

## **Erfolgsfaktor Mitarbeitergespräche**

*Information und Kommunikation sind fundamentale und permanente Führungsaufgaben. Befragungen in Unternehmen ergeben immer wieder, dass sie wichtige Faktoren der Arbeitszufriedenheit sind. Die Folge: Unternehmen mit steigenden Umsätzen zeichnen sich meist durch eine gut funktionierende interne Kommunikation aus.*

Ohne einen intensiven Austausch von Informationen und Meinungen ist in Organisationen kein koordiniertes und zielstrebiges Arbeiten denkbar. Dabei geht es nicht nur um aufgabenbezogene Sachinformationen, sondern auch um das Vermitteln von Gefühlen, Wünschen und Anschauungen. Derartige emotionale Botschaften dienen sowohl der Mitarbeitermotivierung als auch dem Wachsen verlässlicher Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Es hat sich gezeigt, dass die Bedürfnisse nach persönlichen Kontakten zum Vorgesetzten in den letzten Jahrzehnten eher zugenommen haben. Hierbei spielen unter anderem die arbeits teiligen Produktionsprozesse, vereinzelnde Computertätigkeiten und die unpersönliche E-Mail-Kommunikation eine Rolle. Aber auch der rationalisierungsbedingte Zeitmangel der Vorgesetzten und die damit seltener werdenden Gespräche mit ihren Mitarbeitern lassen Defizitgefühle entstehen. Die Mitarbeiter bekommen das Gefühl, dass man sie nicht wichtig nimmt und ihre Sorgen und Wünsche die Vorgesetzten nicht kümmern.

### **Gespräch als Führungsinstrument**

Unternehmen mit einem demokratischen Führungsverständnis pflegen eine offene innerbetriebliche Kommunikation und die Führungskräfte suchen den mündlichen Dialog mit ihren Mitarbeitern. In autokratisch geführten Organisationen wird hingegen eher mit unpersönlichen, vielfach schriftlichen Anweisungen ohne gegenseitigen Meinungsaustausch geführt. Auch herrscht hier die Tendenz vor, nur die notwendigsten arbeitsspezifischen Informationen weiterzugeben und vor allem unbequeme Wahrheiten über die Unternehmensentwicklung oder einschneidende Änderungsvorhaben so lange wie möglich zurückzuhalten.

**Wer sich jedoch engagierte und verantwortungsbereite Mitarbeiter wünscht, sollte trotz knapper Zeit möglichst oft die Gelegenheit zum Gespräch mit ihnen wahrnehmen.**

Das bezieht sich nicht nur auf formelle Arbeitsgespräche, sondern gilt auch für die vielen Chancen zu informellen Gesprächen am Rande: bei der morgendlichen Begrüßung, beim Kantinenessen oder im Rahmen feierlicher Anlässe. Auch durch diese Gespräche kann die Führungskraft so manches erfahren, was zwar nichts mit den konkreten Arbeitsaufgaben zu tun hat, aber dennoch wissenswert und für eine personenorientierte Führung wichtig sein kann. Es können auf diese Weise die Hintergründe bestimmter Vorgänge nachvollziehbar werden oder die aktuellen Befindlichkeiten von Mitarbeitern erkannt werden – können Dinge zur Sprache kommen, die dem gegenseitigen Verständnis dienen. Der Zeitaufwand für rechtzeitig und vorsorglich geführte Gespräche wird durch ersparte, sonst später notwendig werdende Kritik- und Konfliktgespräche allemal wettgemacht.

## Vertrauensaufbau durch Gespräche

**Ein tragfähiges Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitern ist die Voraussetzung jedes langfristigen Führungserfolgs.**

Vertrauen ist jedoch keine Selbstverständlichkeit, sondern muss erst aufgebaut werden. Es ist etwas ganz Natürliches, dass Mitarbeiter zunächst skeptisch sind, wenn sie in eine Firma neu eintreten oder einem neuen Vorgesetzten unterstellt werden. Sie wissen noch nicht, was sie erwartet und ihr natürliches Sicherheitsbedürfnis lässt sie vorsichtig sein. Erst wenn sie mehr über die neue Situation erfahren und mit ihren personellen Kontakten positive Erfahrungen machen, werden sie sich zunehmend sicherer fühlen und ihre anfänglichen Vorbehalte aufgeben. Andererseits sind verständlicherweise auch die Führungskräfte bestrebt, keine vermeidbaren Risiken einzugehen und sich abzusichern. Soll es jedoch zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit kommen, muss eine der beiden Seiten einen ersten Schritt wagen und der anderen einen Vertrauensvorschuss anbieten.

In erster Linie drückt sich das Vertrauen eines Vorgesetzten in partnerschaftlich und verständnisvoll geführten Gesprächen aus. In dieser Weise geführt, bauen persönliche Gespräche die Vorbehalte der Mitarbeiter zunehmend ab. Normalerweise sind sie dann bestrebt, sich das entgegengebrachte Vorgesetztenvertrauen zu erhalten, indem sie es durch ein vertrauenswürdigen eigenes Verhalten zu rechtfertigen suchen. Das wiederum ist für den Vorgesetzten eine Bestätigung seines Vertrauens, was es weiter verstärkt. Sozusagen eine sich selbsterfüllende Erwartungshaltung.

### Partnerschaftliche Gesprächsführung

Ob eine Führungskraft mit einem Mitarbeitergespräch den gewünschten Effekt erzielt, hängt maßgeblich von ihrem eigenen Gesprächsverhalten ab. Es ist entscheidend, ob es ihr gelingt, eine partnerschaftliche Gesprächsatmosphäre herzustellen und das Gespräch zielbewusst zu lenken.

Dabei ist folgendes natürliches Spannungsverhältnis zu beachten: Niemand fühlt sich in seiner Haut wohl, wenn ihn ein Gesprächspartner seine Überlegenheit spüren lässt. Dabei ist es unerheblich, ob tatsächlich ein Status- oder Machtunterschied gegeben ist. Entscheidend ist die Befindlichkeit der Beteiligten. Das Demonstrieren von Stärke wird vom anderen als Beeinträchtigung seines Selbstwertgefühls und Ansehens bzw. als Gefährdung seiner Position empfunden und konditioniert ihn auf Gegnerschaft. Je nach Situation und persönlicher Mentalität reagiert er nach einem der beiden nachstehenden, naturgegebenen Verhaltensmuster.

- **Gegenangriff:** Der Betroffene setzt alles daran, die empfundenen Machtunterschiede auszugleichen oder sogar umzukehren. Er versucht, durch besonders forsches Auftreten, starke Worte oder Rechthaberei größer zu erscheinen oder den anderen kleiner zu machen.
- **Verweigerung:** Der Betroffene zieht sich innerlich aus dem Gespräch zurück und reagiert mit Passivität, trotziger Ablehnung oder Resignation. Außerdem wird er versuchen, das Gespräch so schnell wie möglich zu beenden.

Die Gefahr, dass es zu derartigen destruktiven Verhaltensweisen kommt, ist naturgemäß bei Mitarbeitergesprächen aus negativen Anlässen besonders groß. Solange ein Gefühl der Ungleichwertigkeit vorherrscht, ist eine kompromissbereite Auseinandersetzung in der Sache schwierig und sind die Beteiligten vorrangig mit dem Ringen um die eigene Machtposition beschäftigt.

**Als gesprächsleitende Führungskraft sollte man sich daher bemühen, die gegebenen Statusunterschiede optisch eher abzubauen und sich dem anderen als gleichwertiger Partner zu präsentieren.**

Man sollte im Interesse eines konstruktiven Gesprächsverlaufs, weder seine Vorgesetztenrolle hervorkehren noch sonst wie überheblich wirken.

## **Training leistungswirksamer Mitarbeitergespräche**

Zu den besonders leistungsfördernden Mitarbeitergesprächen gehören Zielvereinbarungsbzw. Jahresgespräche sowie Kritikgespräche. Während Zielvereinbarungsgespräche am Beginn eines Zielverfolgungsprozesses stehen und ihn in Gang setzen sollen, sind Kritikgespräche bei Zielverfehlungen erforderlich und sollen die Beseitigung erkannter Mängel sicherstellen. Beide Gesprächsarten haben ihre Besonderheiten und stellen hohe Anforderungen an das Geschick des Gesprächsleiters. Das gilt insbesondere für Kritikgespräche, da hier stets negative Tatbestände zu besprechen sind und demzufolge die Selbstwertgefühle des Mitarbeiters berührt werden. Sie verlaufen deshalb oft sehr emotional und richten mitunter mehr Schäden an als sie nützen.

**Weiterbildungsangebote tragen dazu bei, schwierige Mitarbeitergespräche zielstrebig führen zu lernen und erfolgsschädigende kommunikative Fehler zu vermeiden.**

Zu beiden Gesprächsarten hat das MENSOR Institut neuartige Lehr- und Lernmedien erstellt. Es handelt sich dabei um **Proaktive Videosimulationen**, die es dem Lernenden ermöglichen, in der Rolle des Vorgesetzten den gefilmten Gesprächsablauf selbst zu steuern und mit verschiedenen Möglichkeiten zu experimentieren. Trainern stehen zusätzliche CDs mit Lehrtexten, Präsentationsfolien sowie Übungsanleitungen zur Verfügung. In einem europäischen Medienwettbewerb wurden diese Videosimulationen mit dem „Comenius EduMedia Siegel 2010“ ausgezeichnet. Sie sind zu beziehen über den Jünger Medien Verlag ([www.juenger.de](http://www.juenger.de)) oder den Buchhandel. Mittels der Internetadressen **[www.demo-zielvereinbarungsgespraech.de](http://www.demo-zielvereinbarungsgespraech.de)** und **[www.demo-kritikgespraech.de](http://www.demo-kritikgespraech.de)** können kostenlose Demoversionen eingesehen werden.

*Hartmut Laufer*

*Artikel in der Fachzeitschrift „INSight“, Nr. 3/2011*