

Das Mitarbeitergespräch – 6 positive Effekte und 10 Tipps für Führungskräfte für das perfekte Gelingen + Fragenkatalog

Herzlich Willkommen auf unserem Blog. In unserem heutigen Artikel befassen wir uns mit Tipps, Tricks und Fragen für Führungskräfte für das perfekte Mitarbeitergespräch.

Zeitraum für das Mitarbeitergespräch

Wann und wie häufig ein Mitarbeitergespräch stattfindet, ist in Unternehmen unterschiedlich geregelt. Häufig lässt sich der Zeitraum in der Zeit zwischen Ende und Anfang eines Jahres eingrenzen. In der Regel findet das Gespräch einmal jährlich statt, daher spricht man von einem Jahresgespräch.

Leider finden in vielen Unternehmen auch gar keine Gespräche statt. Dabei sollte mit dem Mitarbeiter auf Augenhöhe gesprochen werden, damit das Mitarbeitergespräch für alle ein Gewinn wird.

Effekte eines Mitarbeitergesprächs

Ein Mitarbeitergespräch kostet Ressourcen, besonders in der Form von Zeit. Die Führungskraft nimmt sich die Zeit, sich intensiv mit seinem Mitarbeiter zu unterhalten. Dieses Gespräch sollte im Idealfall zu einem positiven Effekt führen. Doch was genau können die Effekte sein? Hier sind sechs potenzielle, positive Effekte eines gelungenen Mitarbeitergesprächs:

- 1) Feedback:** Das Mitarbeitergespräch gibt die Möglichkeit den Mitarbeitern Feedback zu geben. Besonders die aktuellen Arbeitsaufgaben und bisherigen Erfolge stehen hier im Fokus. Außerdem kann Kritik (sowohl positive als auch negative) geäußert werden. In der Literatur wird dieser Punkt auch als Leistungsbeurteilung definiert.
- 2) Konfliktbewältigung:** In jedem Unternehmen gibt es bekannte oder unbekannte Konflikte. Durch ein Mitarbeitergespräch können genau diese Konflikte angesprochen und ggf. auch bewältigt werden. Wenn Konflikte rechtzeitig aus der Welt geschaffen werden, kann eine potenzielle Eskalation vermieden werden. Was nicht vergessen werden darf: Eine Konflikteskalation kostet sehr viel Geld!
- 3) Motivation und Wertschätzung:** Im Rahmen des Gespräches kann die Führungskraft seinen Mitarbeitern Wertschätzung entgegenbringen. Ein wertgeschätzter Mitarbeiter ist ein zufriedener Mitarbeiter. Diese Wertschätzung erhöht wiederum die Motivation.
- 4) Weiterentwicklung der Unternehmenskultur:** Jedes Unternehmen hat seine eigene Unternehmenskultur. Diese hat sich in der Regel über Jahre manifestiert. Besonders neue Mitarbeiter brauchen Zeit sich diese Kultur anzueignen. In einem lockeren Gespräch kann die Führungskraft seinen Mitarbeiter in diesem Punkt helfen.
- 5) Geplante Ziele:** In dem Gespräch können auch neue Zielformulierungen kommuniziert werden. Dazu gehört auch eine neue Aufgabenplanung.

- 6) **Entwicklung:** Ein Mitarbeitergespräch soll über die beruflichen Perspektiven und persönlichen Wünsche der Mitarbeiter Auskunft geben. Auch mögliche Entwicklungs- oder Fortbildungsmöglichkeiten können und sollten gemeinsam erörtert werden.

Ist das Gespräch ein notwendiges Übel?

Jeder Mitarbeiter kennt es, Fragen und Aussagen wie: *Muss das sein? Der Chef weiß doch eh nichts über meine Arbeitsleistung! Hauptsache ich überstehe es!*

Durch ein gelungenes Mitarbeitergespräch sollen solche Aussagen der Vergangenheit angehören.

Das Worst-Case Mitarbeitergespräch

Man stelle sich folgende Situation vor: Chef und Mitarbeiter sitzen zusammen. Ersterer stellt die Frage: *„Na, was gefällt dir bei uns eigentlich gar nicht?“* Der Mitarbeiter ist verunsichert, stottert und weiß nicht so recht auf die Frage zu antworten.

Die Folge ist das überhaupt keine Gesprächsstruktur zu Stande kommt und sich auf beiden Seiten Frust anstaut. Man sitzt somit vielleicht eine Stunde zusammen und erhält am Ende keinen produktiven Output.

Um dieses Worst-Case Szenario zu umgehen, gibt es hier 10 tolle Tipps.

Tipp 1: Die richtige Vorbereitung

Ein Mitarbeitergespräch sollte richtig vorbereitet werden. Klingt banal, ist aber sehr wichtig.

Erster Punkt der Planung sind organisatorische Rahmenbedingungen wie Dauer und Ort des Gespräches.

Als zweiter Punkt steht der Inhalt selber im Fokus. Als Vorgesetzter solle man sich Gedanken machen, welche Punkte angesprochen werden sollen. Dazu ist es hilfreich sich einen Gesprächsleitfaden zu machen. Dieser hilft die geplante Struktur während des Gespräches aufrecht zu erhalten. Ähnlich handeln es Moderatoren mit Karteikarten.

Damit die Mitarbeiter nicht überrascht werden, kann im Vorfeld ein Fragebogen ausgeteilt werden. Somit bietet sich den Mitarbeitern die Chance, sich Gedanken über die Antworten zu machen. Zudem ist es hilfreich, wenn „Antwortstützen“ geboten werden, an denen man sich orientieren kann.

Für mögliche Fragen und Inhalte des Gespräches habe ich für euch einen kleinen Fragenkatalog entworfen. Diesen stelle ich am Ende des Artikels vor.

Tipp 2: Zeit nehmen und Puffer einbauen

Um ein produktives Gespräch zu gewährleisten, sollten sich beide Parteien genug Zeit nehmen. Als Faustregel gilt mindestens eine Stunde.

Aus diesem Grund ist auch der Einbau von Puffern notwendig. Der Mitarbeiter merkt, wenn der Chef oder die Führungskraft von Gespräch zu Gespräch hurtet. Durch den Einbau von Puffern schafft man zwar weniger Gespräche pro Tag, wahrscheinlich aber produktivere.

Tipp 3: Smartphone ausschalten

Der Gesprächskiller schlechthin – das Klingeln des Smartphones. Am besten schaltet man dieses während des Gespräches einfach aus. Klingelt während das Smartphone alle 2-3 Minuten, wird erstens der Gesprächsfluss gestört und zweitens, bekommt der Mitarbeiter das Gefühl „es passe gerade gar nicht das man hier ist“.

Sollte dennoch etwas Wichtiges sein, kann man es während der Pufferzeiten klären. Einer der Gründe, wieso wir diese eingebaut haben.

Tipp 4: Wahl des richtigen Sitzplatzes

Der beste Sitzplatz ist nicht gegenüber vom Mitarbeiter ist, sondern seitlich im 90° Winkel. Beim Gegenübersitzen neigt man nämlich mehr zur Konfrontation.

Tipp 5: Eine lockere Atmosphäre schaffen

In einer lockeren Atmosphäre kann man sich besser unterhalten. Gibt der Vorgesetzte dem Mitarbeiter nicht das Gefühl, dass es sich um ein zwangloses Gespräch handelt, wirkt es sehr schnell steif.

Es sollte direkt von Anfang an kommuniziert werden, dass auch Kritik erwünscht ist. So kann der Mitarbeiter auch seine Wünsche und Anregungen ohne Angst vor Konsequenzen mitteilen.

Tipp 6: Einen Monolog vermeiden

Unser Thema lautet ja: Mitarbeitergespräch. Ein Gespräch wird im Duden als mündlicher Gedankenaustausch definiert. Beutet konkret, dass sich sowohl Vorgesetzter, als auch Mitarbeiter aktiv mündlich beteiligen. Eine Beschallung von einer Seite wirkt schnell wie ein Monolog. Die Folgen sind die oben erwähnten Aussagen der Mitarbeiter.

Darüber hinaus geht so das Gefühl der Wertschätzung verloren, was eigentlich ein positiver Effekt des Gespräches werden soll.

Tipp 7: Blick in die Vergangenheit

Jeder Mitarbeiter hat seine individuellen Aufgaben und Ziele im Unternehmen. In dieser Phase des Gespräches sollte ein Blick auf die Erreichung dieser gelegt werden.

Hat der Mitarbeiter seine Aufgaben gut erledigt, sollte er dafür unbedingt gelobt werden. Aber auch Aspekte mit denen man nicht zufrieden ist, sollten geäußert werden. Dabei ist der Spagat zwischen Kritik und Bloßstellen sehr oft schwer. Hier ist das Feingefühl der Führungskraft gefragt. Wichtig ist es deshalb unbedingt sachlich zu bleiben.

Tipp 8: Der Rollentausch

Eine weitere Möglichkeit das Gespräch aufzulockern ist es einen kleinen Rollentausch durchzuführen. Dabei soll der Mitarbeiter in die Rolle seiner Führungskraft schlüpfen. In dieser

Rolle hat der neue "Vorgesetzte" nun die Aufgabe, seinem "Mitarbeiter" mitzuteilen, was in seinen Augen schiefläuft.

Der Vorteil liegt darin, dass die Mitarbeiter aktiv das Tagesgeschäft betreiben. Dadurch wissen genau die, was im ggf. schief läuft oder an welchen Stellschrauben gedreht werden kann, um das Tagesgeschäft einfacher zu gestalten.

Damit dieses Rollenspiel produktiver wird, sollte es den Mitarbeitern einige Tage **vor** dem Gespräch mitgeteilt werden, dass eine solche Aufgabe Teil des Gespräches sein wird. Somit haben die Mitarbeiter die Zeit sich Gedanken zu machen und Ideen zu sammeln.

Den Zeitpunkt für den Rollentausch ist bewusst nach **Tipp 7 und vor Tipp 9** gelegt, da in diesem Spiel fiktiv das Feedback der Vergangenheit in neue Veränderungen umgewandelt werden.

Diese Aufgabe ist jedoch auch sehr heikel, da Mitarbeiter hier Angst bekommen könnten, etwas Falsches zu sagen. Dafür sollte von Anfang an klar kommuniziert werden, dass die Aussagen der Mitarbeiter keine schlimmen Konsequenzen nach sich ziehen. Die Aussagen sollen lediglich dem positiven Wachstum des Unternehmens dienen.

Tipp 9: Einen Blick in die Zukunft wagen

Jedes Unternehmen hat seine individuellen Ziele. In der Planung werden diese im Management vereinbart.

Die Mitarbeiter sollten auf alle Fälle über die geplante Entwicklung des Unternehmens unterrichtet werden. Am besten sogar mit dem individuellen Beitrag, den der Mitarbeiter zur Zielerreichung beitragen kann. Können seine Erfahrungen und Stärken besser in das Unternehmen integriert werden? Wie kann das Unternehmen davon profitieren? Das sind genau die Fragen, die sich gestellt werden sollen.

Diese Fragen können im Gespräch versucht werden zu klären. Spricht man über eine mögliche, bessere Einbeziehung der individuellen Mitarbeiter in den Betriebsalltag, kann es die Motivation steigern.

Tipp 10: Einmal ist keinmal

Gehen wir davon aus, dass Führungskraft und Mitarbeiter ein tolles und produktives Jahresgespräch hatten. Reicht das? Nein!

Man sollte keinesfalls das ganze Jahr abwarten bis man nochmal ein Mitarbeitergespräch führt. Je regelmäßiger man sich für kleinere Feedback Gespräche trifft, desto besser. So kann man als Vorgesetzter besser garantieren, dass sich die Mitarbeiter an Vereinbarungen halten. Außerdem steigert es das Gefühl der Wertschätzung.

Das waren 10 tolle Tipps, die ein besseres und produktiveres Mitarbeitergespräch ermöglichen können.

Wie bereits erwähnt, habe ich einen kleinen, aber feinen Fragenkatalog entworfen, der mögliche Fragen für ein gelungenes Gespräch beinhaltet.

Der Fragenkatalog

Frage 1: Die Motivation

Anfangen möchte ich mit der Motivation der Mitarbeiter selbst. Klar, der Mitarbeiter arbeitet für sein Gehalt, damit Wohnung und Nahrung gezahlt werden kann (Maslow lässt grüßen). Doch jeder Mensch ist ein Individuum und hat daher unterschiedliche Motivationen zu arbeiten. Geld verdienen kann man nämlich in jedem Unternehmen, daher ist es wichtig zu wissen, wieso die Mitarbeiter in meinem Unternehmen arbeiten.

Daher sollte sich mindestens eine Frage um die Motivation des Mitarbeiters drehen. Dazu kann man ganz banal fragen „Was motiviert dich hier zu arbeiten“?

Um auf diese Frage zu antworten, kann dem Mitarbeiter hier die oben erwähnte „Antwortstützen“ gegeben werden“. Mögliche Fragen und Formulierungen könnten dafür sein:

- Es gibt die Möglichkeit eigene Ideen einzubringen
- Es gibt klare Zielvorgaben
- Versprechen werden eingehalten
- Die Tätigkeit erhält Wertschätzung/Anerkennung
- Die Arbeit macht Sinn
- Die Arbeit macht Spaß
- Der Tätigkeit wird Respekt entgegengebracht
- Es herrscht Vertrauen im Unternehmen
- Ich kann meinen Kollegen vertrauen

Frage 2: Gibst es eine Aufgabe, die du gerne übernehmen würdest?

Bei dieser Frage soll der Mitarbeiter ehrlich antworten, ob es Aufgaben oder Tätigkeiten im Unternehmen gibt, die er gerne übernehmen würde.

Der Vorteil ist: Jeder weiß, dass man motivierter zu Werke geht, wenn es Spaß macht!

Sollte es möglich sein dem Mitarbeiter genau diese Aufgabe oder Tätigkeit anzubieten, die er sich wünscht, so wird er diese mit viel mehr Elan erledigen, als solche, die er ungerne macht.

Natürlich kann man die Frage auch umdrehen ;-)

Frage 3: Welche Aufgabe gibt es, die du keinesfalls machen möchtest?

Klar ist, dass nicht jedem Mitarbeiter seine Wünsche erfüllen kann. Was man aber alternativ machen kann ist, dem Mitarbeiter eine ungeliebte Tätigkeit zu ersparen. Was genau eine ungeliebte Tätigkeit oder Aufgabe ist, ist sehr subjektiv. Diese Frage kann also Klarheit schaffen.

Da die Aufgaben aus Frage 1 und 2 subjektiv sind, können so ggf. neue Tätigkeitmatches geschaffen werden. Selbst wenn es nicht möglich ist neue Aufgaben zu verteilen, so fühlen sich Mitarbeiter gewährt schätzt, dass danach gefragt wurde.

Frage 4: Gibt es Fort- oder Weiterbildungsangebote die du gerne in Anspruch nehmen möchtest?

Als modernes Unternehmen ist es von hoher Bedeutung, dass Fort- oder Weiterbildungsangebote angeboten werden. Wir als PLUSpoint HR haben unser Hauptaugenmerk in der Gesundheitsbranche und bei Non-Profits. In beiden Bereichen ist es von elementarer Bedeutung, dass Mitarbeiter immer auf dem neusten Wissenstand sind. Dies gilt besonders in der Gesundheitsbranche.

Da solche Angebote sehr teuer sind, werden sie meistens nur wenigen Mitarbeitern angeboten. Damit man aber als Unternehmen wachsen kann, müssen auch die Mitarbeiter wachsen.

Die Frage nach gewünschten Fort- oder Weiterbildungsangeboten kann also beim Thema „als Ganzes Unternehmen wachsen“ sehr hilfreich sein.

Frage 5: Wie war der Umgang mit Konflikten?

Bei dieser Frage soll nicht auf bestimmte, einzelne Konflikte eingegangen werden, sondern es steht den Umgang mit Konflikten im Fokus. Selbst im besten Arbeitsklima gibt es an und an Konflikte oder Probleme zwischen den Mitarbeitern.

Wie wurde diese in der Vergangenheit gelöst? Haben es die Mitarbeiter untereinander gelöst oder hat ein Vermittler geholfen?

Aus den gewonnen Aussagen kann ein z.B ein Konfliktprogramm ins Leben gerufen werden. Konflikte können so schneller gelöst werden.

Das war unser Artikel über das perfekte Mitarbeitergespräch. Wir hoffen, dass es dir gefallen hat! Wir sind wie immer offen für Ideen, Kritik und Anregungen im Kommentarfeld oder als E-Mail.

Anestis und das Team von PLUSpoint HR.