



DAS FÜHRUNGSMANAGEMENT NR. 1: MITARBEITERGESPRÄCHE



Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich,
Personalberater

Das Mitarbeitergespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, so steht es in der freien Enzyklopädie Wikipedia, ist ein Instrument, in dem die Beteiligten regelmäßig oder bei Bedarf spezifische Inhalte, wie etwa Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Weiterbildung, persönliche Rückmeldungen, Entwicklungsmöglichkeiten, offene Fragen besprechen. Als Anlässe für Mitarbeitergespräche gelten z.B. der Ablauf der Befristung des Arbeitsvertrages oder die Vertragsbeendigung durch Aufhebung oder Kündigung, oder beispielsweise auch ein Feedbackgespräch während der Probezeit, Planung eines Aufstiegs, Änderung der Aufgaben am Arbeitsplatz in Form eines Karrieregesprächs oder auch Konfliktanalyse und -moderation.

Sie sehen, Inhalte und Anlässe sind mannigfaltig, gleich ob sie positiv oder negativ sind. Im Rahmen meiner als Berater geführten vielfältigen Karriere- bzw. Bewerbungsgespräche und Coachinggespräche stelle ich immer wieder fest, dass oftmals notwendige Gespräche nicht oder nur unzureichend geführt wurden bzw. werden.

Dies spiegelt sich dann praktisch immer in einer „suboptimalen“ Leistung des geführten Teams. Unterstellt, man hat sich irgendwann einmal für einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin entschieden, so gibt es nach dem Eintritt zwei Möglichkeiten für Mitarbeitergespräche: Zum einen kann man gute Mitarbei-

ter noch besser werden lassen oder (noch) nicht gute Mitarbeiter auf den richtigen Weg führen. In jedem Fall gilt: Zusehen und sich ärgern, gilt nicht!

Mitarbeitergespräche planen und vorbereiten
Selbst dort, wo die Kommunikation funktioniert, bleibt in der Hektik des Berufsalltages oft das Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf das aktuelle Tagesgeschäft beschränkt. Das Jahresmitarbeitergespräch bietet Gelegenheit, in Ruhe Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen zu besprechen und Ideen der Beschäftigten stärker in den Arbeitsablauf einzubinden. Es dient dazu, Probleme und Missverständnisse, die bei der Arbeit aufgetaucht sind, zu klären. Und nicht zuletzt können die Zusammenarbeit mit Kollegen und das Führungsverhalten des Vorgesetzten thematisiert werden.

In vielen Firmen werden die Inhalte systematisch erörtert. Es gibt standardisierte Vordrucke. Die Art der Gesprächsführung, Ziele, Inhalte – und die Zeitpunkte für die Gespräche – sind nach einem unternehmenseinheitlichen Konzept strukturiert. Dieses Vorgehen kann bei der Vorbereitung und der Durchführung Zeit sparen, es sollte jedoch nicht dazu verleiten, einen Fragenkatalog mechanisch abzuarbeiten. Mitarbeiter registrieren sehr genau, wenn Manager nicht nachfragen und kein echtes Interesse für ihre Belange zeigen. Die Folge ist Demotivation statt verstärktes Engagement.

Wirklich anspruchsvoll und schwierig sind dann Konfliktsituationen, die dann im Rahmen der Konfliktanalyse und -moderation, also wieder in Mitarbeitergesprächen, gelöst werden sollen. Wer kennt diese Situation nicht: Knatsch in der Abteilung! Wer hat was gesagt, gemeint, getan oder unterlassen? Hier geht es dann an's Eingemachte. Hier kommen Unkenntnis und Unvermögen teuer zu stehen, führen oft genug zur „Ohnmacht“ der Verantwortlichen.

Führen Sie Ihre Mitarbeiter zu Höchstleistungen!
Die Fußballweltmeisterschaft gibt hier etliche Beispiele: Mehr oder

weniger erfahrene Profis, die sich in ihren Vereinen empfohlen haben, werden in Lehrgängen vorbereitet und dann in kürzester Zeit auf die WM eingeschworen. Hat der Trainer seine Spieler, in vielen Fällen Individualisten bzw. „Diven“ nicht im Griff, Frankreich, Italien und England sind hier schöne Beispiele, fahren eben alle nach Hause.

Neben dem fussballerischen bzw. fachlichen Können ist eben auch Führungskompetenz gefragt. Als wesentliche Schlüsselkompetenz zeitgemäßen Führens ist für mich eine gewisse emotionale Durchlässigkeit, auch mit dem Begriff der Empathie beschrieben, sowie die Fähigkeit, Konflikte lösen zu können.

Stichwort Empathie: Der Ton macht die Musik (Hier verweise ich gerne auf meinen Artikel in der möbel kultur-Ausgabe 09/2009, auch einzusehen unter dem Stichwort „Presseberichte“ auf meiner Website). Gespür für die richtige Tonlage hat weder der, der bagatellisiert, noch der, der eher zur Verschlimmerung der Situation beiträgt. Eine konstruktive Suche nach Lösungen ist angesagt.

Und dabei sind die Verantwortlichen in der Zwickmühle: Zeigen sie zu sehr Gefühle, berauben sie sich Ihres Standings im Unternehmen; sind sie beinhart, verabschieden sich die Mitarbeiter in den Dienst nach Vorschrift.

Ich fordere hierbei gar nicht, dass man alles selbst machen muss. Der DFB bemüht hier fallweise auch den Sportpsychologen und den Mentaltrainer; in der Wirtschaft gibt es Trainer, Berater und Coaches, die auch als Externe den Weg weisen können.

Es gibt (fast) keine Führungsaufgabe, die nicht woanders auch schon gestellt- und gelöst worden ist. Nutzen sie diesen Erfahrungsschatz. Tauschen Sie sich in der Beurteilung von Situationen mit vertrauenswürdigen Personen aus, lassen Sie Entscheidungen reifen und verbessern Sie Ihre Methodenkompetenz.

Ihr Andreas Erbenich
www.andreasernenich.de



Die Jobs des Monats

Um unser Konzept in Deutschland aufzubauen, suchen wir ein **HANDELSVERTRETER TEAM** in ganz Deutschland

...mehr auf Seite 105

Zur Forcierung von Kundenpflege und Service sowie zur selektiven Einführung einer neuen Interior Collection erweitert ...

GEBIETSVERKAUFSLEITER/IN

...mehr auf Seite 106

BUCHTIPP

„STRATEGISCH MÖBEL VERKAUFEN – TEIL 2“
von Paul Reinhold Linn



In der Möbelbranche steht der Autor Paul Reinhold Linn für geballtes Verkaufsknow-how: Fünf Jahre nach Erscheinen seines ersten Bandes schafft er es in „Strategisch Möbel verkaufen II“ erneut, seine aus Seminaren bekannte lebendige Art auf Papier zu bringen. Linn zeigt in dem Ratgeber Fehler im Umgang mit den Kunden auf und verrät leicht umsetzbare Persönlichkeitsstrategien und Methoden, die zu mehr Erfolg führen. Das Buch ist ein Verkäuferhandbuch aus der Praxis für die Praxis! Die Vorworte schrieben Günther Böhme und Robert Andreas Hesse. Linn Seminare, 178 S., 1. Auflage Mai 2010, 19,80 Euro. ISBN 978-300-030872-7