

Mitarbeitergespräche professionell führen – so lassen sich folgenreiche Fehler vermeiden

Das Trainieren von Mitarbeitergesprächen ist nach wie vor eines der Dauerthemen in Trainings, z. B. für Führungskräfte, Projektleiter und Personaler. Fehler, die in Mitarbeitergesprächen gemacht werden, schlagen meist direkt und längerfristig auf die Beziehungsebene durch. Solche Störungen wieder auszubügeln, kostet sehr viel Energie, Aufmerksamkeit und Zeit. Wie es gelingt, Fehler zu vermeiden und Mitarbeitergespräche zielorientiert zu führen, zeigt Rena Brakenhoff.



Rena Brakenhoff
Diplom-Psychologin, Expertin
für Personal- und Organisationsentwicklung und Trainerin
der Haufe Akademie

In den Unternehmen finden die Einbindung und die Führung der Mitarbeiter zu großen Stücken über Mitarbeitergespräche statt.

Führungskräfte sind daher gut beraten, Mitarbeitergespräche so professionell wie möglich zu führen, um folgenreiche Fehler zu vermeiden. Schließlich misst sich der Erfolg von Mitarbeitergesprächen letztlich an der Zufriedenheit der Beteiligten und an dem Abgleich des Gesprächsergebnisses mit den übergeordneten Unternehmenszielen.

Oft übersehen die Gesprächsführenden, wie wichtig es ist, eine wertschätzende Atmosphäre herzustellen und aufrecht zu erhalten. Geben Sie Ihrem Gespräch die Chance, ein gutes Gespräch zu werden. Alle Seiten sollten die Gelegenheit haben, ihre Standpunkte darzustellen!

Praxis-Tipp Nr. 1: Klar kommunizieren

Ein wichtiger Grundsatz lautet: Störungen gehen vor. Sorgen Sie dafür, dass Ihr Gespräch eine stabile emotionale Basis hat und Missverständnisse ausgeräumt sind, bevor Sie über inhaltliche Details sprechen.

Führungskräfte sind gut beraten, Eindeutigkeit in die Gespräche zu bringen, das heißt: Benennen Sie Ziel und Thema des Gesprächs, sprechen Sie in sogenannten „Ich-Botschaften“ und vermeiden Sie Konjunktive wie „hätte“, „könnte“ oder „würde“.

Führen Sie Mitarbeitergespräche mit dem Ziel, eindeutige, transparente und formulierte Ergebnisse zu erreichen. So wissen alle Beteiligte, wo sie stehen und was die nächsten Schritte sind.

Praxis Tipp Nr. 2: Gezielt fragen

Geht es der Führungskraft bei dem Gespräch darum, den Mitarbeiter nachhaltig zu motivieren und damit mehr Leistung abzurufen, ist es wichtig, dass die Führungskraft mehr über die Standpunkte, Denkweisen und Motive seitens des Mitarbeiters erfährt.

Ein pragmatisches und hoch wirksames Tool hierfür ist, viele Fragen zu stellen und den Antworten aufmerksam zuzuhören. Die so gewonnenen Informationen können direkt in die Kommunikation und die Führungsarbeit eingebaut werden.

Der Redeanteil des Mitarbeiters sollte deutlich über dem der Führungskraft liegen.

Praxis-Tipp Nr. 3: Ruhig bleiben

Als schwierig werden oft die Mitarbeitergespräche beschrieben, bei denen der Mitarbeiter emotional reagiert, laut wird, die Führungskraft verbal attackiert oder in Tränen ausbricht.

Im professionellen Umgang mit solchen schwierigen Situationen hilft vor allem die Erkenntnis, dass Emotionen menschlich sind und in der Regel wenig bis nichts mit der eigenen Person zu tun haben. Was also tun, wenn Ihr Gesprächspartner sehr emotional reagiert? Lassen Sie sich nicht von der Erregung anstecken, steigen Sie nicht in die Situation ein, sondern bleiben Sie am besten bewusst sehr ruhig. ▶

Praxis-Tipp Nr. 4: Professionell trainieren

Wenn Sie den Eindruck haben, Sie sollten Ihr Gesprächsverhalten überprüfen und optimieren, holen Sie sich am besten professionelle Unterstützung. Oft sind es Nuancen und Angewohnheiten, die uns gar nicht bewusst sind, die aber maßgeblich den Gesprächserfolg beeinflussen.

In Trainings ist deshalb wichtig, den Teilnehmern immer wieder Rückmeldung zu ihrer Wirkung zu geben, denn: Man kann sein Verhalten nur verändern, wenn es einem bewusst ist. Im Gegensatz zur Situation im Unternehmen, wo ehrliches und absichtsloses Feedback eher die Ausnahme ist, können die Teilnehmer im Training gemeinsam mit dem Trainer und der Gruppe „in den Spiegel schauen“ und die Wirkung des eigenen Verhaltens reflektieren.

Hierbei geht es nicht darum, dem Teilnehmer zu sagen, was er „richtig“ oder „falsch“ macht, sondern ihm zu helfen, sich seiner Wirkung bewusst zu werden.

Das praktische Üben an konkreten Gesprächssituationen aus dem Unternehmensalltag der Teilnehmer ist besonders effektiv. Hier können die Situationen beliebig angehalten und variiert werden. Tipps für ein optimiertes Gesprächsverhalten lassen sich durch die unmittelbare Erfahrung in der Gesprächsübung sehr direkt und nachhaltig umsetzen.

Wenn Sie konkrete Veränderungen an Ihrer Gesprächsführung vornehmen wollen, ist es sinnvoll, realistische Veränderungsziele zu definieren.

Nehmen Sie sich lieber viele kleine Optimierungsschritte vor, die Sie erreichen können – als große, nicht erreichbare Schritte. Machen Sie sich Ihr geändertes Verhalten und dessen Wirkung regelmäßig bewusst. So ermöglichen Sie einen wirksamen Selbstverstärkungsprozess. ■

Erfahren Sie mehr über das Thema in den Trainings:

■ **Kommunikationstraining I**

www.haufe-akademie.de/8182

■ **Gesprächstraining für Personaler I**

www.haufe-akademie.de/8697

■ **Gesprächstraining für Personaler II**

www.haufe-akademie.de/9658

■ **Das Mitarbeiter-Jahresgespräch**

www.haufe-akademie.de/8786

Kontakt

Haufe Akademie GmbH & Co. KG

Lörracher Straße 9 · 79115 Freiburg

E-Mail: service@haufe-akademie.de

Telefon: 0761 4708-811

www.haufe-akademie.de