durch“, sagt der in der Schweiz und in Deutschland tätige Führungskräftecoach David D. Kaspar.

Halbherzig geführte Unterredungen können jedoch ungeahnte Nebenwirkungen nach sich ziehen. „Mitarbeiter, die mit allgemeinem Lob oder pauschaler Kritik abgefertigt werden, reagieren frustriert“, sagt Kaspar. Denn fehlendes Feedback senkt auf Dauer nicht nur die Arbeitsmotivation. Entsteht der Eindruck, dass kein Interesse an der Sichtweise des Angestellten besteht, verliert dieser über kurz oder lang die Lust, dem Vorgesetzten überhaupt etwas zu berichten. Damit versiegt für die Führungskraft nicht nur eine wichtige Informationsquelle, sie

verliert auch Ideenpotenzial.

### Interesse schafft Zufriedenheit

Die gute Nachricht für Vorgesetzte: Damit der Dialog gelingt, bedarf es eigentlich nicht viel: „Eine positive Grundhaltung und ehrliches Interesse sind zunächst vollkommen ausreichend“, sagt Personal- und Wirtschaftspsychologe Rüdiger Hossiep. In einer der wenigen Evaluationsstudien zu den Effekten von Mitarbeitergesprächen zeigte sich, dass sie sich signifikant positiv auf das Betriebsklima auswirken, wenn die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ihr Vorgesetzter mit ernsthaftem Engagement bei der Sache ist. „Mitarbeiter spüren sehr genau, mit welcher Einstellung der Vorgesetzte in das Gespräch geht“, erklärt Diplompsychologin und Studienautorin Christiane Albert-ernst.

Offenheit? Interesse? Das klingt nach einem vergleichsweise simplen Rezept. Die Umsetzung fällt jedoch nicht immer leicht.

„Viele Führungskräfte tendieren zu einem Aktionismus, in dem alles dem Daily Business untergeordnet wird“, erklärt Kaspar. In seinen Coachings empfiehlt er Vorgesetzten daher, einmal in die Schuhe des Mitarbeiters zu schlüpfen: Was bedeutet das Gespräch für den Mitarbeiter? Was sind seine Motive? Welche Erwartungen hat er? Nach solch einem Perspektivwechsel geht sich das Gespräch oft besser an, meint der Coach.

#### Zeitinvest zahlt sich aus

Neben der mentalen Einstimmung ist eine strukturierte Vorbereitung der wichtigste Weichensteller für das Gespräch. Bereits eine halbe Stunde pro Mitarbeiter kann die Effizienz des Gesprächs um ein Vielfaches steigern. „Der Zeitaufwand wird durch eine größere Leistungsbereitschaft aufseiten des Mitarbeiters mehrfach aufgehoben“, ist Wirtschaftspsychologin Hossiep überzeugt. Damit Vorgesetzte stichhaltig argumentieren können, sollten sie gut über die Aufgaben und Verantwortungsbereiche des Mitarbeiters informiert sein.

Zur Vorbereitung gehört es auch, die Schwerpunkte des Gesprächs zu bestimmen und Grenzen abzustecken. In großen Unternehmen gibt es meist mehrere institutionalisierte Gespräche mit einem standardisierten Ablauf. Dort ist etwa klar, dass sich die Unterredung im Dezember um die Zielerreichung dreht und es erst im März um die Gehaltsentwicklung geht. In kleineren Unternehmen laufen die Unterredungen hingegen inoffizieller ab und finden – wenn überhaupt – meist nur einmal gegen Ende des Jahres statt. Mitarbeiter sehen in den Terminen daher oft die einzige Gelegenheit, ihre Bezahlung zu verhandeln. „Beim Gehalt sind Mitarbeiter und Chef oft per se anderer Meinung“, meint Psychologin Alberternst, die mittlerweile Manager in puncto Personalführung berät. Ein bis

dato harmonisches Gespräch kann daher schnell kippen. Um Kommunikationsdesaster zu vermeiden, sollten Chefs vorab klar kommunizieren, was der Anlass des Gesprächs ist – und für andere Anliegen, etwa Gehaltsverhandlungen, Extratermine anbieten.

#### Gestern, heute und morgen reflektieren

Inhalte, die in keiner Unterredung fehlen sollten, lassen sich in der Formel AFE zusammenfassen: Arbeitssituation, Feedback und Entwicklungschancen. Letztere müssen nicht immer einen Aufstieg in der Hierarchie bedeuten, sondern können auch auf die Teilnahme an einer Fortbildung hinauslaufen. Zur besseren Orientierung



sich auf ungefährlichem Terrain langsam warmreden. Allerdings: Ein starres Abspulen konfektionierter Fragen ist ebenfalls kontraproduktiv. „Die Führungskraft darf sich nicht hinter standardisierten Fragen verstecken, sondern muss auf das eingehen, was im Gespräch passiert“, betont Hossiep.

#### Gesprächsminen entschärfen

Nach einem lockeren Start können das vergangene Jahr betrachtet und Projekte und Verantwortungsbereiche bilanziert werden. Gibt es Zielvereinbarungen aus dem Vorjahr, können diese mit dem Erreichten verglichen werden. Konflikte oder Krisen haben in dem Gespräch jedoch nichts verloren. „Ist

**„Mitarbeiter spüren sehr genau, mit welcher Haltung der Vorgesetzte in das Gespräch geht.“**

Dr. Christiane Alberternst, Diplompsychologin und Führungskräftecoach. Kontakt: info@soffactors.de

kann der Ablauf des Gesprächs (mental) in drei Phasen gegliedert werden: Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft.

Hilfreich können auch Leitfäden sein, mit denen sich beide Seiten auf das Gespräch vorbereiten. Denn sie geben nicht nur den Gesprächsstoff vor, sondern bieten auch eine Struktur für den Ablauf: Mit Einstiegsfragen zur Gestaltung des Arbeitsplatzes müssen Chef und Mitarbeiter beispielsweise nicht gleich in die Vollen gehen, sondern können

ein Projekt schlecht gelaufen oder ein Kunde abgesprungen, sollte dies zeitnah zum Fehler und nicht erst im Jahresgespräch aufs Tapet“, sagt Alberternst.

Einer der ungemütlichsten Programmpunkte des Gesprächs dürfte die Bewertung der Stärken und Schwächen des Mitarbeiters sein: Viele Chefs betrachten das Feedback eher als Bürde. „Führungskräfte sind viel harmoniebedürftiger, als man denkt“, sagt Coach Kaspar. Sich zu positionieren, Feed-

## Das Mitarbeitergespräch als Serious Game

- Erfahren Sie, was ein gutes Gespräch ausmacht
- Schlüpfen Sie in einen Avatar und probieren verschiedene Strategien am Mitarbeiter-Avatar aus
- Erhalten Sie ein detailliertes Feedback Ihres Gesprächs
- Und haben Sie Spaß beim Lernen, denn dann fällt es leichter und der Erfolg ist nachhaltiger



**apunto**  
Solutions & Consulting

Web: [www.apunto-sc.com](http://www.apunto-sc.com)  
E-Mail: [info@apunto-sc.com](mailto:info@apunto-sc.com)  
Tel: 040 / 822 186 331

**SIE HABEN UNS GERADE  
NOCH GEFEHLT!**

**30.-31. März 2012**

WEITERE INFOS AUF DEN SEITEN 50 UND 51 ODER UNTER [WWW.PETERSBERGER-TRAINERTAGE.DE](http://WWW.PETERSBERGER-TRAINERTAGE.DE)

back zu geben, mit Widerständen oder Kritik umzugehen – die direkte Konfrontation ist anstrengend und emotional fordernd. „Dem weichen viele lieber aus“, sagt Kaspar. Um blutdruckhochtreibende Gespräche zu vermeiden, müssen Vorgesetzte allerdings nur zwei Aspekte beachten.

### Rückmeldung: Fair und konstruktiv

Wie sieht der Chef mich? Diese Frage ist für Mitarbeiter von herausragender Bedeutung. Umso wichtiger ist es, dass der Vorgesetzte seine Einschätzung behutsam vermittelt. Dies gelingt am besten mit Ich-Botschaften. Mit Sätzen wie „Ich empfinde es so, dass ...“ oder „Auf mich macht das folgenden Eindruck ...“, fühlen sich Mitarbeiter weniger angegriffen. Zudem sollte der Feedback-Geber zuerst positive Dinge und die Stärken ansprechen und erst danach auf Fehler und Schwächen eingehen. Idealerweise halten sich Lob und Kritik die Waage.

Das Ansprechen von kritikwürdigen Punkten sollte konstruktiv verlaufen, etwa indem die Führungskraft gleichzeitig auch Anregungen zur Verbesserung liefert. Konkrete Beispiele können dabei helfen, Probleme oder Fehlverhalten zu verdeutlichen und für den Mitarbeiter nachvollziehbar zu machen. „Ein Chef, der transparent macht,

wie er zu einer Meinung oder einem Urteil gelangt ist, kann besser überzeugen“, betont Hossiep.

### Soft Skills nicht vergessen

Neben den fachlichen Fähigkeiten sollten auch die sogenannten weichen Faktoren berücksichtigt werden. „Der Teamgeist eines Mitarbeiters ist genauso wichtig wie seine Verkaufszahlen“, sagt Kaspar. Vorgesetzte, die sich auch zu den sozialen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter äußern, zeigen zudem, dass sie deren Leistung nicht nur an Zahlen festmachen, sondern sie ganzheitlich betrachten.

Was auf jeden Fall ins Gespräch gehört: ein Ausblick in die Zukunft. Ehrlichkeit hat hierbei größte Priorität. Unmögliches zu versprechen („Beim nächsten Mal sind Sie dabei“) oder zu trösten („Das kann ich erst nächste Woche entscheiden“), ist tabu. „Auf diese Tricks fallen Mitarbeiter maximal einmal rein“, sagt Hossiep. Die eigene Glaubwür-

# Besser führen!

## Einstieg in die Führungsverantwortung II

Mi, 2. bis Fr, 4.11.2011,  
Raum Fulda

## Feedback als Führungsinstrument

Mo, 14. bis Di, 15.11.2011,  
Raum Fulda

## Konfliktmanagement

Mi, 23. bis Fr, 25.11.2011,  
Raum Berlin

## Einstieg in die Führungsverantwortung III

Mo, 5. bis Mi, 7.12.2011,  
Raum Fulda

## Führung ohne Weisungsbefugnis

Mi, 18. bis Fr, 20.1.2012,  
Raum Berlin



NEULANDS ACADEMY

for Modern Leadership

info@neulands-academy.de

www.neulands-academy.de

## Dos und Don'ts für den Dialog

► **Die Haltung entscheidet:** Die Einstellung zum Dialog ist eine sich selbst erfüllende Prophezeiung. Wer nicht an den Nutzen des Gesprächs glaubt, wird ein nutzloses Gespräch führen. Um keine Zeit zu verschwenden, sollten Führungskräfte daher in erster Linie ihre Haltung zum Gespräch reflektieren.

► **Weniger sagen ist mehr:** Viel reden hilft viel? Auf das Mitarbeitergespräch trifft diese Formel für den Vorgesetzten nicht zu. Den größten Redeanteil sollte der Mitarbeiter haben. Das bedeutet bei einer Gesprächszeit von 90 Minuten: 30 Minuten sind für den Chef, die restliche Zeit redet der Mitarbeiter.

► **Stärken stärken:** Für den Mitarbeiter ist die Einschätzung seiner Leistung sehr wichtig. Chefs missverstehen dies jedoch oft als Anlass, die Fehler des Mitarbeiters auf das Tapet zu bringen. Im Gespräch sollten die Stärken des Mitarbeiters eine mindestens ebenso große Rolle spielen wie seine Defizite.

► **Selbst ist die Führungskraft:** Markige Sprüche, ein aufmunterndes Schulterklopfen – beim Geschäftsführer funktioniert das schließlich auch. Falsch! Statt vermeintliche Vorbilder zu kopieren, sollten junge Führungskräfte ihren eigenen Stil im Umgang mit Mitarbeitern finden.

► **Strukturierte Spontanität:** Eine Gesprächsstruktur ist zwar wichtig, dennoch sollten Führungskräfte nicht starr an ihrer Agenda festhalten. Deutet der Mitarbeiter etwa an, zurzeit unter starken privaten Belastungen zu stehen, kann es sinnvoll für die Führungskraft sein, dort nachzuhaken. Fingerspitzengefühl ist dabei wichtigste Voraussetzung.

Neuaufgabe

Klare Kommunikation



Direkt im Dialog

Professionelle Gesprächsführung  
in Unternehmen und Organisationen

Udo Kreggenfeld  
**Direkt im Dialog**  
Professionelle Gesprächsführung in  
Unternehmen und Organisationen  
5. Auflage 2011, kt., 256 S.  
ISBN 978-3-936075-66-3  
Ladenpreis: 24,90 EUR  
Bestell-Nr.: tb-6818

Bestellung und Infos unter:

www.managerseminare.de/tb/tb-6818

digkeit sollten Vorgesetzte nicht leichtfertig aufs Spiel setzen.

Wichtige Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs, etwa definierte Ziele, Absprachen zur Übernahme eines neuen Aufgabengebiets oder der Besuch eines Seminars, sollten unbedingt schriftlich fixiert werden. „Zielvereinbarungen geben Mitarbeitern einen Ankerpunkt, den sie während der Arbeit vor Augen haben“, sagt Psychologin Alberternst. Ein solches Dokument ermöglicht es zudem, im nächsten Gespräch das Erreichte zu bilanzieren.

### Fein-Tuning für den Wortwechsel

Führungskräfte können sich für die Vier-Augen-Unterredung auch schulen lassen. In den Trainings rund um das Führungstool geht es üblicherweise um Regeln und Tipps zur Kommunikation. Meist wird in Einzelübungen, Rollenspielen oder der Bearbeitung von exemplarischen Problemfällen an der Gesprächstechnik gefeilt. David D. Kaspar setzt in seinen Trainings zudem Video-Feedbacks ein. „Führungskräfte erkennen sehr schnell, was sie falsch gemacht haben, wenn sie sich auf dem Bildschirm sehen“, sagt der Coach.

Zu den häufigsten Fehlern gehört laut Kaspar das sogenannte Besprechen des Mitarbeiters: Statt dem Gehör zu schenken, was der Beschäftigte über seine Arbeitssituation zu sagen hat, kommt dieser kaum zu Wort. „Viel reden hilft viel – denken manche Führungskräfte, in der Überzeugung, sie drückten mit ihrem Redeschwall Wertschätzung aus“, erklärt Personalpsychologin Hossiep. Eindeutig ein Irrglaube. Den Drang zu sprechen sollten Vorgesetzte daher bremsen und stattdessen zuhören. Oder noch besser: aktiv zuhören.

### Sendepause für den Chef

Nach dem klassischen Modell des Psychologen Carl Rogers betrifft das aktive Zuhö-

ren auch die nonverbale, körpersprachliche Kommunikation. Also Nicken, Augenkontakt und die Hinwendung des Oberkörpers zum Gesprächspartner. Auch Mimik und Gestik verraten viel: Wegwischende Handbewegungen oder hochgezogene Augenbrauen vermitteln beispielsweise keine positiven Signale. Am wichtigsten dürfte jedoch sein, dass die Führungskraft den Ausführungen des anderen konzentriert und aufmerksam folgt, ihn nicht unterbricht und Pausen aushält. Als Merksatz gilt: Der Redeanteil des Mitarbeiters sollte 60 Prozent betragen, der der Führungskraft 40 Prozent.

Ein bewährtes Mittel des aktiven Zuhörens ist die Paraphrasierung. Indem die Führungskraft die Aussage des Mitarbeiters mit eigenen Worten wiederholt, zeigt sie ihrem Gesprächspartner, dass sie sein Hauptanliegen, seine Priorität, seine Erfahrung oder seine Meinung erkannt hat. Zudem beugt es Missverständnissen vor und sorgt für Klarheit.

### Wer führen will, muss fragen

Mindestens ebenso wichtig wie das Zuhören ist das Fragen. Denn wenn sich der Chef nicht nur mit einem Ja oder Nein begnügt, sondern nachhakt, fühlt sich der Mitarbeiter ernst genommen und anerkannt. Fragen wie „Ist aus Ihrer Sicht alles Notwendige bedacht worden?“ ermöglichen es dem Mitarbeiter, eigene Themen ins Spiel zu bringen.

### Treffen auf neutralem Boden

Einen nicht unwesentlichen Anteil am Gelingen des Gesprächs trägt das Setting. Findet der Mitarbeiter den Chef etwa am großen Eichenschreibtisch im Ledersessel vor, vermittelt dies zwei Signale: Konfrontation und Hierarchie. Aber auch bereits weniger überdimensionierte Machtsymbole können einer offenen Gesprächsatmosphäre

## Service

### Literaturtipps

► **Anja K. Haftmann: Mitarbeitergespräche souverän führen.** CD-ROM, managerSeminare, Bonn 2011, 225 Euro.

Mit dem dreitägigen Seminarkonzept können Führungskräfte in der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung zehn gängiger Gesprächstypen trainiert werden – angefangen mit Feedback- über Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräche bis hin zur Abmahnung.

► **Sascha Reimann: Wachsen am Widerspruch.** managerSeminare 151, Oktober 2010, www.managerseminare.de/MS151AR01

Der Artikel zeigt, warum Kritikfähigkeit eine bislang ignorierte, aber wichtige Führungskompetenz ist und wie Entscheider am Feedback bottom-up wachsen können.

► **Rüdiger Hossiep, Jennifer Esther Bittner, Bernd Wolfram: Mitarbeitergespräche. Motivierend, wirksam, nachhaltig.** Hogrefe, Göttingen 2008, 24,95 Euro.

Das Buch liefert einen sehr differenzierten Überblick zu Grundlagen, Modellen und Typen von Mitarbeitergesprächen. Wissenschaftliche Erkenntnisse und Modelle aus dem Bereich Kommunikation werden durch praxisnahe Empfehlungen und Checklisten ergänzt. Anhand von zwei Fallbeispielen aus der Unternehmenspraxis werden zudem Hinweise und Empfehlungen für die Einführung von Mitarbeitergesprächen gegeben.

re im Wege stehen: „Der ständige Blick auf die Armbanduhr oder den Blackberry oder das Annehmen von Telefongesprächen wirkt nicht ermutigend“, gibt Alberternst Beispiele. Ein förderlicheres Ambiente bietet ein neutraler Besprechungsraum. Gibt es zudem Wasser oder Kaffee, zeigt dies: Wir haben Zeit, uns in Ruhe auszutauschen. „Eineinhalb Stunden sollten sich Führungskräfte für den Termin freihalten“, empfiehlt Alberternst.

Gelingt der Dialog, profitiert nicht nur der Mitarbeiter, weil er eine Einschätzung seiner beruflichen Entwicklung erhält. Auch der Vorgesetzte gewinnt durch die Resonanz seiner Mitarbeiter. „Er sammelt wichtige Erfahrungen, durch die er als Führungskraft reift“, sagt Hossiep. Im Idealfall stärkt das nicht nur die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, sondern erhöht auch die Produktivität. Und das nützt letztlich dem Unternehmen. „Das ist dann sozusagen eine Win-win-win-Situation“, meint David D. Kaspar.



„Die Führungskraft darf sich nicht hinter standardisierten Fragen verstecken, sondern muss auf das eingehen, was im Gespräch passiert.“

Dr. Rüdiger Hossiep, Wirtschafts- und Personalpsychologe, Managementdiagnostiker und Führungskräfte-trainer. Kontakt: ruediger.hossiep@rub.de