

Mitarbeiter- gespräche

Jede Veränderung beginnt mit einem Gedanken.
Hier sind sieben zu: Mitarbeitergesprächen

1 Geben Sie bedarfsorientiert Rückmeldung

Mitarbeitergespräche sollten, damit sie wirkungsvoll sind, nur geführt werden, wenn es dafür Bedarf gibt. Das beurteilte Verhalten darf beim Gespräch nicht länger als eine Woche zurückliegen. Verhaltensänderungen können nur dann erwartet werden, wenn der Mitarbeiter eine emotionale Beziehung zum beurteilten Verhalten hat und diese hält nur bis zu maximal zwei Wochen an.

2

Zeigen Sie den Mitarbeitern, wo sie stehen

Mitarbeiter erwarten, dass sie Rückmeldung erhalten, wo sie in Bezug auf ihre Ziele stehen. Eine Rückmeldung sollte sich auf möglichst wenige Merkmale beziehen. Besser jede Woche hinsichtlich eines Merkmals rückmelden, als einmal im Monat bezüglich vier Merkmalen.

3

Seien Sie konkret

Die Beurteilung muss sich auf ein konkretes Verhalten beziehen. Pauschale Bewertungen wie „zufriedenstellend“ wirken nicht verhaltensregulierend. Ein konkreter und realistischer Vergleich zu anderen Personen ist wirkungsvoller als eine allgemeine Aussage, bei der der Mitarbeiter sich nicht einordnen kann.

Beziehen Sie die Führungs- und Organisationskultur ein

4

Jahresgespräche passen nicht in jedes Unternehmen und nicht zu jedem Führungsstil. Bedarfsorientierte Gespräche dagegen sind in jeder Unternehmens- und Führungskultur sinnvoll. „Ich habe dafür keine Zeit“ ist kein Argument, denn für ein kurzes Gespräch mit Mitarbeitern muss eine Führungskraft immer Zeit haben – das ist Pflicht als Leiter.

5 Decken Sie Optimierungspotenzial auf

Ziel eines jeden Mitarbeitergesprächs sollte ein Austausch sein, der die Perspektive beider Seiten erweitert. Fordern Sie deshalb ebenfalls ein Feedback. Ein positiver Nebeneffekt: Mitarbeiter sind motivierter und zeigen eine höhere Mitarbeiterbindung, wenn sie etwas bewirken können.

6 Verbinden Sie Vertrauen und Kontrolle

Fakt ist, dass Vertrauen auf einem gewissen Maß an Kontrolle beruht. Mitarbeiter haben ein Recht darauf, dass ihr Verhalten kontrolliert und ihnen rückgemeldet wird. Nur so können sie dieses überhaupt reflektieren und anpassen.

Motivieren Sie durch Gespräche

7

Auch Kritik-Gespräche können zum Mittel der Mitarbeitermotivation werden. Wichtig ist, dass der direkte Vorgesetzte das Gespräch führt. Nur dieser hat die nötige Sachkompetenz und die disziplinarische Führungsverantwortung um die Beurteilung so glaubwürdig und verbindlich zu vermitteln, dass der Mitarbeiter sie annimmt und umsetzt.



Aurelia Drocur und Rüdiger Maas

Die Diplom-Psychologen Rüdiger Maas und Aurelia Drocur sind Berater der Maas Beratungsgesellschaft mbH in Augsburg und Berlin.

Fotos: Stefan Wintersteller/Privat