

# EIN ZEICHEN DER WERTSCHÄTZUNG

## POTENZIAL VON MITARBEITERGESPRÄCHEN NUTZEN

**In vielen Unternehmen wird die Wirksamkeit von Gesprächen mit Mitarbeitenden als Führungsinstrument unterschätzt. Gerade in Zeiten von Homeoffice, nachlassender Bindung an das Unternehmen und dem Bedürfnis vieler Beschäftigter, von der Führungskraft Wertschätzung zu erfahren, ist das offene und konstruktive Gespräch ein wichtiges Element einer professionellen Führungs- und Unternehmenskultur. Dies gilt insbesondere auch für das „erste“ Mitarbeitergespräch in Zeiten des Fachkräftemangels – das Vorstellungsgespräch.**

Vorgesetzte und Beschäftigte nutzen den individuellen Austausch eines Mitarbeitergesprächs, um die beiderseitigen Erwartungen abzugleichen. Dabei kommt es auf die Regelmäßigkeit an. Entscheidend ist nicht die Häufigkeit, sondern die Klarheit über Inhalt und Ziel des Gesprächs sowie das konsequente Nachverfolgen der besprochenen Themen.

### Dr. Annette Lindner-Felber

Dr. Annette Lindner-Felber ist geschäftsführende Gesellschafterin und Outplacement-Beraterin bei Dr. Offner, Milde & Partner in Gerlingen. Zuvor war sie Personalleiterin und Bereichsleiterin Personalentwicklung in internationalen mittelständischen und Konzernunternehmen der Metall- und Automobilindustrie, Studium und Promotion in Geisteswissenschaften, Abschluss in Personalwirtschaft, ehrenamtliche Richterin am Arbeitsgericht.



### Holger Köninger

Diplom-Kaufmann Holger Köninger ist ebenfalls geschäftsführender Gesellschafter und Outplacement-Berater bei Dr. Offner, Milde & Partner in Gerlingen. Zuvor war er Marketing- und F&E-Leiter in internationalen Unternehmen der IT- und Automatisierungsindustrie sowie der Medienbranche.



### ARTEN VON GESPRÄCHEN

Es gibt verschiedene Arten von Mitarbeitergesprächen: Motivation, Verbesserung, Feedback, Zielvereinbarung, Kritik, Trennung et cetera. Diskretion ist dabei wichtig, egal ob das Gespräch beim Mitarbeitenden oder bei der Führungskraft stattfindet. Um die positive Grundstimmung und gegenseitige Offenheit zu fördern, sind auch unkonventionelle Formen wie Spaziergänge möglich. Kritische Gespräche sollten keinesfalls an einem Freitag geführt werden, da sonst der Beschäftigte mit einem Problem in das Wochenende geht. Oftmals wird auch die sogenannte Warm-up-Phase eines Mitarbeitergesprächs unterschätzt. Je nach Typus des Gesprächs und des Mitarbeitenden ist diese Phase jedoch richtungsweisend für den Verlauf. Zu Beginn – oder eventuell im Vorfeld – ist es unerlässlich, klare Gesprächsziele zu formulieren. Gute Gespräche zeichnen sich durch gegenseitige Achtung und Wertschätzung, Respekt und Professionalität aus. In Ausnahmefällen kann die Einbeziehung Dritter, etwa der Personalabteilung oder des Betriebsrats, sinnvoll sein. Die Gespräche können in drei Phasen unterteilt werden: Feedback und Rückblick auf die Vergangenheit, Betrachtung von Gegenwart und Zukunft sowie die Perspektiven für den Mitarbeitenden.

### WORÜBER GESPROCHEN WIRD

Inhalt der Gespräche sind Themen wie Ziele, Leistungsbeurteilungen, Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Gehalt, Konflikte mit Kollegen, Kunden, Lieferanten, Motivation beziehungsweise Demotivation oder Trennung. Last but not least ist das persönliche Feedback essenziell. Dabei sollte es genügend Raum für offene Fragen des Mitarbeitenden geben: Es darf bei ihm nicht das Gefühl entstehen, nach einem strengen Raster durch

das Gespräch geführt zu werden. Sofern Ziele konkret vereinbart werden, empfiehlt es sich, am Schluss ein Protokoll zu erstellen.

### DIE SICHT DES MITARBEITENDEN

Viele Mitarbeitende erachten diese Gespräche als motivierend, wertschätzend und klärend. Der Vorgesetzte nimmt sich Zeit, kümmert sich um den Einzelnen, legt das Tagesgeschäft beiseite, hört zu – Dinge, die im operativen Alltag oft fehlen. Diese Gespräche sind daher wichtige Grundlage für die Bindung des Mitarbeitenden an das Unternehmen. Gerade in Zeiten, in denen der direkte Kontakt schwindet (etwa Homeoffice), ist die Bedeutung des Mitarbeitergesprächs höher denn je. Auch der Beschäftigte sollte sich auf das Gespräch intensiv vorbereiten und sich über die vergangenen Ziele, die persönliche Situation und konkrete Themen im Vorfeld Gedanken machen.

### DIE ROLLE DES VORGESETZTEN

Häufig wird von Mitarbeitenden moniert, dass sich Vorgesetzte nicht gut auf die Gespräche vorbereiten. Es gibt keine konkreten Vereinbarungen über die Ziele des Gesprächs, man verliert sich in Allgemeinplätzen, es gibt keinen persönlichen Zugang zum Gegenüber. Zur Vermeidung all dieser Fehler sollte sich die Führungskraft im Vorfeld über Inhalt und Ziel des Gesprächs, die Persönlichkeit des Mitarbeitenden oder aktuell anstehende Probleme klar werden und diese im Gespräch offen und eindeutig ansprechen. Gerade bei schwierigen Gesprächen fällt es den Vorgesetzten oft schwer, Kritikpunkte klar anzusprechen und Erwartungen eindeutig zu formulieren. Doch nur dann hat der Mitarbeitende die Chance, sein Verhalten zu ändern.

### DIE POSITION DER PERSONALABTEILUNG

In einigen Unternehmen stellen Personalabteilungen Handlungsleitfäden und Checklisten zur Führung eines Mitarbeitergesprächs zur Verfügung. Dennoch sollte es genügend Raum für den persönlichen Bezug geben. Die individuellen Bedürfnisse und Themen des Mitarbeitenden sind zu berücksichtigen – der Mitarbeitende darf keinesfalls in ein starres Schema gepresst werden. Für Vorgesetzte ist die Personalabteilung Impulsgeber für mögliche Situationen in den Gesprächen. Bei speziellen arbeitsrechtlichen Themen wie Gehalt, Versetzung, Arbeitszeit- und Tätigkeitsveränderungen, Abmahnungen empfiehlt es sich, diese im Vorfeld mit der Personalabteilung abzustimmen.

### DIE GRUNDTYPEN VON PERSÖNLICHKEITEN

Vorgesetzte sollten sich über die Persönlichkeit des Mitarbeiters Gedanken machen. Das Persönlichkeitsprofil „Persolog“ unterscheidet beispielsweise vier Verhaltenstypen: den Dominanten, den Initiativen, den Stetigen und den Gewissenhaften. Handelt es sich etwa um einen gewissenhaften Zahlen-Daten-Fakten-Mensch, der sehr schnell nach einer kurzen Warm-up-Phase auf die konkreten Ziele zu sprechen kommen möchte, oder ist es eher ein initiativ-extrovertierter Mensch, für den es wichtiger ist, sich über den nächsten Urlaub zu unterhalten als über konkrete Unternehmensziele? Ist es ein dominanter Beschäftigter, der mit dem Vorgesetzten eventuell die Konfrontation sucht, oder handelt es sich um einen stetigen Menschen, der die Kontinuität seiner

Aufgaben, Projekte, Organisation schätzt und wenig Veränderungswillen hat? Das Gespräch wird in jedem dieser Fälle einen anderen Verlauf nehmen.

### DAS VORSTELLUNGSGESPRÄCH

Jedes Vorstellungsgespräch kann als ein erstes Mitarbeitergespräch betrachtet werden. Viele Mitarbeitende erinnern sich oft Jahre danach an diese Gespräche. Verändert hat sich in den vergangenen Jahren, dass Vorstellungsgespräche digital stattfinden, dass Themen wie Homeoffice, flexible Arbeitszeiten, Sabbaticals oder Kindergartenplätze von Bewerbern angesprochen werden. Vorgesetzte und Personalverantwortliche müssen sich auf diese speziellen Fragen im Vorfeld einstellen, Antworten parat haben.



In Zeiten des Fachkräftemangels kommt es darauf an, diese Gespräche wertschätzend zu führen. Im War for Talents gilt es, das Unternehmen professionell zu repräsentieren. Pünktlichkeit, Verlässlichkeit von Vereinbarungen, Einhaltung zeitlicher Rahmen und faire Verhandlungen sind dafür eine wichtige Grundlage. Gehaltsverhandlungen sehen viele Unternehmen als erste Arbeitsprobe dafür, wie sich Mitarbeitende später in der Verhandlung, etwa mit Kunden oder Lieferanten beziehungsweise im Unternehmensalltag verhalten. Jedoch zeigt sich, dass Unternehmen oft zu starre Schemata haben, was die Flexibilität zum Beispiel in puncto fixer und variabler Gehaltsbestandteile angeht. Hier gilt es, seitens der Personalverantwortlichen vorab eine Bandbreite des Zielgehalts, Zusatzleistungen und genaue Priorisierungen festzulegen. Diese haben sich inzwischen verschoben, der Dienstwagen ist wesentlich unwichtiger geworden. ■

[www.omp-outplacement.de](http://www.omp-outplacement.de)

DR. ANNETTE LINDNER-FELBER  
UND HOLGER KÖNINGER