



IV. Vorbereitungsphase (1. Phase)

Die Praxis

Abteilungsleiter Frank Krischke überlegt.

„Das Mitarbeitergespräch mit Musil ist ja gut gelaufen. Keine wesentlichen Vorkommnisse. Ich weiß nicht, was meine Führungskollegen immer für ein Theater mit dem Mitarbeitergespräch haben. In einer halben Stunde ist Gruppenleiter Max Klobig dran. Ein ganz ordentlicher Mann. Nur mit den Kollegen aus der Abteilung „Controlling“ kommt er nicht klar. Und bei den Gruppenbesprechungen hält er sich ganz raus. Vor der Datenauswertung am Laptop drückt er sich. Das geht eigentlich nicht.“

Die Sekretärin Frau Gabi Rainer kündigt einen nicht terminierten Besucher, den Bereichsleiter „Einkauf“, an. Herr Krischke denkt: „Naja, eigentlich habe ich ja die Punkte für das Mitarbeitergespräch. Wahrscheinlich geht's beim Einkauf um die Planung für das nächste Jahr. Und das ist wichtiger, auch wenn's dann für das Mitarbeitergespräch etwas knapp wird.....“

FAZIT: Führungskraft Frank Krischke muss sich deutlich mehr Zeit nehmen. Für die Vorbereitung und das Gespräch selbst. Die Beurteilung des Mitarbeiters Klobig ist oberflächlich. Aus Zeitmangel kann er diese Beurteilung nicht mit Fakten hinterlegen. Er überlegt sich weder das Ziel des Gesprächs, noch was er hinterfragen muss bzw. die Formulierungen. Das Gespräch muss ergebnislos und frustrierend bleiben.

Die Vorbereitungsphase wird häufig unterschätzt, so dass das Mitarbeitergespräch l'art pour l'art bleibt, d.h. oberflächlich und ergebnislos.

a) Ziele eines Mitarbeitergesprächs

Obwohl Ziele nicht immer präzisiert werden können, müssen sie doch deutlich formuliert werden.

Tipp 3:

Fragen Sie sich immer: „Was will ich mit dem Gespräch erreichen?“
(siehe auch „Führen mit Zielen“ MBO usw.)

- Leistungsziele
Wie viel Stück, Umsatz usw.?
- Qualitäts-Ziele
Fehler, Termine, Zielgruppenumsatz, usw.?
- Motivations-Ziele
Was macht dem Mitarbeiter Spaß? Was will er?
- Verhaltens-Ziele
Wie soll sich der Mitarbeiter verhalten (Persönlichkeitskriterien wie Teamverhalten, Initiative, Arbeitssystematik, Aufgeschlossenheit usw.)
- Karriere-Ziel
(Karriere, neue Aufgaben, usw.)
- Kündigung
(Stressfreie Kündigung, Unterstützung usw.)

b) Beurteilungsebenen

Es gibt drei Beurteilungsebenen, die im Gespräch angesprochen werden können. Voraussetzung sind allerdings definierte Ziele auf diesen Ebenen, an denen eine Beurteilung festgemacht werden kann.

Die vierte Ebene „**Motivation**“ wird normalerweise **nicht direkt** im Gespräch angesprochen. Sie dient der Führungskraft in der Vorbereitung zur Hinterfragung der Motivationslage des Mitarbeiters. Im Gespräch kann diese Ebene nur **indirekt** hinterfragt werden.