

# 1 Die Bedeutung von Mitarbeitergesprächen

## Der Schlüssel zur Unternehmenskultur

Mitarbeitergespräche sollten mehr sein als nur jährliche Pflichtveranstaltungen im Rahmen sogenannter »Beurteilungsgespräche«. Denn Gespräche mit Mitarbeitern sind der Schlüssel für ein positives Klima, für produktives und effektives Arbeiten und für die Weiterentwicklung des Unternehmens im Ganzen. Zudem sind sie der Schlüssel zur Führung – ja im Grunde eines der wichtigsten Instrumente für uns Führungskräfte überhaupt, weil wir allein durch Gespräche Mitarbeiter zum Handeln bewegen können.

Darum plädiere ich dafür, dass wir als Führungskräfte so oft wie möglich die Gelegenheit suchen, mit Mitarbeitern zu reden, auch informell. Neben den »offiziellen« Pflichtgesprächen entstehen auch viele Gelegenheiten für kleine Gespräche am Rande und zwischendurch, zum Beispiel durch ein Treffen mit dem Team während des Mittagessens in der Kantine, durch eine kurze morgendliche virtuelle Frühstücks- oder eine Feierabendrunde, selbst durch die berühmten Gespräche vor dem Kaffeeautomaten oder Kopierer.

Regelmäßig geführte Gespräche schaffen eine Plattform für eine entspannte und ehrliche Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskraft. Dies fördert Vertrauen und Transparenz, Wertschätzung und Offenheit im Umgang miteinander.

Nicht wenige Mitarbeiter beklagen heute, dass sie von ihren Führungskräften nicht wahrgenommen, ihre Leistungen nicht gesehen und nicht wertgeschätzt werden – ja, dass es immer irgendwie

als »selbstverständlich« erachtet wird, wenn sie sich für das Unternehmen engagieren. Wie wir aus den zahlreichen jahrelangen Gallup-Umfragen inzwischen wissen, ist mangelnde Anerkennung einer der Hauptgründe für die innere oder äußere Kündigung von Mitarbeitern.

Hier sind wir als Führungskräfte besonders gefordert, denn für die meisten Mitarbeiter *sind* wir das Unternehmen. Wenn Mitarbeiter kündigen, dann weil es in der Beziehung zum direkten Vorgesetzten hakt.

Dabei ist es im Grunde einfach, ein positives Arbeitsklima zu schaffen, wenn man es möchte und einige Regeln beachtet, die in diesem Buch vorgestellt werden. Gut geführte Mitarbeitergespräche bieten nicht nur viele Gelegenheiten zur Anerkennung und Wertschätzung, sondern haben noch weitere Vorteile:

- Sie helfen Ihnen als Führungskraft dabei, ein hochmotiviertes, einsatzbereites Team zu schaffen, das Herausforderungen positiv bewältigt.
- Sie fördern die Zufriedenheit der Mitarbeiter an ihrem jeweiligen Arbeitsplatz.
- Sie tragen zur individuellen Weiterentwicklung der Mitarbeiter bei, wenn Sie deren Stärken und Schwächen identifizieren und die Stärken mit Hilfe von Zielen weiter ausbauen helfen.
- Sie unterstützen, eine positive Unternehmenskultur aufzubauen und zu festigen.
- Sie bilden die Basis für Fehlertoleranz, die Neugier, Neues auszuprobieren, und letztlich für Kreativität und Innovationen im Betrieb.
- Sie fördern auch die Nachhaltigkeit im Sinne des Erreichens langfristiger Unternehmensziele, was dazu beiträgt, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und zu sichern.

Indem Sie Mitarbeitergespräche in Ihre Führungsstrategie integrieren, unterstützen Sie den langfristigen Erfolg Ihres Unternehmens.

## Das Gespräch als Begegnung

Kommunikation ist ganz allgemein der Austausch von Informationen, Gedanken und Meinungen mit dem Ziel, gemeinsam etwas zu erreichen, Emotionen zu vermitteln oder auch eine Beziehung herzustellen oder zu pflegen. Im weiteren Sinne meint Kommunikation nicht nur die Wechselbeziehung zu Menschen, sondern auch zur Umwelt: Durch die Sinnesorgane werden Informationen aus der Umwelt wahrgenommen und interpretiert. In diesem Sinne gibt es nicht nur die verbale, sondern auch die *nonverbale* Kommunikation.

Die Fähigkeit zu kommunizieren ist für zwischenmenschliche Beziehungen und das Verständnis der Welt um uns herum unerlässlich. Es ist unumstritten, dass es guter Kommunikationsfähigkeiten bedarf, um erfolgreich zu sein, sei es im privaten oder im beruflichen Bereich. Dazu gehören auch Fähigkeiten wie aktives Zuhören, eine klare und präzise Sprache, Empathie, das Verständnis für Unterschiede in der Sichtweise sowie Konfliktmanagement.

Bei Gesprächen im beruflichen Kontext denkt man häufig ausschließlich an die erfolgreiche Verhandlungstechnik. Allerdings ist diese nur ein Aspekt, der ein gutes Gespräch ausmacht. Und das Gespräch wiederum ist auch nur eine Teilmenge dessen, was wirklich passiert, wenn zwei Menschen sich begegnen. Letztlich passiert sehr viel mehr, als dass nur Worte hin- und herwandern.

Vielleicht haben Sie schon selbst einen Kollegen oder einen Vorgesetzten erlebt, der zwar gute Fragen stellt, einem aber das Gefühl vermittelt, dass man als Mensch nicht zählt. Es entsteht keine Verbindung auf der Beziehungsebene, was sicher nicht zur Motivation beiträgt. Haben Sie schon einmal ein Kind erlebt, dem Sie gut zureden wollten, weil es Angst hatte, das erste Mal ins Wasser zu springen? Oder haben Sie versucht, mit jemandem zu sprechen, der nach einem Streit eingeschnappt ist? In solchen Situationen erreichen Sie Menschen nicht mit Worten allein. Worte bringen nichts, wenn der emotionale Zugang zu einem Menschen versperrt ist.

Ein Gespräch ist nie nur ein Informations- oder Meinungsaustausch, sondern immer auch eine Begegnung, in der Gefühle eine Rolle spielen, selbst wenn sie nicht offen gezeigt oder ausgesprochen werden. Worte beeindrucken uns nur dann, wenn sie mit der Persönlichkeit des Gesprächspartners in Einklang stehen. Das nennt man »Stimmigkeit«.

Jedes Gespräch hat viele Einflussfaktoren:

- die Hierarchiestufe der beiden Gesprächspartner,
- die bisherigen Erfahrungen miteinander,
- die Vorurteile, die wir gegenüber unserem Gesprächspartner haben oder er uns gegenüber hat,
- persönliche Sympathien oder Antipathien.

Es macht einen Unterschied, ob ein Vater mit seiner Tochter, die Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter, der Chef mit dem Bewerber oder der Bewerber mit dem Chef spricht. Es ist die *Position* der Gesprächspartner zueinander, die maßgeblichen Einfluss darauf hat, was und auch wie etwas gesagt und verstanden wird.

Wenn sich eine Führungskraft zum Beispiel für erfolgreich hält, weil sie einem Mitarbeiter ein Projekt geschickt »verkauft« hat, dann ist sie im gleichen falschen Glauben wie ein Verkäufer, der meint, seine Kunden »führen« zu müssen.

Außer von den Positionen der Gesprächspartner wird ein Gespräch auch bestimmt von der jeweiligen Zielsetzung, der Gesprächsstrategie und der Wirkung, die nicht nur durch die Worte selbst erzeugt wird, sondern auch nonverbal.

Wenn ein Vater seinem sechsjährigen Sohn nebenbei mitteilt, dass der gleichaltrige Sohn einer Nachbarsfamilie schon sein Seepferdchen gemacht hat, dann will er vermutlich etwas ganz anderes damit ausdrücken, und sein Sohn wird es wahrscheinlich auch heraushören bzw. herausfühlen.

Die klügsten rhetorischen Kniffe bringen uns nichts oder sind vielleicht sogar kontraproduktiv, wenn die nonverbale Konstellation der Gesprächspartner nicht angemessen in der Situation berücksichtigt wird. Und das gilt natürlich auch schon für die Vorbereitung eines Gesprächs.

