

**Personal** Mitarbeitergespräche liegen Führungskräften oft auf dem Magen. Sie scheuen sich davor oder sehen sie als Pflichtübung.

# Erfolgreiche Mitarbeitergespräche motivieren – einfach neue Wege gehen

Text: Gisela Bürgler | Fotos: Shutterstock

«Bringen wir es hinter uns» – eine weitverbreitete Einstellung, wenn es um das Jahresgespräch geht: vom Chef genauso wie vom Mitarbeiter. Schade. Aber verständlich, denn oftmals sind Jahresgespräche mehr Monolog als Dialog, mehr Hierarchie als Augenhöhe, mehr Frust als Motivation und es fehlt an Wertschät-

zung. Das können Sie leicht ändern. Gerade KMU, deren Entscheidungswege kurz und unbürokratisch sind, können einfach neue Wege gehen und das Jahresgespräch als etwas Positives und Freudvolles etablieren. Diese sechs Punkte unterstützen Sie in der Vorbereitung:

**Führungskräfte wünschen sich motivierte Mitarbeiter. Das Mitarbeitergespräch ist das ideale Führungsinstrument. Soziale Kompetenz, Empathie und die Bereitschaft, Gespräche konstruktiv und strukturiert zu führen, sind dabei sehr wichtig.**



## 1. Klarheit

Machen Sie sich klar, was Sie mit dem Gespräch erreichen wollen. In der Regel beurteilen Sie im Jahresgespräch Kompetenz, Leistung und Verhalten des Mitarbeiters und der Mitarbeiter bewertet seine Sicht darauf. Zusätzlich werden Ziele und Entwicklungsmassnahmen gemeinsam festgelegt, die Zusammenarbeit im Team, mit Dritten und Ihnen als Chef reflektiert und Sie danken dem Mitarbeiter für seinen Einsatz und anerkennen seine Leistung. Diese Inhalte sind sinnvoll. Sie sind aber frei, eigene Schwerpunkte zu setzen.

» **Haben Sie diese Punkte umgesetzt, gehen Sie vorbereitet und motiviert(er) ins Gespräch und ein Erfolg liegt in Griffnähe.**

Gisela Bürgler



## WISSEN

In dieser dreiteiligen Serie erhalten Sie Ideen für erfolgreiche Gespräche.

### Teil 1: Erfolgreiche Mitarbeitergespräche motivieren

Klarheit. Hilfsmittel. Einbezug Mitarbeiter. Organisation. Vorbereitung. Beobachten – Beschreiben – Bewerten.

### Teil 2: Durchführung

Vertrauen. Kommunikation. Urteilsfehler. Zielformulierung.

### Teil 3: Herausfordernde Gespräche

Wertschätzung. Feedback. Gesprächsführung. Umgang mit schwierigen Mitarbeitern.

## 2. Hilfsmittel

Gibt es ein standardisiertes Formular, das Sie wie ein Leitfaden durchs Gespräch führt? Haben Sie sich aus dem letzten Gespräch Ziele notiert, die Sie nun messen? Oder notieren Sie Themen, die Sie zusammen mit Ihrem Mitarbeiter besprechen? Machen Sie es so, wie es Ihnen wohl ist. Oft wird eine Mischung bevorzugt. Es kann auch interessant sein, Werte wie Vertrauen, Verbindlichkeit und Verantwortung im Gespräch zu diskutieren.

## 3. Einbezug der Mitarbeiter

Mitarbeiter fürchten sich oft vor diesem Gespräch, weil sie keine Ahnung haben, was sie erwartet. Diesem Umstand wirken Sie entgegen, indem Sie den Mitarbeiter frühzeitig informieren und er seine Themen einbringen kann.

## 4. Organisation

Wählen Sie einen ruhigen und neutralen Ort, an dem Sie sich beide wohlfühlen. Der richtige Zeitpunkt trägt viel zum Gelingen bei, ebenso wie genügend Zeit (siehe Box). Informieren Sie

den Mitarbeiter frühzeitig schriftlich über dieses Gespräch. Nennen Sie das Datum, die Zeit inklusive Dauer und Ort sowie die Inhalte. Teilen Sie ihm zudem mit, wie sich der Mitarbeiter auf dieses vertrauliche Gespräch vorbereiten soll. Und Sie dürfen gerne erwähnen, dass Sie sich auf diesen Austausch unter vier Augen freuen.

## 5. Vorbereitung

Halten Sie Ihre inhaltliche Vorbereitung schriftlich fest. Sie gibt dem Gespräch eine Struktur und dient Ihnen als Leitfaden. Die Vorbereitung hängt von Ihren unter Punkt 2 aufgeführten Hilfsmitteln ab. Ihre Gedanken zu diesen Punkten sind in jedem Fall hilfreich:

- Welche Themen machen Ihnen Bauchweh?
- Wie könnte das Gespräch ablaufen?
- Welche Reaktion und Argumente sind zu erwarten?
- Mit welchen Gefühlen treten Sie dem Mitarbeiter gegenüber (Sympathie, Antipathie, Vorurteile)?
- Was denkt der Mitarbeiter vermutlich über Sie?

## 6. Beobachten – Beschreiben – Bewerten

Um dem Mitarbeiter möglichst objektiv Rückmeldung zu geben, braucht es mehrere Beobachtungen über einen längeren Zeitraum. Halten Sie diese stichwortartig, wertfrei, konkret und beschreibend fest. Nutzen Sie Sätze wie «Ich oder Person X nehmen Sie in diesem Punkt folgendermassen wahr ...» oder «als Beispiel kann ich Folgendes schildern ...». Um eine Bewertung vorzunehmen, müssen Sie den Standard definieren oder Sie orientieren sich an gesetzten Zielen. Folgende Formulierung kann dabei helfen: «Meine Erwartung ist erfüllt, übertroffen oder nicht ganz erfüllt und Letzteres schauen wir nun genauer an ...» oder «Für diese Aufgabe haben wir unseren Standard wie folgt definiert ... und Ihre Leistung liegt bei ...».



## Was hat Einfluss auf das Gespräch?

### Der Zeitpunkt

- Welcher Wochentag ist günstig?
- Welche Tageszeit passt?
- Haben wir in dieser Woche Zeit oder stehen Abgabetermine an?
- Wie lange soll das Gespräch dauern?
- Gibt es danach Folgetermine?
- Zeitpuffer einplanen.

### Der Ort

- Ungestörte Ecke in einem Café.
- Spaziergang in der Natur.
- Minigolf spielen.
- Draussen auf einer Parkbank.
- Sitzungszimmer in der Firma.

Machen Sie zwei Vorschläge und lassen Sie den Mitarbeiter mitentscheiden. Vielleicht hat er selbst eine gute Idee.

## PORTRÄT



### Gisela Bürgler

Wertschätzung im Arbeitsalltag  
Rotachstrasse 51, 8003 Zürich  
giselabuergler.ch, M 079 909 02 04  
info@giselabuergler.ch

Gisela Bürgler arbeitet als Coach, Sparringpartnerin für Führungskräfte und Dozentin und bietet Workshops an.

«Wertschätzung hat mich in meinen 20 Jahren Führungsalltag täglich begleitet und motiviert. Ich habe erlebt, welche positiven Effekte Wertschätzung gegenüber mir selbst, meinem Team, meinen Kollegen, den Vorgesetzten sowie den Kunden hat.»