

Allgemeine Grundsätze:

Nicht immer klappt die Verständigung in Gesprächen, was gelegentlich zu heiklen, festgefahrenen Situationen führt. Daraus können Konflikte bzw. kritische Gesprächsphasen entstehen. Sie lassen sich mit einem kleinen Repertoire an Maßnahmen meist auflösen oder doch mildern:

- ➔ Zeit und Klarheit gewinnen durch:
 - nochmaliges Rückfragen
 - oder vorübergehendes Ausweichen auf Nebenthemen, um von dort aus Annäherung zu versuchen
- ➔ Ungeklärtes offen halten und vertagen um ein- oder beidseitig weitere Informationen einzuholen
- ➔ nicht zu früh und unbedacht festlegen lassen
- ➔ Wissens- oder Informationslücken nicht mutig überspielen
- ➔ Kein unnötiges Festfahren des Gesprächs provozieren: eigene Standpunkte, Aussagen, Themen zunächst so einbringen, dass sie noch korrigierbar sind, sonst könnten Abwehr- oder andere unbewusste Reaktionen zum Festfahren führen
- ➔ Die Führungskraft übt als Firmenvertreter das Direktionsrecht aus: Dies kann auch bei bestem Betriebsklima und vertrauensvollem Umgang schnell zu unvorteilhaften Situationen führen, wenn das bei heiklen Gesprächssituationen aus den Augen verloren wird.

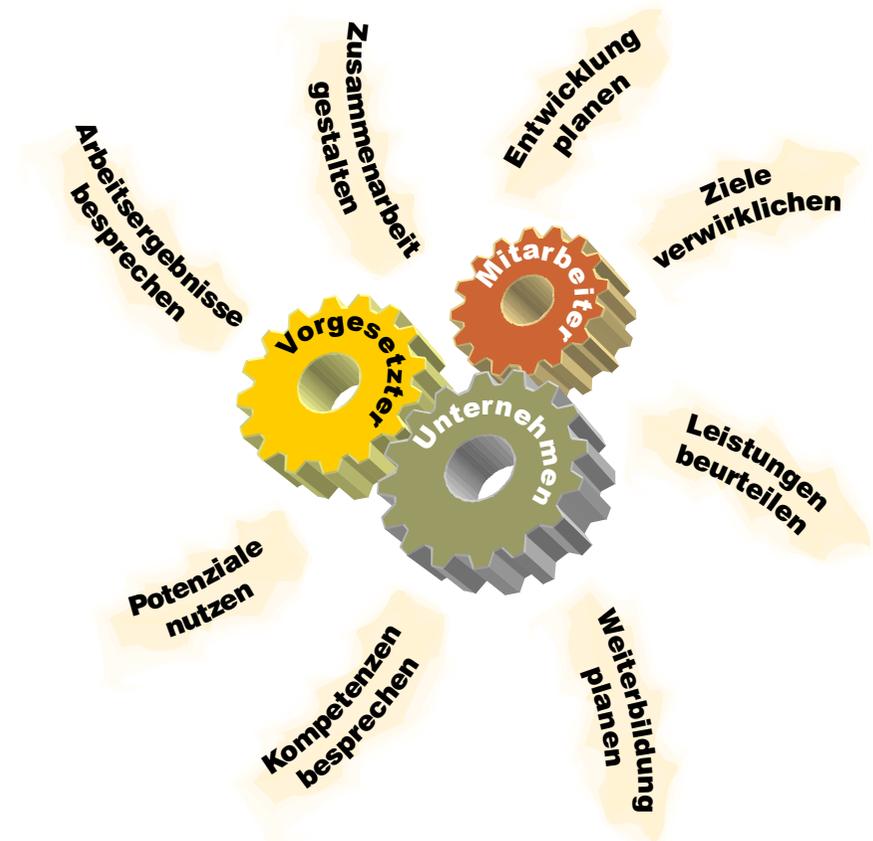
Wünschen Sie weitere Informationen, sprechen Sie mit Ihrem Betriebsrat.

Literaturhinweise:

Breisig/König/Wengelowski: „Arbeitnehmer im Mitarbeitergespräch“, Grundlagen und Tipps für den Erfolg, Bund-Verlag 2001

Jetter/Skrotzki: „Handbuch Zielvereinbarungsgespräche“, Konzeption, Durchführung mit Praxisbeispielen und Handlungsanleitungen, Schäffer-Poeschel 2000

Mitarbeitergespräche ein Ratgeber



Zielsetzung des Ratgebers:

Dieser Ratgeber soll Anregungen und Unterstützung für Mitarbeitergespräche, insbesondere regelmäßig wiederkehrende, geben.

Mit der folgenden Checkliste über einige der wichtigsten Grundprinzipien und Probleme solcher Gespräche bieten wir eine Basis für die erfolgreiche Durchführung von Mitarbeitergesprächen.

Er kann aber eine eingehendere Beschäftigung mit den hier angeschnittenen Problemen nicht ersetzen. Deswegen wurde für weitergehende Interessen ein Literaturnachweis beigelegt.

Bedeutung von Mitarbeitergesprächen:

Mitarbeitergespräche sind in heutigen Unternehmen ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur und treten in den vielfältigsten Varianten auf.

Neben „anlassbezogenen“, also mehr oder minder „einmaligen“ Gesprächen sind besonders turnusmäßige, wiederkehrende Gespräche wichtig, so weit sie als 4-Augen Gespräche oder in kleiner Runde zwischen Führungskräften und Mitarbeitern geführt werden.

Wegen der Bedeutung dieser Gespräche ist auch die schriftliche Fixierung der Ergebnisse üblich und eine regelmäßige Wiederholung etwa jährlich die Regel.

Nahezu alle heute üblichen Mitarbeitergespräche enthalten:

- **Leistungsbeurteilung/Leistungsentgelt**
- **Zielsetzungen/Zielvereinbarungen**

und bestimmen über ihre Dokumentation die berufliche Entwicklung des Arbeitnehmers, sowohl der Arbeitsinhalte als auch der Entgelte. Sie bilden häufig auch die Grundlage von Personalmaßnahmen, von der Förderung bis zur Personalanpassung.

Trotz dieser Bedeutung ist vielfach, vor allem bei den Mitarbeitern in den Betrieben, eine gewisse Sorglosigkeit im Umgang mit diesem mächtigen Instrument festzustellen, weil vielerorts diese Einrichtung noch in der „Erprobungsphase“ zu sein scheint.

Checkliste:

gründliche Vorbereitung (am besten schriftlich):

- ➔ Rückgriff auf das letzte Gespräch
- ➔ Zusammenstellung besonderer Vorkommnisse und eigener Arbeiten
- ➔ Formulierung eigener Ziele (Fortbildung, Arbeitsmittel, Arbeitsumgebung u.s.w.)
- ➔ schriftliches stichwortartiges Festhalten der Vorbereitung

Durchführung:

- ➔ auf paritätische Besetzung des Gesprächskreises achten
- ➔ keinen Zeitdruck oder Drängen akzeptieren
- ➔ keine Gespräche über Nichtanwesende
- ➔ eigene Anliegen aus der Vorbereitung aktiv einbringen
- ➔ nicht überbrückbare Gegensätze dokumentieren oder Lösung vertagen
- ➔ im Zweifelsfalle „Auszeit“ für Rückfragen verlangen
- ➔ notfalls Dritte zur Klärung einschalten (z.B. Betriebsrat)
- ➔ Ergebnisse schriftlich festhalten

Leistungsbeurteilungen:

- ➔ Leistung und Entgelt – zumindest indirekt - gekoppelt
- ➔ schlechte Leistungsbeurteilung könnte Personalanpassung ankündigen

Zielvereinbarungen:

- ➔ Ziele sollten vereinbart werden; Diktat ist fehl am Platze
- ➔ nur messbare Ziele eignen sich für Vereinbarungen
- ➔ keine Ziele vereinbaren, deren Erreichung nicht von ihnen selbst abhängt
- ➔ Kein Ziel ist ohne Randbedingungen/Voraussetzungen erreichbar