

Leitfaden zur erfolgreichen Planung und Durchführung des persönlichen Mitarbeiterführungsgesprächs (PMFG)

Autor:

Theo van der Burgt

© Idee Plus... Managementberatung

Nachdruck und Veröffentlichung nur mit ausdrücklicher Zustimmung des Autors

Präambel:

Sie erwarten auch von Ihren Mitarbeitern, dass diese Ihnen dauerhaft Spitzenleistungen bringen? ...

... dann müssen auch **Sie Spitzenleistungen als Führungskraft** bringen, sonst wird Ihnen dies nicht gelingen. Die kommende Abhandlung ist ein wichtiger Beitrag, mit dem Sie an einer besonders sensiblen Stelle eine echte Bereicherung Ihrer verantwortlichen Aufgabe als Führungskraft erzielen werden, wenn Sie beginnen, die Inhalte in die Praxis umsetzen.

Mal ehrlich: Wie oft haben Sie sich schon Gedanken über die Gesprächsinhalte oder den qualitativen inhaltlichen Aufbau von Führungsgesprächen mit den Ihnen „unterstellten“ Mitarbeitern gemacht? ... oder haben Sie dies vielleicht noch gar nicht getan, befinden es für unsinnig bzw. unnötig?

Dann sollten Sie diesen Artikel lesen, denn Sie verschenken sonst wertvolle Zeit und noch schlimmer: Das Motivationspotential, das in Ihren Mitstreitern steckt! Und an dieses kommen Sie nicht durch Projektgruppen, Workshops oder gleichwertige Instrumente heran, der beste und effektivste Weg ist das persönliche Führungsgespräch, bei dem Häufigkeit, Intensität und inhaltliche Qualität stimmt und beiden weiterhilft, Ihnen wie Ihrem Mitarbeiter.

Das persönliche Mitarbeiterführungsgespräch ist ein zentraler Bestandteil eines modernen und zielorientierten Führungskonzeptes und für die Führungskraft der wichtigste Kommunikationsbaustein zur zielgerichteten und systematischen Führung überhaupt! Kurz: Es ist unentbehrlich!

Denn es gibt Aufschluss über die Motivationslage, die Zielorientierung und die Effektivität eines jeden einzelnen Ihrer Mitarbeiter, bringt u.a. Probleme mit der Arbeit, dem Arbeitsvolumen, der Motivationslage und der Teamarbeit auf den Tisch, so dass diese zielsicher und maßnahmenorientiert behandelt werden können. Außerdem fördert ein solches Gespräch wie keine andere Gelegenheit sonst die Chancen, mit dem Mitarbeiter „zusammen zu wachsen“, gegenseitiges Vertrauen zu fördern und zu pflegen, seine Orientierung an Ihnen als „Chef“ zu festigen und ihn näher an sich zu binden.

Des Weiteren birgt ein solches Gespräch bei im Praxisalltag immer vorhandenen Schwierigkeiten oder manchmal vielleicht aus Ihrer Sicht nur „Problemchen“ die wertvolle Chance, den Mitarbeiter wieder richtig „in die Spur zu bringen“ und mit ihm gemeinsam einen Fahrplan zur erfolgreichen Erledigung seiner Aufgaben und Projekte zu erarbeiten, zu verabschieden und damit seinen erfolgsorientierten Weg steuerbar und überprüfbar zu machen, er für sich selbst und Sie für ihn.

Es dient also nicht nur dem **Controlling von Zielen und Maßnahmen, sondern** vor allem der **Motivation und der Entwicklung der Mitarbeiterpersönlichkeit** und ist damit primär ein **konstruktives Zielorientierungs- und Führungsgespräch** und nur in einer **Nebenrolle ein problem- oder chancenorientiertes Kritikgespräch, dann aber** immer lösungsorientiert und im Ergebnis positiv!

Das Mitarbeiterführungsgespräch ist unabhängig von der sonstigen, tagtäglichen Kommunikation mit dem Mitarbeiter zu sehen und konzentriert sich intensiv auf ihn als Mensch und Persönlichkeit im Unternehmen, auf sein Teamplaying und auf seine Arbeitsleistungen, Potentiale, Begabungen, Fähigkeiten und Chancen.

Es ist außerdem ein nicht zu unterschätzen wichtiges Instrument für eine systematische Information und Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft.

Natürlich ersetzt es nicht die tagtägliche Kommunikation im Unternehmen, die zur erfolgreichen Ausführung der Arbeit und zur Aufrechterhaltung der Motivation unerlässlich ist.

Und es ersetzt auch nicht die notwendige Feinsteuerung, die in der Praxis häufig notwendig wird oder ist. Auch wird es nicht die kleinen Bewertungen und Beurteilungen von zwischendurch erzielten Arbeitsergebnissen ersetzen, schon gar nicht die **notwendige Aufmerksamkeit dem Menschen Mitarbeiter gegenüber**.

Beurteilungen, vor allem aber auch Anerkennung der geleisteten Arbeit sind eine wichtige Säule der Führung im Alltag, immer! Im Mitarbeitergespräch aber sind sie besonders wichtig, also werten und beurteilen Sie über die Leistung, die Einstellung und das Verhalten Ihrer Mitarbeiter! **Es sind Ihre Mitarbeiter und die sind nur so gut, wie Sie diese führen bzw. wie sie von Ihnen lernen und geführt werden!!!**

1. Vorbereitung:

Die Vorbereitung dieses Gespräches ist von größter Bedeutung, da sie maßgeblich den Ausgang und den Erfolg beeinflusst. Zur Vorbereitung ziehen Sie sich eine halbe Stunde zurück und werten Ihre Mitschriften, Ideen und Inhalte aus den letzten Wochen mit beobachteten Auffälligkeiten – positive und negative – aus. Ordnen Sie diese anschließend einzelnen Gliederungspunkten zu und setzen Sie alles gezielt im Gespräch ein. Natürlich stützen Sie sich dabei auf das Ergebnisprotokoll des letzten Mitarbeiterführungsgespräches.

Und bedenken bitte Sie immer:

- Anerkennung ist wirksamer als Geld!
- Information und Kommunikation sind der Rohstoff der Mitarbeitermotivation
- Jeder Mitarbeiter hat sein eigenes, persönliches Bedurfnisprofil, daß Sie kennen sollten und an dem Sie das Gespräch entwickeln können
- Versuchen Sie immer, die Nähe des Mitarbeiters durch eine liebenswürdige Distanz und eine ehrliche und offene Haltung zu gewinnen, es zahlt sich aus, sicher!

Führung besteht zu einem sehr großen Prozentsatz aus Kommunikation. Dabei sind Sie der Sender, Empfänger, Journalist, Moderator und der Chefredakteur gleichzeitig.

2. Ziele des PMFG:

Ziele des persönlichen Mitarbeiterführungsgespräches sind:

1. Regelmäßiger, persönlich-vertraulicher und ehrlicher Kontakt zwischen dem Mitarbeiter und Ihnen in ruhiger und ungestörter Atmosphäre
2. Feststellung der Motivationslage und eventuell vorhandener Motivationsbremsen
3. Erarbeitung oder Aufarbeitung eventueller Defizite, Probleme, Risiken und Schwächen (Chancen) in der derzeitigen Manahmenergreifung, Zielerreichung sowie Erarbeitung geeigneter, verbindlicher Gegensteuerungsmaßnahmen
4. Feststellung der gemeinsamen Erfolge, also Anerkennung des Geleisteten
5. Gemeinsame Erarbeitung eines Fahrplanes, wie es weiter geht und was bis zum nächsten Gespräch gemacht oder geändert wird

Dabei spielen Inhalte wie

- Qualität der Arbeitsleistung und Arbeitseinsatz
- Beurteilung des Verhaltens gegenüber Ihnen, den Kollegen aus der eigenen wie aus anderen Abteilungen
- Besprechung vorhandener Leistungsreserven
- Gegenseitige, konstruktive Kritik
- Zielführende Unterstützung durch Maßnahmenpläne
- Perspektivische Entwicklung – was kommt danach? -

eine große Rolle.

4. Wichtige Grundregeln, die es zu beachten gilt:

- Führen Sie niemals ein Mitarbeiterführungsgespräch unter Druck!
- Lassen Sie niemals so etwas wie ein Klima der Angst oder Ängstlichkeit aufkommen.....es schüttet jede Form von Offenheit zu!
- Seien Sie aufrichtig und ehrlich und begeistern Sie Ihre Mitarbeiter durch Ideen, Hilfestellungen, Klarheit und Wahrheit! Und: Anerkennung!
- Informieren Sie ergebnisorientiert!
- Es gibt keine Probleme, es gibt nur Herausforderungen!

Wenn Sie ihre Mitarbeiter nur wenig kennen, wissen Sie sozusagen gar nichts über ihr Unternehmen und noch weniger über Ihr wirkliches „human capital“. Öffnen Sie Sich, sonst können Sie Ihre Mitarbeiter nicht öffnen und werden den Weg für eine offene Gesprächsatmosphäre nicht finden. Entsprechend enttäuschen werden die Ergebnisse für beide Seiten sein.

Je mehr Sie Sich um Ihre Mitarbeiter kümmern (Kümmern hat etwas mit „Kummer haben“ zu tun), je mehr wird sich Ihr Mitarbeiter um Sie bzw. Ihre und seine Ziele bzw. das Unternehmen kümmern, und zwar häufig genug bis weit in den privaten Bereich hinein.

6. Zeitrahmen:

Er sollte nicht unter 60 Minuten und nicht über 120 Minuten je Gespräch betragen. Dieser zeitliche Rahmen ergibt sich aus der Komplexität der Aufgabe und Verantwortung Ihres Mitarbeiters sowie aus der Art und Offenheit der Gesprächsvorbereitung und -führung. Die benötigte Zeit für das Mitarbeitergespräch ist das wichtigste operative Zeitbudget in Ihrer Führungsaufgabe, das Sie haben und in Ihre Mitarbeiter investieren können.

Also: Nehmen Sie Sich die Zeit, es ist Ihr Erfolg!

Bedenken Sie bitte

- Nutzen Sie diese Zeit, die Sie haben, effektiv um zu kritisieren, zu loben und zu motivieren
- Kommunizieren Sie zielorientiert auf Basis der vereinbarten, dokumentierten Ziele
- Zu - Sprache und Ermutigung sind unerschöpfliche Motivationsquellen, sie dürfen aber keine Worthülsen sein
- Zeigen Sie zu Zielen Wege und Alternativen auf, immer!

7. Beteiligte:

Beteiligt sind jeweils immer nur der Mitarbeiter und sein direkter, also nächst höherer Vorgesetzter, in diesem Fall also Sie! Zu bestimmten fachlichen Punkten können teilweise, dann aber nur vorübergehend Dritte hinzugezogen werden, ansonsten findet das Gespräch **immer unter vier Augen** statt.

- Setzen Sie Sich auf den Stuhl des anderen, aber bitte ernsthaft
- Hören Sie aktiv zu und fragen Sie immer nach, um die Ursachen für bestimmtes Verhalten zu ergründen und zu verstehen
- Nur wer sich für seine Mitarbeiter wirklich interessiert, weiß etwas über sie und kann nachhaltig von ihnen partizipieren und mit ihnen entsprechend erfolgreich sein

8. Ort:

Es sollte immer ein Ort gewählt werden, welcher der Bedeutung des Gespräches gerecht wird, also ruhig, von außen unbeeinflusst, nicht einsehbar und schalldicht.

Der Ort kann auch durchaus außerhalb der Firmenräumlichkeiten liegen, was den zusätzlichen Vorteil einer garantierten Ungestörtheit hat. Das Telefon bleibt auf jeden Fall aus, der Mitarbeiter ist jetzt Thema Nr.1 und nichts anderes!

Natürlich eignen sich firmeninterne Besprechungsräume genauso, allerdings sollten sie ebenso abgeschottet und ruhig sein und ... ein ungestörtes Gespräch garantieren.

9. Ausrüstung / Hilfsmittel:

Zur Ausrüstung des Raumes, in dem Mitarbeiterführungsgespräche stattfinden, kann ein Flipchart zur Erarbeitung oder Darstellung komplexer Themen gute Hilfestellungen liefern. Auch ein Overheadprojektor oder Beamer kann notwendig werden, um ggf. komplexe Zusammenhänge aus bestehenden Aufgaben besser darstellen zu können oder allgemeingültige Ziele und Strategien immer wieder zu penetrieren.

Ein paar Kekse sowie kalte und warme Getränke dürfen nicht fehlen.

10. Gesprächsführung:

Der wichtigste Grundsatz für die Gesprächsführung ist, sich ganz konkret und klar an den Zielen dieses Gespräches (so.) zu orientieren und dies auch immer wieder zu kommunizieren: „Wir sitzen hier zusammen, um ...“ oder „Unser Gespräch heute hat große Bedeutung, weil ...“ oder ähnlich. Es ist in erster Linie ein MENSCH - bezogenes Motivationsgespräch und entwickelt sich durch Ziele, Maßnahmen, Chancen und Risiken zum wirklichen Arbeits- und Zielführungsgespräch.

Dabei ist ganz wichtig, dass Sie objektiv bleiben und an der gemeinsamen Sache , also den Zielen des Unternehmens, des Verantwortungsbereiches, der Kostenstelle oder wie auch immer Ihr Unternehmen aufgebaut ist, mit dem Mitarbeiter arbeiten.

Werden Sie bitte niemals persönlich – anzüglich, angreifend oder beleidigend, da sich beide Gesprächspartner wohl fühlen müssen, um die gewünschten, befriedigenden Ergebnisse zu erzielen.

- Wenn Sie Begeisterung erwarten, müssen Sie diese auch selbst versprühen!
- Wenn Sie Bestleistungen erwarten, müssen Sie diese vormachen!
- Bereiten Sie sich auf eventuelle Gesprächsblocker oder Schwierigkeiten schon vorher vor!
- Bereiten Sie vorher bereits auf, wo der Mitarbeiter im Moment aus Ihrer Sicht das größte Problem hat oder haben könnte und lösen Sie es mit ihm - Maßnahmen – orientiert - gemeinsam.
- **Suchen Sie nach dem für Ihren Mitarbeiter aussichtsreichsten Zug** zur Lösung dieses Problems oder erarbeiten Sie diesen mit ihm gemeinsam.

Ihre Mitarbeiter werden es Ihnen danken, das steht fest! Und Sie werden Sich abheben von Ihren Kollegen, eben durch eine andere, konstruktive und belebende Art der Führung, offen, konstruktiv, persönlich und vor allem: **erfolgsorientiert** ist.

Glauben Sie mir, es wird nicht lange dauern und Sie werden Begehrlichkeiten als Vorgesetzter wecken, Ihre Mitarbeiter werden Ihren Führungsstil schätzen lernen und Ihr Image wird sich auch auf andere Abteilungen oder Geschäftsbereiche übertragen, das ist sicher!

Bisher wurde klar gestellt, wie wichtig regelmäßige Führungsgespräche sind und welche Ziele damit verfolgt und erreicht werden. Genau das ist es doch, was Sie erreichen wollen, nämlich nachhaltigen und unmittelbar - positiven Einfluss auf die Einstellung und das Verhalten Ihrer Mitarbeiter zu nehmen. Ihre Mitarbeiter werden Vorgehensweisen und Teamverständnis wesentlich am Input aus dem PMFG ausrichten und Ihre wie deren eigene Zufriedenheit nachhaltig steigern, denn die Erfolge werden nicht lange auf sich warten lassen.

Denken Sie bitte immer daran: Wer dauerhaft Spitzenleistungen fordert, muss auch selbst in der Lage sein, solche zu erbringen, eben auch dauerhaft! Deswegen ist eine erfolgreiche Führung kein einmaliges, zufälliges oder situatives Handeln, und nur vom Charisma und der Person geprägt, Quatsch ist das!!!

Erfolgreiche Führungsarbeit gelingt nur durch das Zusammenspiel von mehreren Bausteinen: Persönlichen, sozialen, methodischen, fachlichen und organisatorischen. In Verbindung mit Ihrer Persönlichkeit ist Führung also ein auf Dauer ausgerichtetes Vorgehensprogramm, das klar definierte Ziele erreichen will und muss.

Die Inhalte und die Art, wie Sie als Teamchef Ihrem Führungsstil eine unverkennbare Note verleihen können, wird wesentlich davon abhängen, wie Sie mit Ihren Mitarbeitern umgehen, welche Elemente Ihren Führungsstil inhaltlich bereichern und wie Sie diese vormachen und leben. Das wird abfärben, auf alle Ihre Mitarbeiter, und zwar spürbar positiv und Sie von anderen, so genannten „Führungskräften“, die allerdings in der Praxis oft genug nicht wirklich führen, merklich unterscheiden. Ihre Mitarbeiter werden, wenn sie Spaß und Freude an der Arbeit haben, von selbst überdurchschnittlichen Einsatz bringen und mehr als durchschnittliche Ergebnisse erzielen, das ist sicher!

Im Folgenden werden nun die Details beschrieben, die Ihnen eine konkrete inhaltliche Erfolgsplanung und - Realisation zu dem wichtigen Baustein des PMFG, also des persönlichen Mitarbeiterführungsgesprächs, geben. Markieren Sie aus Ihrer Sicht wichtige Inhalte, auch „Kleinigkeiten“, und setzen Sie diese möglichst ab sofort ein, es ist Ihr Erfolg! Die Zukunft beginnt immer gerade jetzt!

1. Die sorgfältige Vorbereitung:

Sie ist der erste und wichtigste Teil zum garantierten Gelingen des Mitarbeitergespräches. Deshalb: Bereiten Sie Sich immer vor, und das nicht aus dem Bauch heraus, sondern schriftlich! Auch wenn es nur ein paar Aufzeichnungen auf einem Blatt Papier sind, das ist besser als alle Lippenbekenntnisse und verhindert, unwichtige Themen überzustrapazieren bzw. überzubewerten.

Vorbereitung macht mehr als die Hälfte des gewollten Ergebnisses aus und: Sie zeigen Ihrem Mitarbeiter, dass Sie dieses Gespräch ernst nehmen und sich für ihn vorbereitet haben, was Sie dann entsprechend auch von ihm erwarten dürfen! Sie werden sehen, spätestens nach dem zweiten oder maximal dritten Gespräch folgt er Ihnen und ist ebenfalls gut vorbereitet.

Ohne gezielte und sorgfältige gute Vorbereitung werden Sie also keine befriedigenden Ergebnisse erzielen, wie im übrigen bei jeder wichtigen Aufgabe oder verantwortlichen Tätigkeit. Die grundsätzliche Vorbereitung kann mittels einer Checkliste (wie beispielhaft in Teil 3 aufgezeigt), der Auswertung zwischendurch gemachten Kurznotizen, der Erarbeitung der Zielzustände sowie der Abweichungen und natürlich der beim letzten PMFG getroffenen und vereinbarten Maßnahmen gezielt angegangen werden.

Aufzeichnungen, Ideen und eine kleine, mentale Vorbereitung unmittelbar vor dem Gespräch (Stellen Sie Sich einfach nur die Situation vor, wie Sie dem Mitarbeiter gegenüber sitzen!) leisten ebenfalls gute Dienste.

Bereiten Sie dabei den Einstieg und noch wichtiger den Ausstieg gut vor. Alles zusammen dauert nicht mehr als ca. eine Stunde zu Beginn, bei etwas mehr Routine höchstens noch eine halbe Stunde, da Sie sehr schnell beginnen werden, in dieser Thematik zu denken und zwischendurch bewusst Informationen sammeln, die bei einer vernünftigen Archivierung oder Dokumentation sehr schnell abgerufen werden können. Bedenken Sie es wie eine Investition: Gute Führung zahlt die besten Zinsen!

Ziehen Sie darüber hinaus Unterlagen heran, die Sie in Ihrem Unternehmen offiziell einsetzen wie zum Beispiel Aufgabenbeschreibungen, Kennzahlenvergleiche, Ihre Unternehmens – oder Abteilungs - Jahresplanung und die dazugehörige Maßnahmenplanung, die Ziele und die Planung für den Mitarbeiter selbst, Workshop- oder Projektgruppenprotokolle und vor allem: Das Protokoll des letzten Mitarbeiterführungsgespräches, die wichtigste Quelle überhaupt, zeitnah und verbindlich!!!

Alles ist damit eine Ziel - führende Art von ganz klarem und angewandtem Controlling, definiert aber bitte als Steuerung. Controlling als ein wesentlicher Bestandteil des Führungskonzeptes und der Mitarbeiterführung, eingebettet als konstruktiver Wegweiser zur Zielfindung, zur Zielorientierung und zur Zielerreichung im Führungsgespräch leistet unschätzbar wertvolle Dienste und kein Mitarbeiter wird auf die unsinnige Idee kommen, Controlling mit Kontrolle zu verwechseln.

Bereiten Sie sich selbst auch auf Kritik von Seiten Ihres Mitarbeiters vor und fordern Sie diese. Möglicherweise ist er das Sprachrohr der Abteilung oder des Verantwortungsbereiches, auch das müssen Sie bedenken.

Prüfen Sie vorher, ob die angedachten Räumlichkeiten und die eventuell benötigten Arbeitsmittel frei bzw. vorhanden sind und sorgen Sie im Vorfeld für eine ungestörte Arbeitsatmosphäre.

2. Die wirkungsvolle Durchführung:

Sie sollten regelmäßig zwei Stunden einplanen, dann haben Sie genug Zeit und eventuell notwendige Reserven und vor allem für die Nachbereitung, die Ihnen beim nächsten Gespräch gute Dienste erweisen wird.

Gehen Sie nach Ihren Aufzeichnungen und der Vorbereitung sowie nach der Checkliste vor, die Reihenfolge der Themen sollte dabei möglichst immer gleich sein, damit eine gewisse Routine bei den Fachthemen eintritt und alle Themen systematisch behandelt werden.

Wenn „brennende“ Themen das Feld regieren, dann machen Sie eine Ausnahme und bearbeiten diese vorrangig und holen sich dazu das Einverständnis des Mitarbeiters, dass er Ihnen nicht verweigern wird.

2.1. Der gelungene Einstieg:

Sorgen Sie für einen positiven und lockeren Gesprächseinstieg. Beginnen Sie locker, liebenswürdig und wenn es geht, witzig oder suchen Sie alternativ ein brandheißes, aktuelles Thema. Dieses sollte allerdings nicht aus dem aktuellen Firmengeschehen stammen, es sei denn, es ist motivierend und positiv. Wenn Sie den Gesprächseinstieg mit einer Thematik beginnen, von der Sie wissen, dass sie den Mitarbeiter garantiert interessiert, ist dies sicherlich die brillianteste Eröffnung.

Lösen Sie zu Beginn vor allem jedwede Form von Verkrampfung bei Ihrem Mitarbeiter und erst recht bei Sich selbst! Nehmen Sie etwas witziges aus Funk und Fernsehen, sofern da etwas aktuell war, aus den Nachrichten, der Tageszeitung oder ...

...Sie suchen eine gut gelöste Aufgabe, die Ihr Mitarbeiter besonders gut gemacht hat oder wo er sich richtig pfiffig verhalten hat....oder...oder...!

Sprechen Sie immer direkt die Ziele dieses Treffens an, es ist ein Mitarbeiterführungsgespräch und keine Quasselrunde, um symbolisch Interesse zu signalisieren. Zeit ist für beide wichtig und nicht wieder herstellbar, deshalb gehen Sie wertvoll damit um! Erinnern noch einmal an den geplanten Zeitrahmen und legen Ihre Vorbereitungen gut sichtbar auf den Tisch...so zeigen Sie dem Mitarbeiter unmissverständlich, wie wichtig dieses Gespräch auch für Sie ist und welche klare Bedeutung es hat!...unübersehbar!

2.2. Die souveräne Gesprächsführung:

Führen Sie das Gespräch, in dem Sie sich an dessen Zielen orientieren, ruhig und entspannt, aber natürlich themenbezogen. Bei einer guten Vorbereitung wird Ihnen die Gesprächsführung leicht fallen, Spaß bereiten und garantiert wesentlich zur Zufriedenheit beider Seiten beitragen.

Der Mitarbeiter, der sich wohl fühlt, vor allem auch in diesem für ihn wichtigen Gespräch, ja sogar besonders hier, wird mit Spaß und Freude an seinen Arbeitsplatz zurück kehren und eine gewisse, positive Ausstrahlung verbreiten. Diese wiederum steckt die anderen an und spricht für Sie als Führungskraft! Ideen, Innovationen auf Basis einer zielorientiert eingesetzten Kreativität werden so, das ist doch leicht nach zu vollziehen, einfacher und schneller geboren und müssen nicht, wie es leider oft genug der Fall ist, extern für viel Geld zugekauft werden.

Da Sie in der Regel (Schließlich haben Sie ja mehrere Mitarbeiter und damit mehr Übung!) besser vorbereitet sind als Ihr Gegenüber, sind Sie in der überlegenen Position, die Sie aber niemals herausstellen dürfen.

Schreiben Sie während des Gespräches mit, auch Kleinigkeiten! Und vor allem ... Ideen und Einfälle für die Zielerreichung des Mitarbeiters, seine Motivationsförderung, seine Wünsche. Sie werden im Verlauf des Gespräches, wenn Sie wirklich aktiv zuhören, eine Menge Ideen bekommen, Notwendigkeiten herausarbeiten und dabei lernen, Informationen in einer Qualität zu bekommen, die Ihnen sonst versagt bleibt.

Und: Werfen Sie diese Niederschriften niemals weg. Sie werden Ihre Wissensquelle für spätere Führungsgespräche mit Ihren Mitarbeitern.

Hier noch einige, wichtige Tipps:

- Verwahren Sie sich selbst gegenüber Vorurteilen, Meinungen und zu schnellen Wertungen!
- Klammern Sie sich nicht an die Meinung anderer, es sei denn, bestimmte Meinungen kommen immer häufiger aus dem Teamumfeld!
- Orientieren Sie sich an „ZDF“ (Zahlen, Daten, Fakten) und an der geleisteten Arbeit und der Maßnahmenumsetzung Ihres Mitarbeiters, also bleiben Sie objektiv!
- Geben Sie Fehler zu, wenn solche gemacht wurden – auch von Ihnen - und stimmen Sie aktiv zu, wenn es angebracht ist!
- Gehen Sie bei Ihrem Mitarbeiter immer auf Begabungssuche und sind Sie bestrebt, ihn dort einzusetzen, was er am besten kann!
- Versuchen Sie, seine persönlichen Ziele ausfindig zu machen und dokumentieren Sie diese!
- Binden Sie private Dinge, von denen Sie Kenntnis haben und die den Mitarbeiter belasten oder besonders erfreuen, mit ein!
- Geben Sie immer Feed Back, am einfachsten durch eine zusammenfassende Wiederholung!
- Jede Veränderung im Sinne der Unternehmensziele, der Teamfähigkeit, Kooperation mit Einzelnen oder anderen Abteilungen ist ein Fortschritt!
- Nehmen Sie Probleme auf, auch wenn das für Sie zunächst nur „Problemchen“ sind, für den Mitarbeiter können bestimmte Sachverhalte, Themen oder Umstände super wichtig sein, die für Sie im Grunde unwichtig erscheinen!
- Beobachten Sie Ihren Mitarbeiter, seine Gesten, Mimik und die Körperhaltung und versuchen Sie, diese zu verstehen. Vor allem: Halten Sie Augenkontakt, die Augen sprechen eine klare Sprache!

Und vergessen Sie bitte nicht, immer nutzenorientiert zu argumentieren:

- Wer hat einen Nutzen aus dem, was wir verabschieden und umsetzen
- Welchen greifbaren Nutzen hat der Mitarbeiter selbst (auch qualitativ!)
- Jede Art von Vorteil, materiell und immateriell, kann ein Nutzen sein, dann stellen Sie ihn auch heraus!

- Arbeiten Sie das Nutzenprofil ruhig mit dem Mitarbeiter aus: ... der Vorteil daraus ist doch, ...!“ ... das bedeutet für ...!

2.3.Reaktion auf Besonderheiten

Reagieren Sie situativ, wenn es erforderlich ist und gehen Sie auf ungeplante Einwände oder Themen ein, ohne aus dem Fahrplan zu kommen. Sie können diese auch ruhig bis an das Ende Ihres PMFG zurückstellen, aber dann müssen sie behandelt werden. Vertagen dürfen sie nur fachliche Themen. Besonderheiten ergeben sich meistens aus unterschiedlichen Sichtweisen oder unterschiedlicher Auffassung bzw. Wahrnehmung bestimmter Verhaltensweisen, die auf jeden Fall angesprochen und ergebnisorientiert behandelt werden sollten.

Dem Mitarbeiter kann ein Thema sehr bedeutend sein, was vielleicht nicht unbedingt in das Führungsgespräch hineingehört...Nehmen Sie es an und auf...Zehn Minuten Zeit sind immer da! Und: Beobachten Sie den Mitarbeiter und seine Reaktionen ... das spricht oft Bände!

2.4. Der gekonnte Ausstieg:

Er ist besonders wichtig, weil “Schluss bleibt hängen“, also in Erinnerung und egal, wie das Gespräch läuft, der Ausgang muss positiv sein.

Lassen Sie Sich im Zweifel aus dem Gespräch heraus etwas Liebenswertes oder Nettes einfallen, womit Sie den Mitarbeiter am Ende verblüffen können. Er muss sich mit dem Erfahrenen und Gelernten, also mit seinen Eindrücken bis zum nächsten Gespräch motivieren, für Sie, für seine Abteilung, seine Teamkollegen, sein Unternehmen, seinen Arbeitgeber.

Fassen Sie die Gesprächsatmosphäre, die erarbeiteten Schritte, den Stand der Motivation sowie den Stand der Zielerreichung vor dem Mitarbeiter am Ende noch einmal zusammen. Stellen Sie die vereinbarte weitere Vorgehensweise heraus, was getan und erarbeitet wurde und jetzt zu tun ist (von beiden Seiten)!

Leiten Sie den Schluss etwa 10 Minuten vor dem tatsächlichen ein und lassen das Gespräch positiv ausklingen, Sie nehmen dadurch Ihrem Mitarbeiter die Sorge, dass irgend etwas nicht so laufen kann und wird, wie es besprochen oder erarbeitet wurde.

Im Zweifel vereinbaren Sie zu bestimmten Problemkreisen, die nicht abgeschlossen werden konnten, einen Arbeitstermin mit den anderen Betroffenen und Ihrem Mitarbeiter.

Und vergessen Sie nie, den nächsten Termin sofort und vor dem Ende des Gespräches bereits jetzt festzulegen! Konstanz in der Führung ist enorm bedeutend!

Betriebsamkeit, Hektik oder Zeitdruck sind Todfeinde und zerstören Ihre Zielsetzung für ein positives Gespräch nachhaltig, sie bewirken sogar das Gegenteil von dem, was Sie erreichen wollen. Keine Zielorientierung im Gespräch und Störfeuer von Außen machen Sie unglaubwürdig und der Mitarbeiter fühlt sich indirekt schlecht behandelt, zurückgesetzt, manchmal sogar beleidigt. Nur Ihr Mitarbeiter ist im PMFG wichtig und Sie sorgen dafür, dass er dies auch so und nur so wahrnimmt.

Also, lassen Sie Souveränität, Ruhe und Übersicht walten!

3. Die wichtige Nachbereitung:

Die Nachbereitung erfolgt schriftlich und zwar als **Ergebnisprotokoll, ein wichtiges Element in Ihrem Führungskonzept**. Es ist verbindlich und enthält die wesentlichen Ergebnisse des Gespräches, alle!

Es wird ein zusammengefasstes Ergebnisprotokoll des Mitarbeiterführungsgespräches erstellt, und zwar von Ihnen, mit Ihrem Wortlaut. Das geben Sie dem Mitarbeiter zur Überarbeitung und Zustimmung einen Tag mit und verteilen dies bitte nur an ihn! Keinen Dritten geht irgendetwas an, was Sie in diesem persönlichen Gespräch mit Ihrem Mitarbeiter besprochen und vereinbart haben, KEINEN!

Die Tatsache, dass Sie ein Protokoll anfertigen dokumentiert die Bedeutung und hat herausragende Bedeutung für den Vertrauensbildungsprozess zueinander, die Orientierung des Mitarbeiters an Ihnen und für einen verbindlichen Umgang miteinander. Es ist ein verbindlicher zusätzlicher Beitrag zu mehr Motivation Ihres Mitarbeiters, schriftliche Dokumente haben hier fast die Wirkung von Verträgen, wenn Sie diese nur ernst genug nehmen.

4. Häufigkeit / Intervalle

Das Gespräch ist wichtig und sollte in der Ihren zur Verfügung stehenden Zeit und damit in Ihrer Prioritätenliste entsprechend auch so gehandhabt werden. Um es zur

regelmäßigen Institution zu machen, ist ein Gespräch je Monat im Abstand von ca. 4 bis maximal 6 Wochen empfehlungswert und notwendig.

Natürlich liegen andere Gespräche, insbesondere aktuelle Tagesthemen betreffend, dazwischen, vielleicht auch mehrere. Dieses umfassende Führungsgespräch allerdings behandelt alles, was für den Mitarbeiter und Sie in der weiteren erfolgreichen Zusammenarbeit bedeutend ist und hat sozusagen eine Alleinstellung, und das sogar eine wichtige!

5. Der gut investierte Zeiteinsatz

Der gesamte Zeitbedarf teilt sich auf die angesprochenen drei Phasen auf:

- Vorbereitung ca. 0,5 - 1 Stunde
- Durchführung ca. 1,5 - 2 Stunden
- Nachbereitung ca. 0,5 Stunden

Also bedarf es eines Zeitbudgets von ca. 2,5 – max. 3,5 Stunden je Mitarbeiter, um dieses so wirkungsvolle Instrument jeden Monat in der praktischen Führung erfolgreich einzusetzen. Mit zunehmender Routine werden sich die Zeiten verringern, nicht die Bedeutung! Der Gesamtaufwand wird sich dann je Mitarbeiter auf etwa 2 Stunden pro Monat reduzieren.

6. Die bedeutende Ablage

Legen Sie Sich einen Ordner „Mitarbeiterführung“ an und teilen Sie den Ordner in folgende 6 Zwischenfächer je Mitarbeiter ein

1. Allgemeines
 - für Interessante Informationen, die den Mitarbeiter betreffen können / Interessen / Hobbys / Vorlieben und ... sein Arbeitsgebiet bzw. seine Aufgabe betreffend etc.
2. Mitarbeiterführungsgespräche
 - Protokolle und Vermerke dazu
 - auch die Vorbereitungsaufzeichnungen gehören hier herein
3. Zielvereinbarung
 - Betreffend explizit die mit dem Mitarbeiter abgeschlossene Zielvereinbarung

4. Ideendatei

- Alles, was nicht einzusortieren ist, jede noch so belanglose Idee zu oben angesprochenen Themen gehört hier herein, vom Zeitungsausschnitt bis zum Schmierzettel
- Weiterbildung
 - Alles, was die Begabungen des Mitarbeiters fördert und seine Kenntnisse ausbauen könnte, so dass er schneller und zielsicherer arbeiten kann bzw. was für ihn und seine Aufgabenerfüllung relevant, bedeutend oder hilfreich ist
- Sonstiges / Allgemeines
 - Ein Fach für alles andere, was vorher nicht zugeordnet werden konnte

...und bewahren Sie ihn bitte Verschluss - und Zugriffssicher auf! Das ist wichtig! Weder Ihre Aufzeichnungen noch die offiziellen Dokumentationen und Absprachen gehen irgendjemanden anderes auch nur das Geringste an...! Und nun beginnen Sie einfach mit der Umsetzung, Schritt für Schritt, der Erfolg stellt sich von alleine ein!!!

Checkliste / Themenliste für das persönliche Mitarbeiterführungsgespräch (PMFG)

Die nachfolgende Checkliste ist ein **umfassender Vorschlag aus verschiedenen Themenbereichen, die von mir aus der Erfahrung** mit sehr unterschiedlichen Mitarbeitern in unzähligen, selbst geführten PMFG's als verantwortlicher Geschäftsführer eines erfolgreichen Unternehmens abgeleitet und zusammen gestellt wurden. Klar, jeder kann und soll seine **eigenen Schwerpunkte in seine Checkliste** einbauen und somit eigene Inhalte und Anforderungen definieren. Das hängt natürlich auch vom **Aufgaben- und Verantwortungsprofil des Einzelnen** ab. Manchmal werden nur einige wenige Themen relevant sein, dann sind es wieder andere. Insofern kann und soll die nachfolgende Checkliste dann zumindest einer **grundsätzlichen Orientierung** dienen. Es ist übrigens nicht entscheidend, aus welchem Fachbereich Sie kommen bzw. welchen Bereich Ihr Mitarbeiter abdeckt. Die **Inhalte sind auf alle Aufgaben übertragbar.**

Gehen Sie die Liste in Ruhe durch und notieren Sie darin **Stichworte zu den einzelnen Themenbereichen**, die im Moment von Bedeutung sind oder dies in den letzten Wochen waren. Sie werden nicht alle Felder ausfüllen oder mit Anmerkungen versehen, allerdings können Sie mit Hilfe dieser Checkliste **keine wichtigen Inhalte vergessen** und: Sie Sind definitiv gut auf den Mitarbeiter vorbereitet und eingestellt!

Bedenken Sie auch im PMFG bitte immer die alte Führungsregel: „**Wer fragt, der führt!**“ Dem füge ich hinzu: „Wer nachfragt, führt besser!“ Und um es noch deutlicher auf den Punkt zu bringen:

„**Wer nachfragt, aktiv und interessiert zuhört, hat die Nase vorn!**“

Checkliste zur erfolgreichen Durchführung des Mitarbeiterführungsgespräches

1. Einstieg / aktives Aufwärmen

- Thema mit aktuellem Bezug aus Presse, Funk und Fernsehen

- Persönliches, für den Mitarbeiter wichtiges Thema

- Motivierendes Firmenthema, kleine Erfolgsgeschichte

- Lustiges zum Schmunzeln und Auflockern

- Andere Ideen

2. Konkreter Beginn / Status Quo

- Was hatten wir uns gemeinsam bis heute vorgenommen und wo stehen wir jetzt insgesamt, z.B. die Abteilung, das Unternehmen, der Verantwortungsbereich in ihrem Zielerreichungsgrad?

- Was hat sich vom letzten Gespräch bis heute wesentlich entwickelt?

3. Erörterung Status Quo - Wo stehen Sie / wir beide jetzt konkret?

3.1. Qualitative Ziele

- In der Zielerreichung?

- In der Entwicklung persönlicher Stärken und Schwächen?

- In Punkto Engagement / Leidenschaft / Initiative?

- Im gezeigten Zeiteinsatz?

- In der Zeitorganisation/Eigenorganisation?

- Im Teamgeist, -verhalten?

- In der Zuverlässigkeit / Arbeitsdisziplin?

- In der aktiven Kommunikation und Information?

- In der Professionalität / Souveränität?

- In fachlichen Belangen?

- In Bezug auf Schulung / Weiterbildung

- Andere Themen je nach Mitarbeiter und Aufgabe / Verantwortung

3.3. Quantitative Ziele

- Status Projektrealisation

- Zeitbudgets

- Kosten / Budgets überhaupt

- Investitionsbudgets

- Fremdkosten usw.

- Andere

3.3.Umsatz (Verkauf) – bei Technik analoge Inhalte

- Im laufenden Monat?

- Im Jahr kumuliert?

- Im Vergleich zum Ziel?

- Im Vergleich zum Vorjahr?

- Im Wettbewerb zu anderen o.ä.

- Potentialausschöpfung o.ä.?

Deckungsbeitrag und Wertschöpfung?

- Absolute Entwicklung zum Ziel?

- Relative Entwicklung zum Ziel?

- Vergleiche mit anderen Produkten, Sortimenten, Produktfamilien

- Vergleiche mit anderen Zeiträumen

3.5.Kundenverhalten / Akquise?

- Kundenverhalten generell

- Plan – Ist – Abweichung Neukundenakquisition?

- Schwierigkeiten in der Zielerreichung und warum?

- Empfehlungsmarketing, wie läuft es? Beiträge dazu?

- Erwartungshaltung dazu?

4. Unsere Ziele – woran sollte gezielt und wie gearbeitet werden? Wo wollten und wollen wir stehen?

4.1. Persönliche Zufriedenheit?

- Anerkennung geleisteter Arbeit, erreichter Ziele oder Teilziele?

- Gesundheitliche Belange am Arbeitsplatz?

- Mitmenschliche Faktoren, Teamziele und aktive Teamarbeit?

- Materielle Ziele, wie Prämienervartung ... Ausblick?

4.2. Fachliche Entwicklung

- Aktuelles Know How zur Zielerreichung ausreichend?

- Defizite und zu ergreifende Maßnahmen?

- Organisation / Projekt- und Aufgabenbezogen, Selbst- und Zeitorganisation des Mitarbeiters

- Effektivität?

- Wo sind erkannte Leistungsreserven vorhanden?

4.3. Projektmanagement

- Projekte und Arbeitsgruppen, wie kommen diese voran und wo kann ich wie helfen?

5. Grundsätzliche Teamarbeit, Teamfähigkeit, auch mit einzelnen Kollegen?

- Mit wem gibt es warum Schwierigkeiten in der Kooperation?

- Mit wem klappt die Zusammenarbeit besser bzw. besonders gut?

6. Wie klappt die Zusammenarbeit mit mir?

- Wo kann ich mehr Unterstützung geben?

-
- Mit wem muss ich über was sprechen?

7. Analyse der Abweichung von ZDF (Zahlen, Daten, Fakten)

- Wo bzw. wie und warum weichen wir von der Zielsetzung ab (Ursachen!)?

-
- Erarbeitung und Besprechung der Ursachen?

-
- Ebenso der Folgen und Risiken?

8. Was kann ab jetzt getan werden?

- Im persönlichen Bereich, also Verhalten, Engagement etc.?

-
- Aus, - Fortbildung, Weiterbildung? Training inhouse oder extern?

-
- Intensivierungsschulung?
-

9. Folgende weitere Vorgehensweise wird vereinbart

- Welche Maßnahmen ergreifen wir für den Zeitraum bis zum nächsten Gespräch, die bis dahin verbindlich erreicht werden können?

- Wo muss sichtbar an der Einstellung und dem Verhalten etwas passieren?

- Andere ...

10. Nutzen aus den erarbeiteten Maßnahmen

- Welche Vorteile werden insgesamt erzielt, wenn die beschlossenen Maßnahmen umgesetzt werden?

- Welchen konkreten Nutzen hat mein Mitarbeiter daraus?

- Wer hat ansonsten ebenfalls einen erkennbaren Nutzen (Team/andere Abteilungen) und wie wird sich dieser für den Mitarbeiter auswirken?

11. Sonstiges

- ---

- ---

Sie möchten mehr erfahren? Dann rufen Sie einfach an, schreiben mir eine Mail oder nutzen Sie mein Kennlernangebot.

Fon: 0172 / 213 26 02 oder 02151 / 15 16 18 2

vdb@ideeplus-managementberatung.de

Theo van der Burgt

© Idee Plus ... Managementberatung und Vertriebsentwicklung

<http://www.ideeplus-managementberatung.de>

Nachdruck und Veröffentlichung nur mit ausdrücklicher Zustimmung des Autors

Es grüßt Sie herzlich aus Krefeld

Theo van der Burgt