

# VersicherungsJournal.de

Praxiswissen aus Karriere & Mitarbeiter vom 20.6.2018

## Fünf Tipps zum Führen von Mitarbeitergesprächen

**Um Mitarbeiter, die engagiert sind und mitdenken, zu gewinnen und zu halten, muss ihnen der Unternehmer als Arbeitgeber Verantwortung übergeben, aber auch offen und transparent agieren. Dazu gehören strukturierte und auf Augenhöhe geführte Mitarbeitergespräche. Der Journalist Jens Gieseler liefert in seinem Gastbeitrag fünf Tipps, wie dies funktioniert.**

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Der Agenturchef Thomas Freund kocht vor Wut. Schon wieder muss er bei einem Kunden Fehler seines Mitarbeiters ausbügeln.

Der ist nicht erreichbar im Urlaub und hat nicht, wie abgemacht, seine Arbeit sauber übergeben. Stattdessen muss sich der Inhaber jetzt die Informationen mühsam zusammensuchen und steht gegenüber dem Kunden wie ein Depp da.

### Verantwortung und Ziele

Solche Szenen kommen in Agenturen und Büros immer wieder vor. Und meistens sind die Vorgesetzten selbst schuld, wenn ihre Mannschaft ohne Eigenantrieb arbeitet, findet Personalexperte Jörg Knoblauch (<https://www.abc-personal-strategie.de/>), Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Tempus. Der Grund: Viele scheuen sich, ihren Mitarbeitern Verantwortung zu übertragen und mit ihnen Ziele zu vereinbaren.

Doch ein guter Chef versteht sich als Coach, der Regeln festlegt und jedem Einzelnen Feedback und Anerkennung für seine geleistete Arbeit gibt. Ein wichtiges Instrument dafür: Mitarbeitergespräche. Vor Jahren als moderne, kooperative Führungsmethode entdeckt, die Mitarbeiter motivieren soll, spalten sie heute jedoch Unternehmen.

### Jahresgespräche werden zur lästigen Farce

Schuld daran sind abstruse Ideen und unausgelegene Strategien aus der Chefetage oder aus der Personalabteilung, sagt Knoblauch. Das Resultat sind Jahresgespräche, die kurz vor Weihnachten das vergangene Jahr bilanzieren sollen. Das Urteil fällt der Chef mit einem viertelstündigen Vortrag. Er sagt, was alles schiefgelaufen ist und künftig unbedingt anders werden muss.

Anschließend folgt eine viertelstündige Verteidigungsrede des Mitarbeiters, warum es eben nicht besser ging. Und eine Lösung, wie es nun befriedigend für beide Seiten weitergehen soll, wird nicht gefunden. Und nächstes Jahr: „same procedure“.

Unter diesen Umständen sind Mitarbeitergespräche eine lästige Farce. Die nachfolgenden fünf Tipps sollen dabei helfen, produktive Mitarbeitergespräche zu führen.

### Erstens: Leistungsbeurteilungs-Bogen

Nutzen Sie einen standardisierten Fragebogen, um das Gespräch zu strukturieren – denn nur so kommen Sie auf alle wichtigen Punkte zu sprechen. Mit diesem Leistungsbeurteilungs-Bogen werden etwa Fachkenntnisse, Einsatzbereitschaft, Arbeitstempo und -qualität, Selbstständigkeit oder Kundenbezug des Mitarbeiters eingeschätzt.

Über unterschiedliche Kriterien ergeben sich dann jeweils Noten von eins bis fünf. Den Bogen füllen Führungskraft und Mitarbeiter vor dem Gespräch unabhängig voneinander aus. Eigen- und Fremdbild sind so Grundlage für eine intensive Diskussion über die Arbeitsergebnisse. Damit kann ein sinnvolles Ergebnis erzielt werden, das die künftige Arbeit positiv beeinflusst.

### Zweitens: mehrmals im Jahr

Ein jährliches Mitarbeitergespräch reicht nicht. Es passiert innerhalb eines Jahres viel zu viel. Vor allem gibt es keine Gelegenheit, schnell nachzusteuern. Der Zeitmangel auf Führungsebene mag eklatant sein. Doch dort wird Geld nicht durch operatives Geschäft verdient, sondern vor allem durch Mitarbeiterführung.

Das Gespräch drückt Wertschätzung für die Mitarbeiter aus. Schon deshalb sollten sich Führungskräfte dafür Zeit nehmen. Es ist die Gelegenheit, mit mehr Ruhe wichtige „Knackpunkte“ zu besprechen, für die im Alltag tatsächlich oft die Zeit fehlt.

Diese Gespräche sollten pro Jahr drei Mal geführt werden, empfiehlt Knoblauch. Eines zu Anfang des Jahres, damit der Mitarbeiter weiß, wohin die Fahrt geht und was er dazu beitragen kann. Mitte des Jahres, um nachsteuern zu können. Und im Herbst, um für die Erreichung der Jahresziele nochmals zu motivieren.

### **Drittens: Mitarbeiterzahl**

Je nach Unternehmensgröße können Chefs nicht mit allen Mitarbeitern reden. Nicht nur, dass sich durch übermäßige Häufung eine schlechte Routine entwickelt und sich der Mitarbeiter wie beim Arztbesuch vorkommt – als Nummer durchgeschleust.

Das Vorhaben ist auch zeitlich oft unrealistisch. Führungskräfte können höchstens zwölf Mitarbeiter intensiv und persönlich begleiten.

### **Viertens: Redezeit**

Das Mitarbeitergespräch ist weit mehr als eine Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten. Sie ist zwar ein wichtiger Part des Gesprächs. Aber es ist ein Gespräch, ein Austausch!

In der Regel reden Vorgesetzte 80 Prozent der Zeit. Das ist grundverkehrt. Die Mitarbeiter sollten 80 Prozent Redezeit bekommen. Der Vorgesetzte muss sich auch die Sichtweise seines Mitarbeiters anhören, so der Personalexperte Knoblauch.

Wenn beide sich dann auf eine Einschätzung der Fähigkeiten, des Engagements und der Leistung geeinigt haben, ist es wichtig, daraus Konsequenzen zu ziehen. Vielleicht sind die Arbeitsbedingungen zu verbessern, vielleicht ist Weiterbildung notwendig und vielleicht sitzt jemand am falschen Arbeitsplatz. Bis zum kommenden Mitarbeitergespräch sollten entsprechende Meilensteine für die notwendigen Veränderungen festgelegt werden.

### **Fünftens: Kommunikationsfähigkeit**

Führungskräfte verfügen nicht qua Position über ausreichende kommunikative Fähigkeiten für Mitarbeitergespräche. Die Arbeitswelt wird nicht nur digitaler, sondern auch kommunikativer. Auch Vermittlerunternehmen müssen sich offener und transparenter präsentieren, um engagierte Mitarbeiter zu gewinnen.

Das muss vor allem gelebt werden. Etwa in Mitarbeitergesprächen. Deshalb kann dort auch viel Vertrauen verspielt werden. Zudem können kritische Situationen entstehen, wenn die Leistungsbeurteilung des Vorgesetzten von der des Mitarbeiters stark abweicht oder wenn Konfrontationen über die nächsten Karriereschritte entstehen.

Die gute Nachricht: Empathie und Kommunikationsfähigkeit sind Teil der Persönlichkeits-Entwicklung einer Führungskraft und können daher entwickelt werden.

Jens Gieseler (mailto:der-Gieseler@web.de)

Der Autor ist freier Kommunikationsberater und Journalist.

Das VersicherungsJournal ist urheberrechtlich geschützt. Das bedeutet für Sie als Leserin bzw. Leser: Die Inhalte sind ausschließlich zu Ihrer persönlichen Information bestimmt. Für den kommerziellen Gebrauch müssen Sie bitte unsere ausdrückliche Genehmigung einholen. Unzulässig ist es, Inhalte ohne unsere Zustimmung gewerbsmäßig zu nutzen, zu verändern und zu veröffentlichen.

**Kurz-URL:** <http://vjournal.de/-132592>