

## Mitarbeitergespräche

### „Management ist Kommunikation“ (Peter F. Drucker)

Eine erfolgreiche Bewältigung der heutigen Arbeitssituation im Unternehmen verlangt immer mehr eine konstruktive, dialogorientierte Form der Zusammenarbeit und stellt damit insbesondere hohe Anforderungen an das Selbstverständnis einer Führungskraft. Die Führungskräfte fungieren als Kommunikationsmanager – dabei ist jedes aus der Rolle heraus geführte Gespräch als ein Mitarbeitergespräch zu verstehen.

Als geplantes, inhaltlich vorbereitetes Gespräch bietet gerade der gegenseitige Austausch in der institutionalisierten Form des Mitarbeitergespräches enorme Möglichkeiten, um die Effektivität der Arbeitsleistung zu erhöhen, versteckte Potentiale zu fördern und insgesamt die Zufriedenheit zu verstärken. Positive Effekte in der Entwicklung ergeben sich damit gleichermaßen für das Unternehmen, für den Mitarbeiter und die Führungskraft.

„Was sollen wir uns noch extra zusammensetzen? Wir kennen uns doch! Wir haben keine Zeit für „Small Talk“, sondern wichtige Projekte zu bearbeiten!“ - In dieser, von der Hektik des Tagesgeschäftes geprägten Wahrnehmung lauern aber nicht zu unterschätzende Gefahren: Sicherlich findet der regelmäßige Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in den meisten Teams und Abteilungen täglich statt, doch der Blick bleibt allzu oft nur auf der konkreten Aufgaben- und Handlungsebene hängen und lässt keinen Raum für übergeordnete Vorstellungen, Ziele und Perspektiven. Um eine Unternehmenskultur zu prägen und Grundsätze der Zusammenarbeit zu leben, reicht es nicht, Zielvorgaben zu formulieren („Was soll erreicht werden?“) bzw. zu delegieren. Der Austausch über die übergeordneten Vorstellungen („Wo wollen wir langfristig stehen?“ „Warum machen wir das?“ „Wer wollen wir für Andere sein?“) schafft einen wirklichen Dialog, der verschiedene Sichtweisen und Ideen integrieren kann. Gestaltet als „bottom-up-Prozess“, kann das institutionalisierte Mitarbeitergespräch „ins Boot holen“ sowie „auf gemeinsamen Kurs gehen“ möglich und damit Betroffene zu Beteiligten machen.



Der Erfolg dieser Gespräche steht und fällt dabei mit der Qualität der Gesprächsführung, gleichzeitig spiegelt es das gelebte Verständnis über Rolle und Haltung im Gespräch wider:

„Wer klug ist, wird im Gespräch weniger an das denken, worüber er spricht, als an den, mit dem er spricht“ <A. Schopenhauer>

In einem dialogorientierten Gespräch geht es vorrangig um die gegenseitige und gleichberechtigte Darstellung der verschiedenen Sichten und Wahrnehmungen. Aus der jeweiligen Perspektive erfolgt ein Austausch über die Rückschau (Bilanz ziehen) und die Vorschau (Zukunft planen). Doch allein der Blick auf die quantitativen Gesprächsanteile zeigt in den seltensten Fällen eine gleichberechtigte Gewichtung von 50:50. Viele Gespräche erinnern eher an eine Aneinanderreihung von Monologen, werden sie doch überwiegend über das „Sagen“ und nicht über Fragen sowie aktives Zuhören gesteuert.

Das Ziel eines dialogorientierten Führungshandeln ist es, Vertrauen zu schaffen, Verantwortung aufzubauen, überzeugend für eine gemeinsame Vision und Mission zu begeistern und die entsprechenden Lösungen dafür auch gemeinsam zu finden. Im Mitarbeitergespräch geschieht dieses Steuern und Führen durch eine lösungsorientierte Gesprächsführung und der Fähigkeit zum Perspektivwechsel.

Um von der Problemorientierung zum Ziel und damit zur Lösung zu kommen, ist hilfreich den Blick auf den kleinsten gemeinsamen Nenner zu richten und nicht auf die Wahrnehmungen, die trennen.

In schwierigen Situationen kann die dreistufige Rückmeldung zusätzlichen Zündstoff vermeiden:

**1) Darstellung der Situation / des Problems:**

Konkret und sachlich als Ich-Botschaft formuliert, keine Vorwürfe, keine Adjektive:

„Für mich ist das so...“, „Ich habe ein Problem...“, „Ich nehme an Ihnen wahr...“

**2) Auswirkung – Persönliche Empfindung der Situation:**

Aus der Beschreibung geht noch nicht hervor, wie die innere Reaktion und damit die eigene ^ Wichtigkeit ist – es ist daher notwendig, auch seine Empfindungen zu beschreiben:

„Das wirkt auf mich...“, „Das löst in mir aus...“

**3) Blick nach vorn: Formulierung des Wunsches / des Zieles / der Lösung:**

Am Ende ist es wichtig, nach vorn zu schauen - weg vom Problem, hin zu konkreten Wünschen, Zielen oder Lösungen:

„Ich wünsche mir...“, „Für mich wäre wichtig...“ „Konkret brauche ich...“

**Beispiel:** „In den letzten zehn Minuten haben Sie mich drei Mal unterbrochen, und ich konnte nicht feststellen, dass Sie auf meine beiden Vorschläge eingegangen sind. (Beschreibung)

Ich fühle mich von Ihnen nicht ernst genommen. (Auswirkung – Gefühl)

Ich wünsche mir von Ihnen, dass Sie mich ausreden lassen und zu meinen Vorschlägen Stellung beziehen. (Wunsch)

Jeder Gesprächspartner sollte sich auf das Gespräch gut vorbereiten und im Vorfeld für sich klären, was ihm wichtig ist, wohin er will und was er in Zukunft konkret verändern möchte, um eigenverantwortlich zum Gelingen eines erfolgreichen Mitarbeitergespräches beizutragen.

**Petra Funke**

**(Bei Rückfragen und Anmerkungen: [info@dialogart.de](mailto:info@dialogart.de))**

**Erschienen in der „Milchpost“ – Mai 2003 - nach einem Vortrag auf der Vollversammlung über das Thema „Mitarbeitergespräche“ bei der Verlagsgruppe Milchstrasse**