

Das Mitarbeitergespräch vorbereiten

Ein Großteil der Routinekommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern muss aus der Situation heraus spontan geführt werden – bei plötzlichen Sicherheitsverstößen, laufenden Arbeitsanweisungen oder zum Austausch von Informationen während der täglichen Zusammenarbeit. Die meisten Mitarbeitergespräche (z. B. Einführungs-, Beurteilungs-, Zielvereinbarungs- oder Fördergespräch) können dagegen geplant und vorbereitet werden.

Leider wird die Bedeutung der Gesprächsvorbereitung häufig unterschätzt. Mit Blick auf das Tagesgeschäft ist man schnell der Meinung, man habe die wesentlichen Aspekte des Gesprächsthemas im Kopf.

Durch eine angemessene Vorbereitung stellen Sie sicher, dass

- sich die Gesprächsdauer in einem angemessenen Rahmen hält,
- Sie sich nicht auf der Beziehungsebene festfahren,
- auch die Mitarbeiter ihre Anliegen in das Gespräch einbringen können,
- die Gesprächsziele erreicht werden oder man ihnen zumindest näher kommt und
- die Gespräche mit einem für beide Seiten akzeptablen Ergebnis enden.

Um nichts zu vergessen, sollten Sie besonders wichtige Gespräche schriftlich vorbereiten. Das zwingt Sie zu mehr Konsequenz und erlaubt Ihnen während des Gesprächs einen Rückgriff auf Ihre Vorüberlegungen.

Organisatorische Vorbereitung

Ob eine schriftliche oder mündliche Einladung erfolgt, hängt vom Gesprächsanlass ab. Zu komplexeren Gesprächen, die in einem festen Turnus stattfinden (z. B. Zielvereinbarungs-, Jahres- oder Beurteilungsgespräch), können Sie den Mitarbeiter schriftlich einladen. Kurzfristigere und weniger umfangreiche Gespräche (z. B. ein Feedbackgespräch) werden meist mündlich abgesprochen. Wichtig ist vor allem, dass der Mitarbeiter rechtzeitig über Zeitpunkt, Ort und Anlass des Gesprächs informiert wird. Nur so kann auch er sich auf das Gespräch vorbereiten.

Termin und Ort sollten so gewählt werden, dass das Gespräch in Ruhe und ohne Unterbrechungen geführt werden kann. Die eigentliche Gesprächsdauer hängt vom jeweiligen Anlass und den beteiligten Personen ab; einen Richtwert gibt es nicht.

Planen Sie nicht nur Zeit für Ihre eigenen Themen ein, sondern lassen Sie auch Raum für die Anliegen Ihres Gesprächspartners.

Und welcher Ort eignet sich am besten? Die meisten Mitarbeitergespräche werden sicherlich im Büro des Vorgesetzten geführt. Verschanzen Sie sich aber nicht hinter Ihrem Schreibtisch, sondern nutzen Sie z. B. einen geeigneten Besprechungstisch. Damit signalisieren Sie dem Mitarbeiter,

dass das Gespräch für Sie eine besondere Bedeutung hat. Wenn Sie selbst über kein eigenes Büro verfügen, sollten Sie einen zentralen Besprechungsraum benutzen.

Auch der Arbeitsplatz des Mitarbeiters kann als Gesprächsort gewählt werden, wenn die notwendige Ruhe herrscht und die Vertraulichkeit sichergestellt ist. Durch ein Gespräch am Arbeitsplatz entziehen Sie der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Situation, die für viele Mitarbeiter gesprächshemmend wirkt, ein Stück weit die Basis und schaffen Vertrauen beim Mitarbeiter.

Die wichtigsten Aspekte der organisatorischen Gesprächsvorbereitung sind in der nachfolgenden Checkliste zusammengefasst.

Checkliste: Organisatorische Gesprächsvorbereitung

	✓
▪ Wann findet das Gespräch statt?	
▪ Wurde genügend Zeit eingeplant – für das eigene Anliegen? – für die Anliegen des Mitarbeiters?	
▪ Wo findet das Gespräch statt?	
▪ Wurde (falls nötig) ein Besprechungsraum gebucht?	
▪ Ist der Besprechungsraum vorbereitet?	
▪ Sind Störungen ausgeschlossen?	
▪ Wurde der Mitarbeiter rechtzeitig informiert – über den Termin und Ort? – über den Gesprächsanlass? – über notwendige Vorbereitungen?	
▪ Sind alle benötigten Unterlagen vorbereitet?	
▪ Stehen die notwendigen Hilfsmittel zur Verfügung (z. B. Visualisierungshilfen, Block)?	
▪ Bestehen faire Sitzverhältnisse?	
▪ Steht eine Bewirtung bereit?	
▪ Gibt es weitere Gesprächsteilnehmer? – Sind diese über Zeitpunkt, Ort und Inhalt des Gesprächs informiert? – Wer übernimmt welchen Gesprächsteil?	

Inhaltliche Vorbereitung

Nach Art und Inhalt eines Gesprächs kann zwischen der Unterhaltung und dem Zweckgespräch unterschieden werden. Bei der Unterhaltung geht es lediglich um die Kontaktpflege zur anderen Person; andere Ziele sind im Allgemeinen nicht damit verbunden. Das Mitarbeitergespräch ist dagegen ein Zweckgespräch, das über die Kontaktpflege hinaus mit einer ganz bestimmten Absicht geführt wird.

Werden Sie sich über Ihr Gesprächsziel klar

Vorgesetzter und Mitarbeiter verfolgen im Mitarbeitergespräch ganz bestimmte Ziele, die sie erreichen wollen. Je mehr Klarheit über das verfolgte Ziel besteht, desto besser kann die Gesprächsführung darauf ausgerichtet werden und desto leichter kann überprüft werden, ob das Ziel auch erreicht wurde.

Am Ende des Gesprächs sollte jeder Teilnehmer das Gefühl haben, etwas erreicht zu haben.

Das Gesprächsziel muss realistisch sein, d. h. im Mitarbeitergespräch müssen rechtlich mögliche und persönlich zumutbare Ziele vertreten werden. Um über die notwendige Flexibilität zu verfügen, ist in manchen Gesprächen zwischen einem wünschenswerten Maximalziel und dem mindestens zu erreichenden Minimalziel zu unterscheiden. Für den Fall, dass die ursprüngliche Zielrichtung aufgrund neuer, sich erst im Gespräch ergebender Tatbestände dennoch nicht verfolgt werden kann, können zusätzlich Alternativziele überlegt werden.

Beispiel: Gehaltsgespräch



Ein Mitarbeiter, der außerhalb der tariflichen Änderungen schon lange nicht mehr berücksichtigt wurde, hat um ein Gehaltsgespräch gebeten. Wegen der angespannten wirtschaftlichen Situation möchte der Vorgesetzte mit einer sehr niedrigen oder ganz ohne eine Gehaltserhöhung durchkommen und überlegt sich deshalb Alternativen, um den Mitarbeiter zufrieden zu stellen.

Maximalziel: Weder finanzielle noch sonstige Zusagen (das wäre allerdings unrealistisch, denn dann hätte der Mitarbeiter im Gespräch keinerlei Erfolgserlebnis).

Minimalziel: Kleine Erhöhung des Entgelts, welche die bestehenden Relationen in der Arbeitsgruppe nicht zerstört.

Alternativziele: Großzügige Genehmigung der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen oder neue, attraktivere Abgrenzung des Aufgabengebiets mit späterer Auswirkung auf das Gehalt.

Durch die Formulierung von Minimal- oder Alternativzielen besteht die Möglichkeit, dem Mitarbeiter auf jeden Fall eine Zusage machen zu können, sodass er nicht ohne jeden Erfolg aus dem Gespräch geht.

Checkliste: Inhaltliche Gesprächsvorbereitung

- Um was geht es (Gesprächsthema, -anlass)?

- Verfüge ich über ausreichend Informationen zum Gesprächsgegenstand?

- Welche Themen sollen im Gespräch angesprochen werden?

- Welches Gesprächsziel wird verfolgt?

- Gibt es noch Teil- oder Alternativziele, falls das Hauptziel nicht erreicht werden kann?

- Wie argumentiere ich, um meine Ziele zu erreichen?

- Mit welchen Einwendungen ist zu rechnen?

- Wie gliedere ich das Gespräch?

- Bin ich mit allen für den Gesprächsanlass relevanten Fakten vertraut?

Wie Sie sich auf den Gesprächspartner einstellen können

Kein Gespräch wird völlig sachlich verlaufen, denn schließlich reden zwei Menschen miteinander und nicht zwei Roboter. Je besser das Verhältnis zwischen den Gesprächspartnern ist, desto mehr wird das Gespräch auf der Sachebene geführt, d. h. Inhalte werden besser verstanden, miteinander besprochen, und das Gespräch führt zu einer echten Lösung, Einigung oder Entscheidung. Die nachfolgende Checkliste nennt Ihnen einige Aspekte, anhand derer Sie sich auf Ihren Gesprächspartner als Mensch einstellen können.

Checkliste: Vorbereitung auf den Gesprächspartner

- Welche Einstellung habe ich zum Gesprächspartner (Vorurteile, Sympathie, Antipathie, ...)?
- Wie schätze ich unsere Beziehung zueinander ein – auch aus seiner Sicht?
- Wie verliefen frühere Gespräche mit diesem Mitarbeiter?
- Was weiß ich über diesen Mitarbeiter (z. B. persönliche Situation, Gemeinsamkeiten, Lieblingsthemen, Eigenarten)?
- Welche Ziele und Motive verfolgt der Mitarbeiter?
- Welche Taktik wird er im Gespräch vermutlich anwenden?
- Bei welchen Aspekten ist mit Zustimmung zu rechnen, wann mit Einwendungen?

- Was kann ich tun, wenn das Gespräch zu emotional wird?

Darüber hinaus können Sie das Formular auf Seite 26 bei wichtigen Mitarbeitergesprächen verwenden, für die eine schriftliche Vorbereitung erforderlich ist. Die Schriftlichkeit fördert die Verbindlichkeit; im Gespräch dient Ihnen das Vorbereitungsblatt als roter Faden.

Auch der Mitarbeiter sollte sich vorbereiten

Effiziente Gespräche zeichnen sich durch eine gute Vorbereitung beider Gesprächspartner aus. Bereiten Sie sich daher nicht nur selbst vor, sondern veranlassen Sie auch den Mitarbeiter hierzu. Bitten Sie ihn in der Gesprächseinladung ausdrücklich, sich ausreichend Gedanken zu machen. Unterstützen Sie die Vorbereitung des Mitarbeiters durch einen entsprechenden Fragenkatalog (z. B. beim Jahresmitarbeitergespräch oder beim Fördergespräch).

Bei der Mitarbeiterbeurteilung fordern manche Unternehmen die Mitarbeiter mit der Einladung auf, eine Beurteilung über sich selbst zu erstellen. Diese wird dann im Beurteilungsgespräch als erstes besprochen.

Formular Gesprächsvorbereitung

Gesprächsvorbereitung	
Anlass:	Teilnehmer:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ort:	Termin:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Gesprächsziel:	<input type="text"/>
Teilziele:	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
Alternative Ziele:	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
Meine wichtigsten Argumente:	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
Grobgliederung des Gesprächs:	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
Der Gesprächspartner:	<input type="text"/>
Besondere berufliche/ persönliche Situation:	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
Besondere Eigenarten:	<input type="text"/>
Erwartete Einwendungen:	<input type="text"/>
Erfahrungen aus früheren Gesprächen:	<input type="text"/>
	<input type="text"/>