

## 5-Minuten-Reflexion zur Führung

# So ziehen Sie den größten Nutzen aus dem Mitarbeitergespräch

Von Dr. Wolfgang Schröder, PERSONAL-SYSTEME



27.03.2012 – Damit das Führungsinstrument "Mitarbeitergespräch" zum Motivationsinstrument wird, müssen drei Konzeptqualitäten eingehalten werden. Der Beitrag zeigt, wie ein entsprechend geplantes und geführtes Mitarbeitergespräch dazu beiträgt, dass die Ziele besser erreicht werden. Voraussetzung ist, dass Feedbackinformationen gesammelt und Gesprächsergebnisse umgesetzt werden.

Bild: jokatoons - Fotolia.com

Gute Handwerker und erfolgreiche Führungskräfte haben mindestens zwei Dinge gemeinsam: Sie wissen, dass man allein durch Reden keine Baustelle beheben kann und sie verwenden geeignete Werkzeuge und Instrumente. Die falschen Werkzeuge machen die Arbeit schwer, oft sogar unmöglich.

Viele Führungskräfte sind überzeugt, dass das Führungsinstrument "Mitarbeitergespräch" überflüssig und ungeeignet ist. Eine Frage wird in jedem Einführungsprozess diskutiert: „Wozu brauch ich das Gespräch? Ich rede jeden Tag mit meinen Mitarbeitern und Teambesprechungen finden oft genug statt.“ Hoffentlich stimmt die Aussage und dann ist auch die Frage berechtigt.

Der Zeitbedarf für **Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung** ist erheblich, insbesondere bei großen Führungsspannen. Außerdem macht ein Gespräch unter vier Augen die disziplinarische Über- und Unterordnung transparent, was teamorientierte Führungskräfte heute gerne im Hintergrund halten. Da müssen schon Ergebnisse erreicht werden, die diese Bedenken beiseite räumen. Es kommt auf die **Konzeptqualität** für dieses Instrument an. Und die kann über folgende drei **Schlüsselthemen** entscheidend gesteigert werden:

### Konzeptqualität 1: Rolle im Führungsprozess und Gesprächsinhalte

Das Mitarbeitergespräch ist Teil des Unternehmensführungsprozesses. Unabhängig von Intensität und Formalisierung beginnt der Prozess mit der Geschäftsplanung für das kommende Jahr. In diesem Modell, das in Abbildung 1 dargestellt ist, beginnt das Geschäftsjahr im Januar. Beginnt es in einem anderen Monat, verschieben sich die Termine entsprechend.

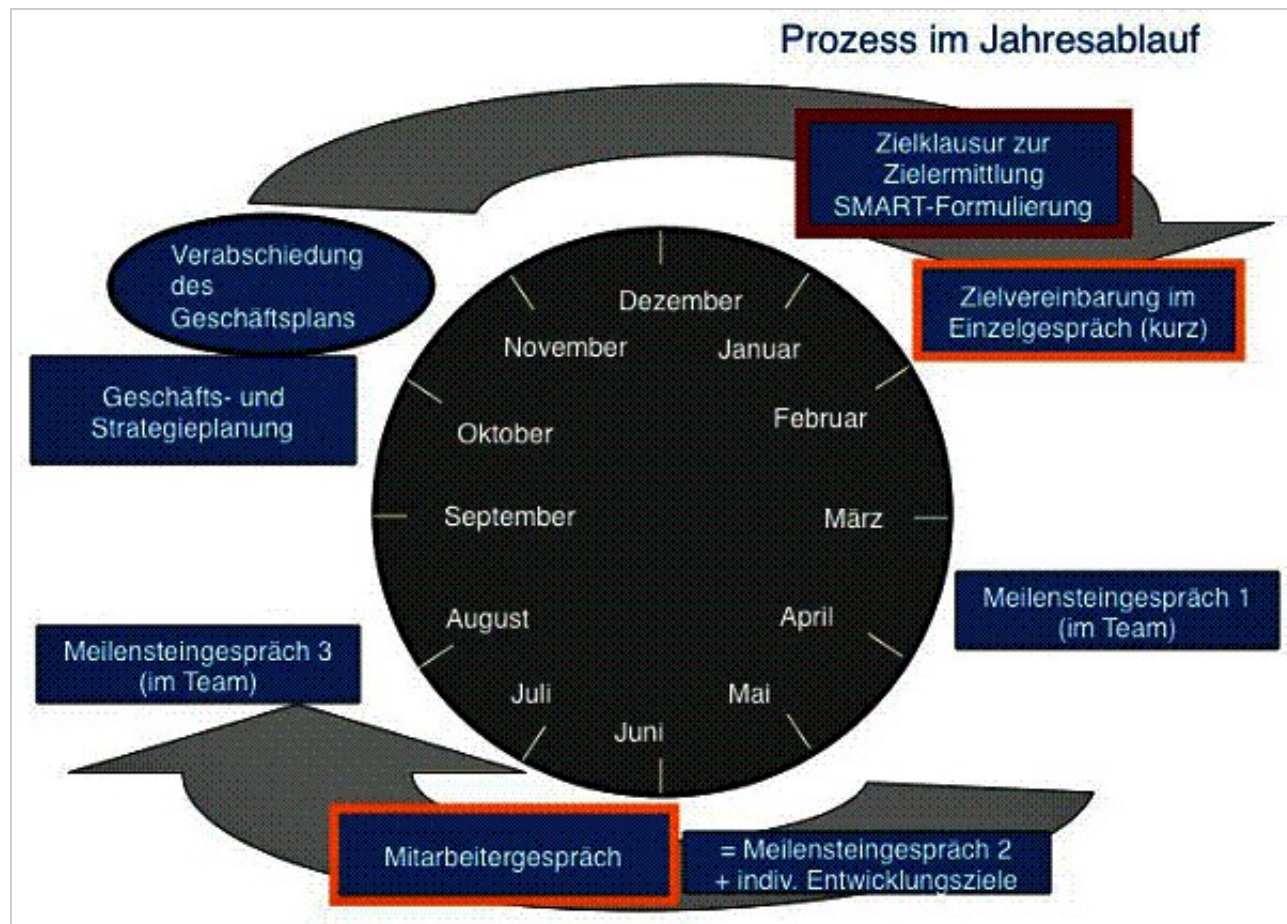


Abbildung 1: Prozess im Jahresverlauf

Aus dem Geschäftsplan entsteht ein **Zielsetzungs- und Zielvereinbarungsprozess**. Er soll dazu beitragen, dass die Unternehmensziele auch tatsächlich verfolgt und erreicht werden. Eine Vielzahl eingeführter Zielvereinbarungssysteme mit über 300 Zielklausuren belegen, dass Ziele am besten in Zielklausuren oder Zielkonferenzen aus übergeordneten Zielen erarbeitet und SMART-formuliert werden können. Ziele werden dann in einem kurzen Gespräch vereinbart. Mit der Geschäftsplanung beginnt im Herbst der nächste Zyklus.

## Hinweis

Wie Sie als Führungskraft das Instrument der Zielklausur einsetzen können und welche Vorteile Zielklausuren haben, erfahren Sie hier:

Zielklausuren – Schlüssel zur Zielerreichung [1]

Das Mitarbeitergespräch soll die Zielerreichung durch Effektivitäts- und Motivationssteigerung verbessern. Die Führungskraft gibt dem Mitarbeiter Feedback zu Arbeitsergebnissen und zur Zusammenarbeit. Der Mitarbeiter gibt Feedback zur Führung und zum Führungsverhalten. Das geht nur in einem vertrauensvollen Gespräch unter vier Augen.

In fortschrittlichen Konzepten entstehen daraus mindestens drei Ergebnisse, die den Mitarbeiter betreffen:

- Vorschläge für individuelle Entwicklungsziele und -maßnahmen,
- Vorschläge des Mitarbeiters zur Veränderung der Rahmenbedingungen für seine persönliche Arbeit, denn ein

- großer Teil effektivitätshemmender Einflüsse entstammt den Rahmenbedingungen,
- Erfassung von persönlichen Wünschen bezüglich Arbeit, Entwicklung oder anderer Themen.

Weil Entwicklung und Interessen des Mitarbeiters im Mittelpunkt stehen, hat der Mitarbeiter nicht mehr das Gefühl, Mittel oder Instrument zu sein, sondern erfährt Beachtung, Anerkennung und kann seine Vorschläge und Interessen einbringen. Das hat nachweisbar positiven Einfluss auf die Motivation.

Das Mitarbeitergespräch kann an zwei Stellen in den Prozess eingebaut werden (siehe Abbildung 1). Es kann mit dem Zielvereinbarungsgespräch verknüpft werden. Das funktioniert nur dann, wenn die Ziele schon in einer Zielklausur erarbeitet wurden. Ist das nicht der Fall, dann ist das Gespräch völlig überladen, dauert zu lange und alle Ergebnisse sind oberflächlich.

Die Mitarbeitergespräche sind **in den Sommermonaten besser platziert**. Am Jahresanfang müssen alle Zielvereinbarungsgespräche in einer möglichst kurzen Zeitspanne stattfinden, damit Realisationsprozesse zum Laufen kommen. Im Sommer können sich Mitarbeitergespräche über mehrere Wochen verteilen, denn es besteht kein Zeitdruck.

Akuter Veränderungsbedarf wartet sowieso nicht auf diesen Gesprächstermin. Die Gespräche müssen nur bis zu einem vereinbarten Zeitpunkt durchgeführt werden. Das unterstützt Führungskräfte mit einer großen Leitungsspanne. Außerdem können die Gespräche als **Meilensteingespräche** zur Zielvereinbarung genutzt werden. Der in den Gesprächen entstehende Handlungsbedarf kann aktuell und direkt in die im Herbst beginnende Geschäftsplanung eingebracht werden.

## Konzeptqualität 2: Die Vorbereitung

Wenn sich Führungskraft und Mitarbeiter nicht auf das Gespräch vorbereiten, ist es reine Zeitverschwendung. Feedbacks sind dann oberflächlich, Inhalte beliebig und Ergebnisse unbegründet. Umfangreiche Vorbereitungsunterlagen werden nicht benötigt.

Grundlage ist ein **Gesprächsbogen**, der die Gesprächsstruktur chronologisch wiedergibt, in den Gesprächsinhalte eingetragen werden und der die Vorschläge und Entscheidungen – also die Gesprächsergebnisse – dokumentiert. Je einfacher und selbsterklärender der Bogen desto besser die Ergebnisse.

Die Ergebnisqualität wird durch das Führungswerkzeug „Manager Performance Map III [2]“ erheblich gesteigert. Mit diesem Werkzeug werden im Jahresverlauf wichtige Feedbackinformationen gesammelt und Gesprächsergebnisse im eigenen Verantwortungsbereich umgesetzt. Außerdem beeinflusst das in der Map enthaltene Know-how zur zielorientierten Führung die **Maßnahmenauswahl**. Wer in Ergebnissen denkt, für den bestehen Veränderungsmaßnahmen nicht nur aus Seminaren. Learning on the job bekommt einen hohen Stellenwert, damit aus Theorie Praxis wird. Das zeigen auch empirische Befunde (vgl. Abbildung 2): Von 144 Entwicklungsmaßnahmen sollen – so die Vorgabe der Führungskräfte – 70 ausschließlich durch Learning on the job abgedeckt werden!

Ergebnisse Mitarbeitergespräch			
Mitarbeitergespräche mit 74 Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern			
1.	Vorgeschlagene individuelle Entwicklungsmaßnahmen	144	davon 20 x Fachwissen 10 x Software 6 x Sprachen 17 x Führung Management  70 x Learning on the job!!!! 13 x Learning on the job + Seminar!!! 8 x Training allgemein
2.	Vorschläge, um Rahmenbedingungen für die eigene Arbeit effektiver zu gestalten	102	
3.	3 wichtigen Themen - aus Sicht des Mitarbeiters	92	
	Weitere Vereinbarungen	29	

Abbildung 2: Ergebnisse Mitarbeitergespräch

### Konzeptqualität 3: Die Ergebnisumsetzung

Das **Kernproblem** aller Mitarbeitergespräche liegt bei der Ergebnisumsetzung. Werden Gesprächsergebnisse nicht umgesetzt, oder gibt es keine überzeugende Erklärung, warum Ergebnisse nicht umgesetzt werden können, dann wird das Mitarbeitergespräch zu einem wirksamen Demotivationsinstrument. Setzt die Führungskraft Vereinbarungen nicht um, dann begeht sie einen nachhaltigen Führungsfehler. Das kann durch die „Manager Performance Map III [3]“ verhindert werden.

Viele Ergebnisse kann die Führungskraft aber nicht allein umsetzen, zum Beispiel Entwicklungs- oder Bildungsmaßnahmen, die oft über das Personalwesen realisiert werden. Auch deshalb werden „Gesprächsprotokolle“ in Papierform oder als Word-Dokument ins Personalwesen gesendet. Exakt an dieser Stelle wird in vielen Konzepten der Nutzen vernichtet. Im Personalwesen sammeln sich nun Papierberge, die nicht direkt weiter verarbeitet werden können. Es gibt Unternehmen, die dann 400 Euro-Kräfte einstellen, nur um die Ergebnisse zu erfassen.

„Paper and pencil“-Werkzeuge, auch im Microsoft-Word-Format, sind ungeeignet und überholt. Eine einfache, elegante und kostengünstige Alternative besteht darin, verlinkte Microsoft-Excelltabellen zu benutzen. In einer **Arbeitsmappe** befinden sich die Gesprächsunterlagen für alle Mitarbeiter einer Führungskraft. Daten und Informationen müssen nur einmal eingetragen werden und übertragen sich automatisch auf alle Formulare, die unternehmensspezifisch gestaltet werden können. Das leere Formular mit der Gesprächsstruktur bekommt der Mitarbeiter in Papierform zur Vorbereitung. Die Führungskraft schreibt die Vorbereitungsinhalte in die Formulare und druckt sie für sich aus. Veränderungen und Gesprächsergebnisse ergänzt sie nach dem Gespräch in der Datei.

Die Ergebnisse aller Gespräche zum Beispiel zu den Entwicklungszielen und -maßnahmen übertragen sich automatisch auf Sammelblätter, die an das Personalwesen gesendet werden. Hier werden die Sammelblätter aller Führungskräfte durch Kopieren zusammengefasst. Inhalte können geordnet und ausgewertet werden. Außerdem können obere Führungskräfte auf Basis der Listen Entscheidungen treffen und die Umsetzung der Gesprächsergebnisse sichern. So entsteht Prozesssicherheit und Umsetzungserfolg.

Eine pdf-Übersicht zu einem Beispiel der „Manager Performance Map I“ finden Sie hier:

Manager Performance Map I: Zielorientierte Führung - Das Mitarbeitergespräch  
Datei: ManagerPerformanceMapI-Beispiel.pdf  
Link: <http://www.business-wissen.de/fileadmin/download/ManagerPerformanceMapI-Beispiel.pdf>

## Hinweis

Diesen Prozess bekommen Sie mit der Manager Performance Map in den Griff, die wir hier ausführlich vorstellen:

Personal- und Bereichsmanagement: Führungsaufgaben effektiver planen, umsetzen, weiterentwickeln [4]

## Über den Autor



### Dr. Wolfgang Schröder

Diplom-Kaufmann, Dr. rer.pol. Wolfgang Schröder ist Leadership- und Managementexperte, Autor zahlreicher Bücher und Fachartikel, Unternehmensberater sowie Trainer und Managementcoach in Personal- und Führungsfragen.

Anschrift Dr. Wolfgang Schröder  
PERSONAL-SYSTEME  
Genkeler Str. 47  
58540 Meinerzhagen

Tel. 02354 - 6566

E-Mail [Dr.W.Schroeder@t-online.de](mailto:Dr.W.Schroeder@t-online.de)

Web [www.dr-schroeder-personalsysteme.de](http://www.dr-schroeder-personalsysteme.de)

[1] <http://www.business-wissen.de/unternehmensfuehrung/zielklausur-instrument-fuer-zielorientierte-fuehrung/>

[2] <http://www.business-wissen.de/handbuch/personal-und-bereichsmanagement/die-manager-performance-map-iii-ist-das-handwerkszeug/>

[3] <http://www.business-wissen.de/handbuch/personal-und-bereichsmanagement/die-manager-performance-map-iii-ist-das-handwerkszeug/>

[4] <http://www.business-wissen.de/handbuch/personal-und-bereichsmanagement/>