

# So führen Sie erfolgreiche Mitarbeitergespräche!

Skriptum für Führungskräfte



Die Führung von Mitarbeitergesprächen ist ein wesentliches Führungsinstrument. Wer glaubt, dafür keine Zeit zu haben, wird deutlich mehr als die vordergründig gesparte Zeit in die Aufarbeitung von Reibungsverlusten stecken müssen. Gut geführte Mitarbeitergespräche führen zu besseren Resultaten auf der Sach- wie auf der Beziehungsebene und sind daher von immenser Bedeutung für jedes gut geführte Unternehmen.

**Titel:** Karin Fontaine:  
So führen Sie erfolgreiche Mitarbeitergespräche!  
Skriptum für Führungskräfte, Hamburg 2010.

**Bezug über:** IKOM-Institut für angewandte Kommunikation  
Karin Fontaine, M.A.  
Eggertweg 14, D-22399 Hamburg  
[www.ikom-seminare.de](http://www.ikom-seminare.de)  
Mail: [info@ikom-seminare.de](mailto:info@ikom-seminare.de)

**Druck:** Druckerei Krüper & Co. GmbH, Hamburg

# Einleitung

Das Mitarbeitergespräch ist eines der wichtigsten Führungsinstrumente, welches Ihnen als Führungskraft zur Verfügung steht. Der Nutzen des Mitarbeitergesprächs liegt dabei sowohl in der Pflege der Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen als auch in der gemeinsamen Planung und Vereinbarung von Zielen und Maßnahmen.

Die Zielvereinbarung ermöglicht die Festlegung zukünftiger Arbeitsschwerpunkte. Diese Ziele sind nicht immer quantitativ exakt messbar, sie müssen jedoch für beide Seiten klar und unmissverständlich sein. In der Gruppe der Arbeitsziele finden sich jene Ziele, die in Bezug auf die laufende Arbeit vereinbart werden. Möglich ist dabei z. B. die Vereinbarung wirtschaftlicher Ziele, wie Umsatz-, Deckungsbeitrags- oder Kostenziele und Ziele zur Einhaltung von Budgets. Auch Qualitätsziele, wie die Erhöhung von Kundenzufriedenheit, die Verringerung von Fehler- und Reklamationsquoten oder die Erbringung definierter Leistungen zu bestimmten Terminen (bei Projekten) können wesentliche Arbeitsziele sein. Meist einfach zu vereinbaren sind quantitative Ziele wie zu erreichende Fall- und Stückzahlen oder verrechenbare Stunden. Ziele, die sich mit der Weiterentwicklung des Wissens und der Fertigkeiten von MitarbeiterInnen (Personalentwicklung) oder auch mit der Weiterentwicklung des Arbeitsumfelds (Organisationsentwicklung) befassen, fallen in die Gruppe der Entwicklungsziele.

Das direkte Gespräch ist trotz Mail und SMS das wesentliche Verständigungsmittel zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen. Die Qualität der Zusammenarbeit wird hierdurch entscheidend beeinflusst, da eine vertrauensvollere Zusammenarbeit zustande kommen kann, wenn anstehende Aufgaben und auch Probleme in gemeinsamen Gesprächen konstruktiv geklärt werden.

Neben den präzise zu definierenden Zielen und Festlegungen enthält jedes Mitarbeitergespräch eine Fülle ‚weicher Faktoren‘, die einen sehr positiven Einfluss auf die gesamte Arbeits- und Betriebssituation ausüben können. **Dies sind beispielsweise:**

- ✓ Informationsgewinnung
- ✓ (gegenseitiges) 180° - Feedback
- ✓ Mitarbeiterbeurteilung
- ✓ Erfahrungsaustausch
- ✓ Problemlösungen
- ✓ Hilfestellung und Unterstützung
- ✓ Mitarbeitermotivation
- ✓ Entwicklung und Förderung
- ✓ Erkennen von bestimmten Entwicklungen  
(z. B. Kündigungsabsicht)

Gute MitarbeiterInnen erwarten, dass ihre Vorgesetzten sich mit ihnen befassen: Mit ihren Zielen, ihren Aufgaben, ihren Leistungen, aber auch ihren Stärken und Schwächen. Sie erwarten Anerkennung für gute Leistungen und orientierendes Feedback bei Fehlern.

**Zudem möchten sie auch selbst angstfrei Feedback geben können!**

**Insgesamt verbessern regelmäßige und konstruktiv geführte Mitarbeitergespräche das Vorgesetzten – Mitarbeiterverhältnis; sie fördern Offenheit und gegenseitiges Verständnis, schaffen Vertrauen und erleichtern somit die gemeinsame Zusammenarbeit.**

Die Praxis zeigt jedoch, dass Mitarbeitergespräche zu selten stattfinden. MitarbeiterInnen lasten ihren Vorgesetzten am häufigsten zu wenig Zeit, zu wenig Information und fehlerhafte Kritik an.

Dabei wäre eine Vielzahl von Problemen durch regelmäßigen Austausch von Informationen und Gesprächen leicht lösbar oder würde gar nicht erst entstehen.

**Sie sollten die Gespräche mit Ihren MitarbeiterInnen daher nicht "zwischen Tür und Angel" erledigen, sondern sich ausreichend Zeit für Vorbereitung, Durchführung und ggf. schriftliche Ergebnisfizierung nehmen.**

Sie werden feststellen, dass Sie nach einem ersten Zeitinvestment letztlich Zeit sparen. Gute Arbeitsbeziehungen und wachsendes Vertrauen führen nicht nur zu besseren Arbeitsergebnissen, sondern wirken auch entspannend und entstressend – bei MitarbeiterInnen und bei Vorgesetzten.

In diesem Skriptum erhalten Sie einige grundlegende Hinweise zur Wirkung von Kommunikation sowie konkrete Tipps, worauf Sie in bestimmten Gesprächssituationen achten sollten.

Ich wünsche Ihnen bei Ihren Mitarbeitergesprächen viel Erfolg!

Karin Foubie

# Inhalt

<b>Teil 1</b>	<b>Seite:</b>
Grundlagen gelungener Kommunikation	06
Ein weiter Weg: Vom Sagen zum (dauerhaften) Handeln!	07
Zwei Ebenen der Kommunikation	08
Distanzzonen	09
So wirken Ihre Aussagen!	10
Beispiele für Killerphrasen	11
Effektives Sprechen	12
4 Seiten einer Nachricht	13
Mit vier Ohren empfangen	15
Die besondere Situation im Mitarbeitergespräch	16
Bossing	17
Die wichtigsten Gesprächsregeln	19
<b>Teil 2</b>	
Von Anerkennung bis Zielvereinbarung:	
Tipps und Regeln für unterschiedliche Mitarbeitergespräche	20
Das Feedbackgespräch: Lob, Kritik oder von beidem etwas?	21
Mit dem Anerkennungsgespräch die Stärken stärken!	23
Motivationsgespräch	24
Gehaltsgespräch	26
Rückkehrgespräch	28
Kritikgespräch als Führungsinstrument	29
Das motivierende Kritikgespräch	30
Qualifikationsgespräch	31
Das Zielvereinbarungsgespräch	32
Das Jahresgespräch	34