

**PROF. DR. WOLFGANG MENTZEL,**

*Professor für BWL mit den Schwerpunkten Personal und Kommunikation, Lehrtätigkeit an mehreren Hochschulen. Prof. Mentzel gibt Seminare und ist als Berater im In- und Ausland tätig. Er hat über 20 Fachbücher zu Personal- und Kommunikationsthemen publiziert, u. a. den Titel „Mitarbeitergespräche“, der in mehrere Sprachen übersetzt wurde.*



MANAGEMENT

## MITARBEITERGESPRÄCHE KONSTRUKTIV GESTALTEN

Das regelmäßige Mitarbeitergespräch dient der Verbesserung des Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnisses. Es fördert Offenheit und gegenseitiges Verständnis und erleichtert die Zusammenarbeit. Gute Mitarbeiter erwarten, dass der Vorgesetzte mit ihnen spricht: über ihre Ziele, ihre Aufgaben, ihre Leistungen, ihre Stärken und ihre Schwächen.

Zum Mitarbeitergespräch zählen alle Gespräche zwischen dem Apotheker und seinen Mitarbeitern, die über kurze Wortwechsel in der Alltagskommunikation hinausgehen. Dabei wird unterschieden zwischen anlassabhängigen Gesprächen (z.B. Rückkehr- oder Kündigungsgesprä-

che) und dem umfassenden Mitarbeitergespräch, bei dem in größeren Zeitabständen (zumeist jährlich) verschiedene Inhalte in einem Gespräch zusammengefasst werden. Um diese Form des Mitarbeitergesprächs geht es im Folgenden; es wird auch als Jahres-Mitarbeitergespräch bezeichnet.

## NUTZEN FÜR BEIDE PARTEIEN

Ein richtig geführtes Mitarbeitergespräch hat sowohl für den Apotheker als auch für die Mitarbeiter zahlreiche Vorteile:

- Die Kommunikation und der Informationsaustausch werden gefördert.
- Missverständnisse oder Vorurteile werden abgebaut, und der Umgang miteinander wird offener und ehrlicher.
- Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, eigene Gedanken ins Gespräch einzubringen, und werden sich mit den gefundenen Lösungen besser identifizieren.
- Durch gemeinsame Zielvereinbarungen werden die Mitarbeiter in die Planung einbezogen.
- Die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen wird gesteigert, das Gemeinschaftsgefühl (Wir-Gefühl) und die Zusammenarbeit werden gefördert.

## KEIN MITARBEITERGESPRÄCH OHNE VORBEREITUNG

Ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch muss gründlich vorbereitet werden. Leider wird die Bedeutung der Vorbereitung häufig unterschätzt. Es reicht nicht, dass man glaubt, seine Mitarbeiter zu kennen und die wesentlichen Aspekte im Kopf zu haben. Ein Gespräch über die Arbeitsleistung, Zielerreichung oder Zusammenarbeit kann nur geführt werden, wenn konkrete Fakten vorliegen.

Zur inhaltlichen Vorbereitung ruft sich der Vorgesetzte die Ereignisse der vergangenen Periode in Erinnerung. Damit stellt er sicher, dass nicht nur die Beobachtungen der letzten Woche zur Beurteilung herangezogen werden. Eine Orientierungshilfe, um bei der Vorbereitung nichts zu vergessen, ist die auf der nächsten Seite vorgestellte Liste möglicher Gesprächsinhalte. Wenn bereits im Vorjahr ein Mitarbeitergespräch geführt wurde, sind folgende Fragen hilfreich:

- Welche Ziele wurden im letzten Mitarbeitergespräch vereinbart? Wie gelang die Umsetzung?
- Welche Faktoren haben die Zielerreichung gefördert oder behindert?
- Wie wird die Leistung des Mitarbeiters eingeschätzt? Wo liegen seine Stärken, wo seine Schwächen?
- Wie war die Zusammenarbeit im letzten Jahr?

- Sollen dem Mitarbeiter neue Aufgaben übertragen werden? Wenn ja, welche?
- Inwieweit wurden die bisherigen Entwicklungsziele erreicht?
- Welche konkreten Entwicklungsmaßnahmen sind erforderlich?

Termin und Ort sollten so gewählt werden, dass das Gespräch in Ruhe und ohne Unterbrechungen geführt werden kann. Die Gesprächsdauer sollte so geplant werden, dass neben den eigenen Themen genügend Zeit für die Anliegen des Mitarbeiters bleibt. Zur Vorbereitung zählt auch die rechtzeitige Information des Mitarbeiters über den Termin und Ort sowie über den Gesprächsanlass. Dabei kann der Mitarbeiter ausdrücklich darauf hingewiesen werden, sich über alles Gedanken zu machen, was er in das Gespräch einbringen möchte.

## DIE VERANTWORTUNG FÜR DEN GESPRÄCHSABLAUF LIEGT BEIM VORGESETZTEN

Vom Vorgesetzten wird erwartet, dass er aufgrund seiner Erfahrung die grundlegenden Regeln der Gesprächsführung kennt und einhält. Dazu zählen insbesondere der Einsatz der Fragetechnik und die Fähigkeit zum Zuhören. Ein Mitarbeitergespräch darf nicht zum einseitigen Monolog werden; nur wenn auch der Mitarbeiter ausreichend zu Wort kommt, wird ein für beide Seiten sichtbarer Gesprächserfolg erreicht. Entscheidend ist jedoch der wirkliche Dialog zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem, also die Auseinandersetzung mit der Meinung des anderen, sowie der faire Umgang mit abweichenden Meinungen oder Einwendungen.

**Vom Vorgesetzten hängt es ab, ob er nicht nur zu, sondern mit seinen Mitarbeitern spricht.**

## HALBSTRUKTURIERTE GESPRÄCHE LASSEN GENÜGEND SPIELRAUM

Für Mitarbeitergespräche kann es kein starres, jederzeit gültiges Ablaufschema geben. Jedes Gespräch muss unter Beachtung der jeweiligen Situation sowie der individuellen Eigenarten der beteiligten Personen geführt werden. Bewährt haben sich halbstrukturierte Gespräche, die sich an einem Leitfaden orientieren. Dabei kommt es nicht so sehr darauf an, dass eine bestimmte Reihenfolge eingehalten wird; wichtiger ist es, dass am Ende des Gesprächs alle Punkte abgehandelt sind. Beide Teilnehmer müssen das Gefühl haben, dass sie ihr Anliegen einbringen konnten und es ausreichend besprochen wurde.



## DIE WICHTIGSTEN GESPRÄCHSINHALTE

### ■ EINSTIEGSPHASE

- Begrüßung und Aufbau einer guten Gesprächsatmosphäre
- „Warming up“; kein Monolog, auch den Mitarbeiter zu Wort kommen lassen

### ■ THEMEN UND ÜBERSICHT

- Anlass, Inhalt und Ziele des Gesprächs
- Welche Themen sollen angesprochen werden?
- Voraussichtlicher Ablauf; vorgesehener Zeitrahmen
- Welche noch nicht genannten Themen möchte der Mitarbeiter ansprechen?

### ■ RÜCKSCHAU DES MITARBEITERS AUF DIE ABGELAUFENE PERIODE

- Der Mitarbeiter erhält Gelegenheit, seine Sichtweise darzustellen

### ■ FEEDBACK DES VORGESETZTEN ÜBER DIE ARBEIT DES MITARBEITERS IN DER ABGELAUFENEN PERIODE

- Wurden die vereinbarten Ziele erreicht? Wenn nicht, warum?
- Führung und Zusammenarbeit
- Arbeitszufriedenheit
- Beurteilung: Positives und Negatives ansprechen

### ■ GEMEINSAME BETRACHTUNGSWEISE

- Unterschiede der beiden Sichtweisen herausarbeiten
- Verbesserungsvorschläge des Mitarbeiters
- Verbesserungsvorschläge des Vorgesetzten
- Künftige Aufgaben und Arbeitsschwerpunkte festlegen
- Vereinbarung von Zielen für die Folgeperiode

### ■ PERSPEKTIVEN UND FÖRDERUNG DES MITARBEITERS

- Welche persönlichen Ziele hat der Mitarbeiter?
- Welche Perspektiven können ihm geboten werden?
- Welche Bildungsmaßnahmen sind erforderlich?

### ■ GESPRÄCHSABSCHLUSS

- Ergebnisse nochmals zusammenfassen
- Wichtigste Ergebnisse evtl. schriftlich festhalten

Das Mitarbeitergespräch sollte in gutem Einvernehmen abgeschlossen werden. Vorher bestehende oder während des Gesprächs auftretende Missverständnisse sollten ausgeräumt sein.