

So werden Mitarbeiter stark

Personalentwicklung Viele Beschäftigte sehen ihren Mitarbeitergesprächen mit einem mulmigen Gefühl entgegen, vor allem wenn Chefs mitunter schwierig sind. Zwei Coaches geben Ratschläge, wie das Treffen zum Erfolg wird. Die größten Fehler und wichtigsten Tipps – für beide Seiten. *Von Alexander Bögelein*



Der Jahresanfang ist die Hochphase für Mitarbeitergespräche. Viele Beschäftigte gehen mit Unbehagen in diese Gespräche. „Für manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sie eine regelrechte Hürde!“, sagt Cornelia Rasch, Personalentwicklerin und Coach aus Hamburg. „Wenn sich die Mitarbeiter jedoch vorbereiten, können sie die Gespräche für sich nutzen und sie werden zu einem echten Gewinn.“

Auch auf Seiten der Unternehmen sieht Thomas Lung viel Potenzial zur Verbesserung. Der Coach war 25 Jahre lang Führungskraft in Beschaffung, Produktion und Logistik bei Mittelständlern und hat hunderte solcher Gespräche geführt. Ein häufiger Fehler sei, dass die Ziele der Geschäftsführung nicht auf die Bereiche heruntergebrochen werden. Auch würde in Unternehmen oft zu wenig über die Bereiche hinweg kommuniziert, so entstünden Zielkonflikte.

Nach seiner Erfahrung unterschätzen viele Firmeninhaber das Thema und empfinden es als lästig. Dabei sei dies eine gute Chance, die Unternehmenskultur zu verbessern und Mitarbeiter zu motivieren. Dafür sei eine angstfreie Kommunikation und ein guter Umgang mit Meinungsverschiedenheiten nötig. „Da darf nichts unter den Teppich gekehrt und nichts aufgebauscht werden“, sagt Lung. Wie aber gelingen gute Gespräche? Die zwei Coaches Cornelia Rasch und Thomas Lung geben Tipps – für beide Seiten.

! **Samstags-thema**

Warum sind Mitarbeitergespräche so wichtig? Sie sind ein zentrales Instrument für die Personalentwicklung und für einen kooperativen Führungsstil. „Als Gespräch auf Augenhöhe und Teil der laufenden Kommunikation sind sie ein wichtiges Element, um die alltägliche Kommunikation zwischen Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ergänzen“, sagt Rasch. „An dessen Ende steht eine Vereinbarung über die Zusammenarbeit, die überprüfbar ist und Orientierung bietet.“

te zigfach aus. Sinnvoll sei es, sich während des Jahres Notizen zu machen. In vielen Unternehmen gibt es Leitfäden für den Ablauf des Gesprächs. Auf alle Fälle, so Rasch und Lung, sollte Beschäftigte sich Antworten überlegen auf die Fragen: Wie schätze ich mich selbst ein? Wo stehe ich? Was ist nicht gut gelaufen und warum? Wie kann ich das besser machen? Warum bin ich als Mitarbeiter im neunten Jahr wertvoller? Was habe ich für meine Entwicklung getan?



Cornelia Rasch, Personalentwicklerin und Coach.

„Nichts darf unter den Teppich gekehrt werden.“

Thomas Lung
Coach

Über welche Themen wird gesprochen? Es geht um die gegenseitige Zusammenarbeit, um Erwartungen, um Ziele und Wege, diese zu erreichen und um eine Rückmeldung für die Arbeitsleistung, nicht um deren Bewertung. Und schon gar nicht ums Geld, betont Lung. Ein Gehaltsgespräch sollte separat geführt werden. Ziel des Gesprächs müsse sein, dass die Mitarbeiter motiviert in die Zukunft gehen – selbst wenn das Feedback kritisch ausfällt.

Welche Punkte außer klassischer Weiterbildung fallen darunter? Das, so Lung, können auch weiche Faktoren sein: „Ich lese englische Bücher oder bereite mich als Nicht-Läufer auf einen Halb-Marathon vor.“

Wie gehe ich als Mitarbeiterin und Mitarbeiter ins das Gespräch? Rasch empfiehlt eine Haltung mit positiver Neugierde und Selbstbewusstsein nach dem Motto: „Das Gespräch ist gut für mich und ich erfahre etwas.“ Sehr hilfreich sei auch, sich klar zu machen: „Was bewegt meine Führungskraft? Was benötigt sie von mir? Welche Erwartung hat er von mir und wie kann ich dieser Erwartung gerecht werden?“

Welche Einstellung brauchen Chefs? „Diese sollten sich darüber im Klaren sein, dass viele Mitarbeiter dankbar für Wertschätzung sind“, betont Lung. „Der Schlüssel für gute Zusammenarbeit liegt

immer in den Menschen.“ Führungskräfte sollten daher versuchen, Persönliches zu erfahren, um die Motivation der Mitarbeiter besser zu verstehen und ihr eigenes Schubladen-Denken zu überwinden. Das ermögliche auch, diese besser nach Ihren Stärken einzusetzen. Dazu gehöre aber, sich selbst zu öffnen. „Mitarbeiter, die Punkt 16 Uhr aus der Firma flüchten, weil sie einen Familienangehörigen pflegen, sind auf einmal Heilige statt Tagelöhner“, nennt Lung als Beispiel dafür.

Wie sich Ziele smart definieren lassen

Die Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs sollten schriftlich dokumentiert werden, zum einen zur besseren Überprüfbarkeit, zum anderen falls die Chefin oder der Chef wechselt. Für Unternehmen lohne sich die Mühe, einen auf die eigenen Erfordernisse angepassten Gesprächsleitfaden zu entwickeln, sagt Coach Cornelia Rasch.

Wie gehe ich als Mitarbeiter mit kritischem Feedback um? Die Grundregel lautet: zuhören, nachfragen und Verständnis entwickeln. Keinesfalls sollte man sich verteidigen. Vielmehr sollte man überlegen, welche Botschaft der Führungskraft hinter den Worten stecke, sagen Rasch und Lung. Bei

Führungskräfte sollten die Ziele des Unternehmens auf die Ziele der Mitarbeiter herunterbrechen. Damit ein Ziel ein Ziel und keine Absicht ist, muss es smart definiert sein. Nach der „Smart“-Methode gilt: Ziele müssen

kritischen Punkten könne man beispielsweise formulieren: „Ich brauche einen Moment, um das auf mich wirken zu lassen.“ In der Kommunikation“, so Rasch, „machen wir häufig einen Fehler: Wir meinen zu wissen, was gemeint ist, besser ist es nachzufragen.“ Und, so merkt Lung an, einen Plan zu entwickeln, wie man das in Zukunft besser machen kann.

Wie reagiere ich, wenn ich die Kritik als unberechtigt empfinde? Wenn sich das im Gespräch nicht lösen lässt, sollte man das im Protokoll vermerken. „Das kann später wichtig werden, wenn es zu Konflikten kommt“, sagt Rasch.

Was mache ich, wenn meine Führungskraft keine Empathie und einen verletzenden Umgangston hat? „Jeder kann sich mal im Ton vergreifen. Gerade im Gespräch mit den Mitarbeitern kann fehlende Empathie verletzend sein“, sagt Rasch. In solchen Fällen sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Bedürfnisse in ruhigem Ton ansprechen und die Erklärung gleich mitliefern. „Viele gute Fachleute werden zu Vorgesetzten, können aber keine Menschen führen und haben Probleme im Zwischenmenschlichen“, ergänzt Lung. In solchen Fällen, so Rasch, sollten Mitarbeiter das mit Beispielen sachlich ansprechen und erklären, wie das bei Ihnen ankommt, zum Beispiel mit den Worten: „Ich empfinde ihren Umgangston mir gegenüber mitunter verletzend.“