

# Kapitel 19

## Mitarbeitergespräche

Regina Fiege, Peter M. Muck und Heinz Schuler

### Inhaltsübersicht

---

Überblick .....	765	19.3.3	Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung .....	786
19.1 Grundlagen des Mitarbeitergesprächs .....	767	19.3.4	Zielsetzung, Feedback und Leistungsbeurteilung .....	787
19.1.1 Begriffsbestimmung .....	767	19.3.5	Potenzialbeurteilung, Förderung und Coaching .....	796
19.1.2 Gesprächsformen und -stile .....	768	19.4	Idealtypischer Verlauf eines Mitarbeitergesprächs .....	797
19.2 Grundlagen der Kommunikation .....	772	19.4.1	Gesprächsvorbereitung .....	798
19.2.1 Vier Seiten einer Nachricht .....	773	19.4.2	Gesprächsdurchführung .....	798
19.2.2 Kommunikationsprobleme .....	774	19.4.3	Gesprächsnachbereitung .....	800
19.2.3 Gelungene Kommunikation .....	778	Tipps für die Praxis .....	801	
19.3 Warum Mitarbeitergespräche führen? .....	783	Lernquiz .....	802	
19.3.1 Nutzen des Mitarbeitergesprächs für Führungskraft und Mitarbeiter .....	784	Übung .....	805	
19.3.2 Offener Informationsaustausch ...	785	Weiterführende Literatur .....	806	
		Literatur .....	806	

---

### Überblick

Dem Mitarbeitergespräch kommt eine herausragende Bedeutung in der personalpsychologischen Praxis zu. Während sich zur Wirksamkeit von Mitarbeitergesprächen bislang noch wenig empirische Belege finden (vgl. Hossiep, Bittner & Berndt, 2008), schreiben Führungskräfte dem Mitarbeitergespräch nach wie vor eine zentrale Rolle in der Führung von Mitarbeitern zu. So berichten die oben genannten Autoren, dass 98% der Befragten einer Studie der Akademie für Führungskräfte aus dem Jahre 2006 das Mitarbeitergespräch als „sehr wichtig“ bzw. „wichtig“ empfanden. Dies verwundert nicht, wenn man sich die Bandbreite der Funktionen des Mitarbeitergesprächs im betrieblichen Alltag anschaut. Vom Auswahlgespräch über das klassische Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungsgespräch, vom Coachinggespräch bis hin zum Kündigungsgespräch begleiten Mitarbeitergespräche Vorgesetzte und Mitarbeiter während ihres gesamten „Lebenszyklus“ in ihrer beruflichen Tätigkeit.

Dem Gelingen der Kommunikation zwischen den Beteiligten kommt dabei eine entscheidende Bedeutung zu, und dies gilt sowohl für formale Gesprächsanlässe als auch für die informelle Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Generationen von Führungskräften haben sich bereits mit der Frage befasst, wie

es gelingen kann, nachhaltige und wirksame Mitarbeitergespräche zu führen, während ihre praktische Erfahrung oft zeigt, dass nur ein unüberlegter Satz oder ein kleiner Misston in der Gesprächsführung ausreichen, um ein Gespräch, das motivierend und leistungsfördernd wirken sollte, genau zum Gegenteil führt. Während dem Mitarbeitergespräch also eine Reihe von positiven Auswirkungen zugeschrieben werden, wie Erhöhung des Vertrauens, Schaffung von Klarheit, bis hin zu betriebswirtschaftlichem Nutzen, scheint die tatsächliche Erreichung dieser Ziele über ein von beiden Seiten als positiv empfundenenes Gespräch eine Herausforderung zu sein. In diesem Kapitel werden neben einer allgemeinen Begriffsdefinition und Beleuchtung zugrundeliegender Kommunikationsmodelle auch Ansatzpunkte für eine gelingende Kommunikation zwischen den Beteiligten und damit für ein Gelingen eines nachhaltigen und motivierenden Mitarbeitergesprächs betrachtet.

#### Lernzielfragen:

- Welchen Stellenwert hat das Mitarbeitergespräch im heutigen Personalmanagement?
- Welche Gesprächsformen und -stile gibt es?
- Welche Kommunikationsmodelle und grundlegenden Überlegungen zur Kommunikation spielen eine Rolle für das Mitarbeitergespräch?
- Worin bestehen die zentralen Funktionen des Mitarbeitergesprächs?
- Welche Probleme können auftreten und wie kann man mit ihnen umgehen?
- Welche Merkmale können die Wirksamkeit des Mitarbeitergesprächs fördern?
- Welche Aspekte sind wichtig für die praktische Durchführung von Mitarbeitergesprächen?

#### Fallbeispiel: Problemstellung

In einem international tätigen Unternehmen der Gesundheitsbranche mit ca. 120.000 Mitarbeitern wird seit mehreren Jahren ein besorgniserregender Trend beobachtet: Die Fluktuationsrate der Mitarbeiter, denen hohes Potenzial für die Übernahme von Kernpositionen auf den höheren Führungsebenen im Unternehmen zugeschrieben wird, steigt an. Insbesondere zeigen die Daten, dass die Zahlen freiwilliger Austritte aus dem Unternehmen steigen, während sich gleichzeitig auch der Verbleib neu eingestellter Mitarbeiter mit hohem Potenzial insgesamt verkürzt. Austrittsgespräche, die als erste Maßnahme zur weiteren Datengewinnung weltweit auf den höheren Führungsebenen eingeführt und von einem externen Anbieter von Personalmanagement-Dienstleistungen durchgeführt werden, geben Hinweise, dass die Zielgruppe der sogenannten High Potentials nicht zufrieden mit gewissen Aspekten der Führungskultur im Unternehmen ist. Eine vom Unternehmen in Auftrag gegebene Studie zur Untersuchung der Führungskultur erbringt folgende Resultate: Stärken des Unternehmens liegen vor allem in der gelungenen Einführung einer sogenannten Leistungskultur. Die Befragten berichten, dass es dem Unternehmen gut gelungen ist, Leistungs- und Ergebnisorientierung im Unternehmen zu verankern. Sowohl die Prozesse hierzu als auch die guten Unternehmensergebnisse