

Kompetent und erfolgreich im Beruf

Wichtige Schlüsselqualifikationen,
die jeder braucht

Martin Hartmann
Rainer Röpneck
Rüdiger Funk

BELTZ

Leseprobe aus: Hartmann/Röpneck/Funk, Kompetent und erfolgreich im Beruf, ISBN 978-3-407-29256-8

© 2012 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-29256-8>

Auf keinen Fall versäumen! Das Mitarbeitergespräch aus Sicht des Mitarbeiters

In vielen Unternehmen wird das Mitarbeitergespräch – gelegentlich auch Zielvereinbarungs- oder Mitarbeiterentwicklungsgespräch genannt – regelmäßig einmal im Jahr durchgeführt. Bis zu drei Stunden kann ein solches Vier-Augen-Gespräch dauern, in dem über das zurückliegende Jahr, die Leistungen des Mitarbeiters, der Grad der Zielerreichung sowie über neue Ziele und Entwicklungsmöglichkeiten gesprochen wird. Je nach Unternehmen können Gehaltsgespräche und ein Feedback des Mitarbeiters an den Chef Bestandteil der Besprechung sein.

Bei Unternehmen, in dem mit diesem »Führungsinstrument« gearbeitet wird, ist das Mitarbeitergespräch Pflicht für alle Vorgesetzten. Häufig werden die zu behandelnden Inhalte von der Personalabteilung vorgegeben und es wird ein Protokoll über die Ergebnisse geführt, das von beiden Gesprächspartnern unterschrieben wird. Führungskräfte werden außerdem entsprechend geschult und erhalten beispielsweise Tipps, wie sie mit kritischen Mitarbeitern umgehen können.

Die Praxis

So weit so gut. Ein solches Mitarbeitergespräch, sorgfältig vorbereitet und offen und fair durchgeführt, ist uneingeschränkt eine sinnvolle und lohnende Angelegenheit, sowohl für den Vorgesetzten als auch für den Mitarbeiter. Wenn nicht, ja, wenn nicht die leidige Praxis wäre!

Die Führungskräfte: Sie nehmen sich nicht immer die Zeit, sich sorgfältig vorzubereiten, der Termin wird auf den letzten Drücker angesetzt. Die Ziele für den Mitarbeiter werden allgemein und un-

scharf formuliert, die Leistungsbeurteilung erfolgt oberflächlich und über die Weiterentwicklung der Mitarbeiter hat man schon gar nicht intensiver nachgedacht, hilflos heißt es dann: »Was halten Sie von einem Seminar zur Einwandbehandlung in Verkaufsgesprächen?« Noch etwas kommt hinzu: Viele Chefs fürchten diese Gespräche, fürchten kritisch auftretende und Forderungen stellende Mitarbeiter. Auch das ein Grund, warum sich so mancher sonst ruppige Vorgesetzte plötzlich auffallend entgegenkommend verhält und die Sache möglichst schnell hinter sich bringen möchte.

Die Mitarbeiter: Allzu häufig nur passen sie sich ihren Chefs auf eigentümliche Weise an. Auch sie bereiten sich selten vor, überlegen sich vielleicht noch ihren Gehaltswunsch für das nächste Jahr, das ist es dann aber schon. Dann sitzen sie mit devoter Untergebenen-Miene im Chefzimmer und verstricken sich in Allgemeinplätze, wenn der Vorgesetzte die in einem Seminar gelernte Eingangsfrage stellt: »So, jetzt erzählen Sie doch mal, wie ist denn das letzte Jahr für Sie gelaufen?«

Ein bescheidener Vorschlag

So muss es natürlich nicht sein! Wir meinen: Auch wenn es Ihr Chef ist, der im Führen von Mitarbeitergesprächen ausgebildet wurde und selbst wenn ein solches Gespräch weithin als Führungsinstrument nur *für Vorgesetzte* gesehen wird, machen Sie das Mitarbeitergespräch zu Ihrem ureigensten Mitgestaltungsinstrument. Nutzen Sie die große Chance, wenigstens einmal im Jahr ein ausführliches Personalgespräch in eigener Sache führen zu können, auf das Sie sich mindestens genauso sorgfältig vorbereiten werden wie Ihr Chef. Auch das ist Teil der Aktion »Führen von unten«!

Was Sie davon haben? Ihnen bietet sich die Chance, über Ihre Ziele, Aufgaben, Arbeitsbedingungen, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, über das Arbeitsklima und möglicherweise das Gehalt mitzubestimmen. Der Mitgestaltungsspielraum ist natürlich von Unternehmen zu Unternehmen und von Abteilung zu Abteilung unterschiedlich, immer jedoch ist er vorhanden – und es liegt mit an Ihnen, was Sie daraus machen.

Bereiten Sie Ihr Mitarbeitergespräch sorgfältig vor

Der Zeitpunkt: Im Normalfall werden Mitarbeitergespräche einige Tage vorher angekündigt. Damit haben Sie ausreichend Zeit für eine sorgfältige Vorbereitung.

Der Ort: Wenn es irgendwie geht, bitten Sie darum, dass das Gespräch nicht am Schreibtisch des Chefs stattfindet, an dem Sie möglicherweise an unangenehme Situationen erinnert werden. Die Sitzecke im Chefzimmer ist angemessen, besser ist ein ruhiges Besprechungszimmer.

Der Leitfaden: In einigen Unternehmen gibt es für Vorgesetzte einen Leitfaden, auf dem die Gesprächsthemen aufgeführt sind. Die Personalabteilung macht Ihnen davon gerne eine Kopie. Jetzt wissen Sie, worauf Sie sich unbedingt vorbereiten müssen.

Die Themen: Folgende Themen werden üblicherweise in einem Mitarbeitergespräch behandelt. Wir empfehlen Ihnen, sich zu allen diesen Themen und Fragen in Ruhe und am besten zusammen mit einer guten Freundin oder einem guten Freund Gedanken zu machen und diese schriftlich festzuhalten.

- **Aufgaben- und Verantwortungsbereich im letzten Jahr:** Wie sah mein Aufgaben- und Verantwortungsbereich im letzten Jahr aus? Welche Tätigkeiten habe ich durchgeführt? Welche Ziele waren für das letzte Jahr vereinbart?
- **Die Arbeitsergebnisse:** Welche Arbeitsergebnisse habe ich im letzten Jahr erzielt? Welche der vereinbarten Ziele habe ich erreicht? Welche Ziele habe ich nicht erreicht und warum nicht? Welche Ziele sind im Laufe des Jahres hinzugekommen und in welchem Ausmaß wurden diese erreicht?
- **Erfolge – Misserfolge:** Auf welche Erfolge des letzten Jahres bin ich stolz und warum? Welchen besonderen Nutzen für die Abteilung, das Unternehmen oder die Kunden haben diese Erfolge gebracht? Welche Misserfolge habe ich im letzten Jahr erlebt? Wie konnte es dazu kommen und was habe ich daraus gelernt oder schon konkret verändert?
- **Das persönliche Leistungsprofil:** Wie sieht meine aktuelle Leistungsfähigkeit aus? Wo liegen meine persönlichen Stärken, was

macht mich leistungsstark? Wo besteht bei mir noch Verbesserungsbedarf, welche Potenziale sollten noch entwickelt werden?

- **Zufriedenheit und Unzufriedenheit mit der Aufgabe:** Womit in meiner Tätigkeit bin ich sehr zufrieden? Womit bin ich weniger zufrieden und was möchte ich verändern?
- **Das kommende Jahr:** Wo möchte ich künftige Schwerpunkte in meiner Arbeit setzen? Welche konkreten, messbaren Ziele möchte ich im kommenden Jahr erreichen? Welche Verbesserungen möchte ich realisieren? Welche Karriereschritte möchte ich im nächsten Jahr unternehmen?
- **Ihre berufliche Weiterentwicklung:** Wie möchte ich mich im kommenden Jahr beruflich weiterentwickeln? Welchen Nutzen hat das Unternehmen, haben die Kunden von meiner beruflichen Weiterentwicklung? Welche Unterstützung für diese Weiterentwicklung wünsche ich mir (beispielsweise Seminare, Freistellung, Kostenübernahme, regelmäßige Gespräche mit dem Chef, Übernahme neuer Tätigkeiten)?

Das Vorgesetzten-Feedback: Besonders vorbereiten sollten Sie sich auf das Vorgesetzten-Feedback, das sich Ihr Chef möglicherweise wünscht oder laut Vorlage von Ihnen abfragen soll: »Nun sagen Sie mal, wie zufrieden sind Sie denn so alles in allem mit mir, Ihrem Chef?« Unsere Empfehlung: Denken Sie an Ihr Ziel, daran, dass Sie in diesem Gespräch Ihre Arbeitssituation verbessern, weiterentwickeln oder grundlegend verändern wollen. Das Chef-Feedback ist dabei ein Seitenthema. Wir empfehlen Ihnen jedoch, ehrlich und höflich zu bleiben und mit dem Interesse an einer langfristigen und konstruktiven Zusammenarbeit zu argumentieren. Sie können dazu den auf Seite 179 schon vorgestellten Dreischritt von konkretem Anlass, Auswirkungen auf Sie persönlich und Verhaltenswunsch für die weitere Zusammenarbeit nutzen: »In der letzten Projektleiterbesprechung hatten Sie als Veränderung ... vorgegeben. Mir hat das besonders viel Druck gemacht, weil ... Ich fände es gut, wenn wir in einer ähnlichen Situation ...« Aber auch: »Sie erinnern sich, dass ich mit dem Problem ... zu Ihnen kam. Sie hatten, obwohl Sie keine Zeit hatten und selbst unter Druck standen, gleich in der Abteilung ... und beim Lieferanten ... durchgesetzt, dass ... Mir hat das kolossal

geholfen. Denn so war es möglich ...« Bereiten Sie jeweils mehrere Situationen vor, die Sie als weniger hilfreich aber auch als erfolgreich erlebt haben. Sie sollten bei Ihrem positiven Feedback genauso differenziert argumentieren können, wie bei den Situationen, die Sie kritisieren wollen, eine Kunst, die gelernt und eingeübt sein will.

Fragen nach Kollegen: Überlegen Sie sich angemessene Antworten auf mögliche Fragen zur Abteilung oder zu anderen Kollegen, wie beispielsweise:

- Wie bewerten Sie die Stimmung in unserer Abteilung?
- Wie gut klappt die Kommunikation im Team, wo gibt es Probleme?
- Wie haben sich Ihrer Meinung nach die Neuen eingearbeitet?

Die Gesprächseröffnung: Ihr Chef wird das Gespräch höchstwahrscheinlich mit einer offenen und sehr allgemein formulierten Frage beginnen. Das macht ihm den Einstieg in das Gespräch leichter, er kann auf unterschiedliche Aussagen von Ihnen reagieren und dann seine Themen nach und nach abarbeiten. Wenn Sie sich auf solch einen Einstieg vorbereiten, haben Sie die Möglichkeit, mit einer positiven Lagebeschreibung ein konstruktives Gesprächsklima zu eröffnen. Mögliche Eingangsfragen Ihres Chefs könnten sein:

- »Sie sind jetzt ja schon einige Monate bei uns. Jetzt erzählen Sie einmal, wie erleben Sie den Haufen hier denn so?«
- »Wie beurteilen Sie das letzte Jahr aus Ihrer Sicht?«
- »Wir alle haben ja ein sehr turbulentes und nicht immer erfreuliches Jahr hinter uns, in dem wir massive Umsatzeinbußen in Kauf nehmen mussten. Lassen Sie uns einmal über Ihre Zeit und Leistungen sprechen. Wie sehen Sie die Lage so für sich?«

Das Gehalt: Was wir an dieser Stelle nur kurz anreißen können: Ihre Gehaltsvorstellungen. Auch darauf sollten Sie sich vorbereiten. Informieren Sie sich über das Gehaltsniveau bei vergleichbaren Tätigkeiten. Überlegen Sie sich einen festen Betrag, den Sie ohne rot zu werden nennen können. Überlegen Sie sich stichhaltige Argumente für die gewünschte Gehaltssteigerung. Begründen Sie Ihren Gehalts-

wunsch mit Ihren gesteigerten Leistungen, dem zusätzlichen Nutzen für die Kunden, für das Unternehmen. Versetzen Sie sich in die Lage Ihres Chefs und überlegen Sie sich, warum dieser für Sie mehr Geld ausgeben sollte: Haben Sie Kosten gespart, Umsätze oder Gewinne gesteigert, Prozesse verändert, Neuerungen eingeführt oder das Unternehmen sonst wie vorangebracht? Weitere Anregungen zu diesem Thema finden Sie in der Literatur sowie in unserem Kapitel über Verhandlungstechniken.



Lilo Schmitz/Birgit Billen: Mitarbeitergespräche. Lösungsorientiert. München 2003. Tipps für die Vorbereitung und Durchführung von Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen, bei denen es um die Förderung von Mitarbeitern geht.

Rolf Busch: Mitarbeitergespräch, Führungskräftefeedback. Mering 2002. Mit vielen Beispielen aus unterschiedlichen Bereichen von Wirtschaft und öffentlichem Sektor.

Marco de Micheli: Leitfaden für erfolgreiche Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbeurteilungen (mit CD-ROM). Zürich 2004. Ein nicht ganz so preisgünstiges, dafür ausgesprochen ausführliches und differenziertes Buch mit Beispielen für unterschiedliche Mitarbeitergespräche.

Jürgen Hesse und Hans Christian Schrader. Mehr Geld durch erfolgreiche Gehaltsverhandlungen. Frankfurt a.M. 1999. Tipps für ein ungeliebtes Gespräch – über den Erfolg entscheiden Sie (mit).

Und für diejenigen, die sich auf ihr erstes Gespräch als Chef oder Chefin vorbereiten wollen, eignen sich folgende Bücher:

Helmut Hofbauer/Brigitte Winkler: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. München 2004. Ein Praxishandbuch für Führungskräfte, die ihre Gespräche gezielt vorbereiten wollen. Ebenfalls enthalten ein Kapitel über »Schwierige Mitarbeitergespräche«.

Klaus Lurse/Anton Stockhausen: Manager und Mitarbeiter brauchen Ziele – Führen mit Zielvereinbarungen und variabler Vergütung. Neuwied und Kriftel 2001. Ein sehr systematisch aufgebautes Buch, das auch den häufig unterbelichteten Teil der variablen Vergütung pragmatisch berücksichtigt.