

che+++Mitarbeitergespräche+++Mitarbeitergespräche+++Mitarbeitergespräche+++Mitarbeiter

# So geht's richtig

**Sven Hinrichs, arbeitet als Personal- und Organisationsberater für die BTQ Niedersachsen. Er weiß, wann Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen aus Arbeitnehmersicht Sinn machen.**

## Gibt es allgemein vorgeschriebene Themen für Mitarbeitergespräche?

Nein, jeder Betrieb setzt unterschiedliche Akzente. Es gibt aber Kernthemen, die immer wieder auftauchen. In der Regel geht es darum, die Leistung der Mitarbeiter zu beurteilen, Arbeits- oder Lernziele zu vereinbaren, Fortbildungsbedarfe oder -bedürfnisse zu ermitteln und Karrierechancen auszuloten. Mitarbeitergespräche finden häufig im öffentlichen Dienst, bei Banken und Versicherungen, in der IT-Branche und Unternehmen der Privatwirtschaft statt. Einige Tarifverträge sehen auch Qualifizierungsgespräche vor.

## Kann man ein solches Gespräch vorbereiten?

Das sollte man sogar unbedingt tun. Im Idealfall gibt es bereits verbindliche betriebsinterne Leitfäden, in denen man nachlesen kann, wie die Gespräche ablaufen und was besprochen werden muss. Wenn nicht, kann man den Vorgesetzten oder die Interessenvertretung fragen, worum es gehen soll. Auf jeden Fall sollte man

für die Vorbereitung mindestens eine Woche Vorlaufzeit inklusive eines Wochenendes haben. Die sollte man nutzen, um seine Situation zu analysieren und Argumente für Wünsche gegenüber dem Arbeitgeber zu erarbeiten. Man sollte sich auch überlegen, welche Wünsche der Arbeitgeber wahrscheinlich zu meiner Leistung äußern wird. Welche Kritikpunkte könnten auftauchen? Kann ich sachliche Gegenargumente dazu sammeln? Alle Überlegungen sollte man möglichst schriftlich festhalten.

## Wie sieht ein gutes Mitarbeitergespräch aus?

Es wird rechtzeitig - mindestens eine Woche vorher - angekündigt, findet in einem entspannten räumlichen und zeitlichen Rahmen statt und ist als echter Austausch angelegt, bei dem sich beide Partner für die Meinung des anderen interessieren. Eine gute Führungskraft hat die Förderung und Entwicklung des einzelnen Beschäftigten im Auge und will nicht nur kontrollieren. Sie ist auch bereit, sich mit Kritik an ihrer Person oder der Organisation des Betriebes auseinander zu setzen. Für den Beschäftigten ist ein Gespräch dann gut, wenn er sich gut vorbereiten und seine Stärken selbstbewusst präsentieren kann. Zudem sollte der Beschäftigte auch über seine Schwächen sprechen können, ohne dass ihm Nachteile entstehen.

## Kann man das trainieren?

Unbedingt. Am besten mit Kollegen oder anderen Menschen, die einen gut kennen. Und zwar im Rollenspiel, bei dem man möglichst auch mal die Rollen tauscht. Wer sich darauf einlässt, wird erfahren, wie er auf andere wirkt und kann üben, seine Anliegen angemessen und wirksamer vorzutragen.

## Werden auch Azubis zu Mitarbeitergesprächen gebeten?

Wo Mitarbeitergespräche üblich sind, werden sie in der Regel auch mit Auszubildenden geführt.

## Welche Fehler machen Vorgesetzte?

Viele Vorgesetzte sind zwar fachlich sehr qualifiziert, haben aber wenig Erfahrung in mitarbeiterorientierter Gesprächsführung. Sie gestalten das Gespräch dann nicht als Dialog auf gleicher Augenhöhe, sondern möchten dem Mitarbeiter

nur ehrgeizigere Ziele vorgeben. Oder sie üben ausführlich Kritik. Solche »Gespräche« sind zu Recht sehr unbeliebt und erregen eher Misstrauen. Auch wenn man spürt, dass der Vorgesetzte in einem solchen Gespräch eine lästige Pflichtübung oder Zeitverschwendung sieht, fühlt sich der Mitarbeiter nicht ernst genommen.

## Kann man solche Gespräche verweigern?

Nein. Häufig schreiben Betriebsvereinbarungen, Arbeitsverträge oder neuere Tarifverträge das Verfahren zwingend vor. Auch dort, wo es nicht formal vorgeschrieben ist, kann ein Beschäftigter ein Gespräch nicht einfach verweigern. Wenn der Vorgesetzte ein Gespräch will, kann er es anordnen. Man kann sich aber diplomatisch verhalten.

## Muss man immer offen und ehrlich sein?

Im Prinzip ist ein offenes und ehrliches Gespräch die beste Form der Kommunikation. Es gilt aber auch: Je ehrlicher ich bin, umso angreifbarer mache ich mich. Wenn man merkt, dass das Gespräch auf einen Konflikt hinausläuft, sollte man abbrechen und bitten, das Gespräch zu vertagen. Das erfordert Mut. Am besten sagt man: »Ich fühle mich emotional nicht in der Lage das Gespräch fortzuführen und möchte darum bitten, dass wir es zu einem anderen Termin fortsetzen. Dazu möchte ich eine Person meines Vertrauens hinziehen dürfen.« Das kann ein Mitglied der Interessenvertretung sein oder ein Kollege. Wenn arbeitsrechtliche Konsequenzen drohen hat man darauf auch einen Anspruch.

## Wann machen solche Gespräche keinen Sinn?

Eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur muss von allen gelebt werden. Wenn Mitarbeitergespräche zwanghaft eingeführt werden und die Unternehmensleitung nicht bereit ist, Zeit und Geld in eine Fortbildung zu investieren, bei der möglichst alle Mitarbeiter darin geschult werden, sollte man besser die Finger davon lassen.

**Buchtipps:** »Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung: Analyse und Handlungsempfehlungen« von Sven Hinrichs: 100 betriebliche Vereinbarungen, die Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen regeln und Gestaltungsmöglichkeiten für Betriebs- und Personalräte. Mit CD-ROM.



präche+++Mitarbeitergespräche+++Mitarbeitergespräche+++Mitarbeitergespräche+++Mitarbeiter