



Neun Schritte zum Erfolg

Ein Leitfaden zur Mitarbeitergesprächsführung

von Peter Gerecke

„Es ist nur im Vordergrund wichtig, ‚was‘ in einer Firma getan wird. Es ist viel wichtiger, ‚wer‘ in einer Firma, ‚wie‘ etwas tut – und in der Zukunft tun wird.“ (P.G.)

Motivierte Mitarbeiter in einem vertrauensvollen Arbeitsklima sind sicherlich oberste Priorität der Wunschlisten aller Firmen. Wertvoller Bestandteil hierzu ist eine offene Kommunikation zwischen Mitarbeitern (im weiteren Verlauf MA genannt) und Vorgesetzten (im weiteren Verlauf VG genannt). In vielen Firmen bieten die jährlichen Mitarbeitergespräche den Rahmen, dieses Klima herzustellen und zu erhalten.

Ziel der jährlichen Gespräche ist es, Motivation und selbstständiges Handeln in Arbeitsabläufen zu fördern. Besonders wichtig ist die Erhaltung und Weiterentwicklung der Qualität der Arbeit. Dabei werden die wirtschaftlichen Erfolge der Firma sowie die nachhaltige Zufriedenheit der MA fokussiert.

In einem offenen, vertrauensvollen Gespräch unter vier Augen fühlen sich die MA wahr- und ernstgenommen. Grundlage dazu ist eine positive Arbeitsbeziehung, die geprägt wird durch die Integration individueller Fähigkeiten und Werte der Mitarbeiterschaft. Aus der Definition gemeinsamer Ziele entsteht ein wertvoller Prozess, der produktives Denken und Handeln in gegenseitiger Wertschätzung fördert.

Anleitung zum Mitarbeitergespräch

Zunehmend hat sich gezeigt, wie wichtig das Gespräch zur Förderung von Arbeitsprozessen ist. Dazu sind bereits zahlreiche Mitarbeitergesprächsleitfäden mit unterschiedlichen Ausrichtungen entwickelt worden. Oft werden diese Gespräche sehr nachlässig und auch unwillig durchgeführt.

Dabei stehen nicht unbedingt kommunikative Kompetenzen der Gesprächspartner im Vordergrund, sondern häufig ein sehr komplizierter Gesprächsleitfaden, auf dessen oberflächlicher Grundlage das Gespräch abgehandelt wird.

Mein Ziel ist es, einen Gesprächsleitfaden vorzustellen, der beiden Seiten eine vertrauensvolle Standortbestimmung ermöglicht. Dafür nutze ich unterschiedliche Wahrnehmungsebenen in einem Arbeitsprozess, um ein ressourcenreiches, zielorientiertes Niveau in das Gespräch zu integrieren.

In meinem 9-Schritte-Modell der Mitarbeitergesprächsführung dient die Vorannahme, dass der MA in einem bestimmten Zeitraum Erfahrungen in unterschiedlichen Kontexten der Firma macht, als Gesprächsbasis. Es handelt sich dabei um Erfahrungen, die sich in der Regel auf das System „Team“ oder „direkte Arbeitskollegen“, das System „Mitarbeiter-Vorgesetzter“ und das System „Kundenorientierung“ ausrichten. Diese Erfahrungen werden ganz persönlich bewertet und in das individuelle Arbeitssystem bewusst und unbewusst integriert. Eine Aneinanderreihung wichtiger Bausteine für ein Mitarbeitergespräch liegt vor.



Auf diesen Bausteinen lässt sich ein Mitarbeitergesprächsleitfaden für jede Firma entwickeln. Dabei werden die besonderen Ansprüche und Anforderungen eines Betriebs und seiner MA in den Mittelpunkt gestellt.

Das jährliche Gespräch legt den Grundstein für die Leistung der MA in den nächsten zwölf Monaten. Es ist deshalb ein

zentraler Meilenstein in jeder Mitarbeiterführung und damit die Basis zum Unternehmenserfolg.

Das 9-Schritte-Modell

1. Schritt: Wertschätzung und Rückblick

Der VG hat für eine Atmosphäre gegenseitiger Wertschätzung zu sorgen. Der MA wird zu negativen wie auch positiven Äußerungen ermutigt und kann sich auf die Diskretion seines VG verlassen. Dazu gehört die Aufgabe, einen störungsfreien Ablauf vorzuhalten. Zusätzlich gilt für beide Seiten, einen ausreichenden Zeitrahmen einzurichten.

Im ersten Schritt wird in einem Rückblick der Leitfaden aus dem Vorjahr gemeinsam fokussiert. Welche Ziele wurden vereinbart? Wurden sie erreicht? Falls nicht, welche Gründe liegen dafür vor? In welchem Status befindet sich der MA im Zielerreichungsprozess, und welche Unterstützung ist hilfreich? Lassen sich daraus Maßnahmen ableiten, um für das kommende Jahr bessere Ergebnisse zu erzielen?

2. Schritt: Erfahrungen

In der zweiten Phase des Gesprächs beziehen sich die Gesprächsteilnehmer auf subjektive Erfahrungen des letzten Jahres im Umgang mit

- dem Team (direkte Kollegen, Zuarbeitende, interne Kooperationspartner),
- dem Vorgesetzten,
- den Kunden/Klienten.

Beide Gesprächsteilnehmer definieren für jeden Bereich einige prägnante Erfahrungen aus dem vergangenen Jahr.

Die Erfahrungen des MA richten sich zuerst auf den Kontext der Arbeitsbeziehungen im Team. Dabei können sich die Erfahrungen auf den Umgang mit einzelnen Kollegen oder Gruppierungen im Team beziehen. Diese können positiv oder auch negativ besetzt sein. Im nächsten Schritt wird die Situation und Kooperation mit dem Vorgesetzten benannt. Auch hier ist es zentral wichtig, gute und auch negative Erfahrungen zu sammeln und genauer zu erläutern. Dasselbe Vorgehen wird auf den Bereich der Kunden/Klienten bezogen. Die Erfahrungen des VG basieren auf den subjektiven Wahrnehmungen von Verhalten und Handlungen des MA in diesen drei Bereichen. Dabei stehen die Rolle im Team, die Kooperation mit der Leitung und Wahrnehmungen im Umgang mit Klienten/Kunden im Mittelpunkt.

Die beiderseitigen Erfahrungen werden notiert und gegenseitig erklärt.

3. Schritt: Werte der Arbeit

In der dritten Gesprächsphase werden Erfahrungen des MA gewertet. Der individuelle Wert einer Erfahrung wird abgefragt. Diese Werte der Erfahrungen werden für alle drei Be-

reiche von beiden Seiten gesammelt und festgehalten. In diesem Schritt gilt es, die Ereignisse selbst loszulassen und daraus gemeinsam die wichtigsten Punkte für die zukünftige Zusammenarbeit zu finden. Wie kann der MA und wie kann der VG die Wirksamkeit des Unternehmens in diesen drei Bereichen – Team, Leitung, Klient/Kunde – optimieren?

Die logischen Ebenen bieten den Rahmen, um individuell gemachte Erfahrungen zu werten. Die Wahrnehmungsebenen im Firmenkontext:

- **Ort/Umgebung** bezieht sich auf die Firma,
- **Verhalten** auf die Tätigkeit innerhalb der Firma,
- **Fähigkeiten** auf die Ausbildung des MA und dessen Einsatzbereiche,
- **Werte** im Bezug darauf, was dem MA an der Tätigkeit in der Firma wichtig ist,
- **Identifikation** im Rahmen des gesamten Firmenprozesses.

Die Gesprächspartner verlassen die Ebenen der Umgebung, des Verhaltens und der Fähigkeiten. Im Gespräch orientieren sich beide nun auf einer höheren Ebene – der Ebene, die dem MA grundsätzlich zum Zeitpunkt des Gesprächs wichtig ist. Dabei haben VG und MA die Möglichkeit, sich auf wertschätzender Ebene in gegenseitiger Wertestruktur auszutauschen.

Der ressourcenreiche Rahmen bietet Platz, um Konflikte, Meinungsverschiedenheiten und Stresssituationen lösungsorientiert zu besprechen. Zudem wirkt sich das Elizitieren positiver, in Werte gesetzter Erfahrungen auf bewusster und unbewusster Ebene motivierend auf den Arbeitskontext aus. In dieser Phase steht nicht unbedingt die hierarchische Struktur im Mittelpunkt, sondern ein positives, zielorientiertes Arbeitsklima.

4. Schritt: Ziele

In der vierten Gesprächsphase werden die Ziele des MA entwickelt. Dabei ist es wichtig, individuelle Fähigkeiten und Wünsche des MA zu beachten und in den Kontext der drei Bereiche Team, Leitung und Kunden/Klienten zu integrieren. Es kann sich auch um laufende Prozesse aus anderen Geschäftsbereichen handeln, die den Handlungsspielraum des MA berühren. Alle Ziele werden in einen wohl formulierten Rahmen gesetzt:

- **Konkretisiert:**
Wie genau sieht das Ziel aus? Effektiv dabei ist, die MA ein genaues Zielbild aufbauen zu lassen.
- **Positiv formuliert:**
Weg von komplizierten Formulierungen mit versteckten Negationen. Einen kurzen, positiv formulierten Satz bilden. Der Zielsatz sollte ausdrücken, dass das Ziel bereits erreicht ist.
- **Eigenverantwortlich erreichbar:**
Tangiert das Erreichen des Ziels Kollegen oder Kunden/Klienten? Was können beide Gesprächsparteien leisten,



um eine eigenverantwortliche Zielerreichung zu ermöglichen?

- **Zentriert auf einen Kontext:**

Dieser kann sich auf spezielle Geschäftsbereiche beziehen oder verändertes Verhalten integrieren. Zur Förderung der persönlichen Entwicklung kann auch eine Fortbildung der MA im Mittelpunkt stehen.

- **Die Intention erhaltend:**

Was hat den MA bislang gehindert, das Ziel zu erreichen, und welche positive Absicht ist damit verbunden? Ist diese positive Absicht im vereinbarten Ziel integriert?

5. Schritt: Fortbildungen

Die 5. Phase bezieht sich konkret auf die Fortbildungswünsche und persönliche Entwicklung des MA. Der Fortbildungsbedarf wird gemeinsam definiert. In welche Richtung möchte sich der MA entwickeln und weitere Ressourcen aneignen? Welche Qualifikation des MA soll gefördert werden? Spezielle Fort- oder Zusatzausbildungen können zur Unterstützung der Zielerreichung vereinbart werden.

6. Schritt: Feedback

Die Feedbackphase dient zur gegenseitigen Standortbestimmung. Wie genau nehmen sich die Gesprächspartner im Arbeitsverhältnis wahr? Dabei achten beide Gesprächsparteien darauf, das Feedback konstruktiv und motivierend zu gestalten. In der Regel ist durch die vorherigen Prozessschritte ein offenes Klima induziert und Informationen über Kooperationsformen im Arbeitsprozess und Einschätzung der persönlichen Beziehung sind ausgetauscht.

7. Schritt: Persönliche Entwicklung in der Firma

In der 7. Phase steht die persönliche Entwicklung des MA innerhalb des Firmenkontextes im Mittelpunkt. Wünsche zur beruflichen Weiterentwicklung innerhalb der Firma werden berücksichtigt. Absolvierte Fortbildungen sind auszuwerten und beide Gesprächsparteien prüfen, ob und wie sich der MA innerbetrieblich verändern kann, sofern der Wunsch dazu besteht.

8. Schritt: Stellenbeschreibung und Bewertung

Die Stellenbeschreibung bietet Platz zur objektiven Analyse, wie sich der Arbeitsplatz der MA zusammensetzt. Liegt eine Stellenbeschreibung vor, ist gemeinsam zu klären, ob sich der Arbeitsplatz im Laufe des Jahres verändert hat. Daraus sind Spezifikationen, die einen bestimmten Arbeitsplatz prägen, aufzunehmen.

Arbeitet der Betrieb/die Firma mit einem leistungsorientierten Bewertungsrahmen, besteht die Möglichkeit, die Tätigkeit des MA zu bewerten. Dazu können für die Firma individuelle Module zu Bewertungskriterien eingerichtet werden und den Gesprächsleitfaden ergänzen.

9. Schritt: Dokumentation und Termin

Zum Abschluss wird ein neuer Termin zum nächsten Mitarbeitergespräch vereinbart. Dem VG obliegt die Dokumentation des Gespräches.

Nur ein einziger Ratschlag ...

Ein Mitarbeitergesprächsleitfaden gewährleistet die einfache Handhabung des 9-Schritte-Modells. Die einzelnen Schritte des Gesprächs sind darauf abgebildet und können einfach durch die VG dokumentiert werden. Für alle Führungskräfte einer Firma gilt es, denselben Leitfaden zu verwenden, um die Qualität der Mitarbeitergespräche zu sichern.

Wenn ich Ihnen nur einen einzigen Ratschlag zum Thema „Mitarbeiterführung“ geben dürfte, würde ich Ihnen raten, unbedingt regelmäßig ein Mitarbeiter-Jahresgespräch zu führen. Nutzen Sie die Möglichkeit zur Jahresbilanz. Blicken Sie gemeinsam auf das Jahr zurück und reflektieren Sie, wo Unterstützung hilfreich gewesen wäre – und was besonders gut gelungen ist.

Weitere Informationen zu Mitarbeitergesprächsführung und Kontakt zur Entwicklung eines Leitfadens finden Sie unter www.petergerecke.de



Peter Gerecke (p.gerecke@t-online.de) ist NLP-Lehrtrainer (DVNLP), Coach (DVNLP), Certified Trainer der Society of NLP und seit 17 Jahren als Diplom-Sozialpädagoge, Leitungskraft und Coach im Bereich Beratung von Menschen mit unterschiedlichen Problemen tätig. Er ist Lehrtrainer am Institut für EMDR und NLP und Entwickler der Beratungsmethode „Das Konzept der Selbstberatung“.