



© Christina @ wocintechchat.com | Unsplash

# Mitarbeitergespräche wirksam gestalten

Das Mitarbeitergespräch (MAG) gehört seit Jahrzehnten zu den wichtigsten Personalführungs- und Motivationswerkzeugen. In einer digitalisierten Arbeitswelt mit reduzierten persönlichen Kontakten gewinnt es zusätzlich an Bedeutung (Hossiep, Fried, Land & Anke, 2021). Motivierende, wirksame und nachhaltige Mitarbeitergespräche dauern nicht länger als demotivierende, die Probleme lediglich zementieren. Doch wie gelingt es, Gespräche so zu gestalten, dass sie Mitarbeitende und Unternehmen voranbringen?



© privat

## // AUTOR

### Wolfram Berndt

Coach für Persönlichkeitsentwicklung mit Schwerpunkt Business-Coaching, Autor und Berater zu HR-Themen, insbesondere zum Mitarbeitergespräch



© privat

## // AUTOR

### Rüdiger Hossiep

Diplom-Psychologe, arbeitet seit Jahrzehnten mit Führungskräften an deren Weiterentwicklung. Als einer der führenden Personalpsychologen leitet er an der Ruhr-Universität Bochum eine größere Forschungsgruppe.

## Alle Jahre wieder – häufiger wirkt besser

Ein wichtiger Faktor ist, dass Mitarbeitergespräche auf einem laufenden Dialog aufbauen. Einige Führungskräfte und Teile der Mitarbeiterschaft sehen den Gesprächen mit Anspannung entgegen. Das ist besonders häufig der Fall, wenn diese nur einmal im Jahr stattfinden. Ein Mitarbeitergespräch ist jedoch dann besonders wirksam, wenn es auf eine Vielzahl von Gesprächen zu Themen wie Führung, Zusammenarbeit, Leistung oder persönlicher Weiterentwicklung aufbauen kann.

## Vertrauen als Grundlage

Für die Beschäftigten sind dabei zwei Fragen zentral:

- › Was hält meine Führungskraft von mir? (Hält sie mich für unfähig oder traut sie mir Positives zu?)
- › Kann ich ihr vertrauen und glauben? (Stimmt das, was er/sie mir sagt?)

Gegenseitiges Vertrauen bildet das Fundament eines gelungenen Mitarbeitergesprächs. Vier Faktoren bestimmen den Grad des Vertrauens: Die zugeschriebene Kompetenz, die wahrgenommene Integrität des Gesprächspartners, das vermutete beziehungsweise erlebte Wohlwollen des Gegenübers und – nicht zuletzt – die Vorhersagbarkeit seines/ihrer Handelns.

Vertrauen hilft dabei, soziale Komplexität zu reduzieren (Luhmann 1989). Es wird zudem immer wichtiger, wenn Hierarchien und Regeln zunehmend instabiler oder weniger brauchbar werden (vgl. Kühl 2003, 2021).

## Menschenbilder – eigene Annahmen über andere überprüfen

Neben der Vertrauensbasis entscheidet auch das Menschenbild der Gesprächspartner über den Verlauf des Gesprächs. Wichtig ist hier vor allem die Grundhaltung der Führungskraft gegenüber Mitmenschen und

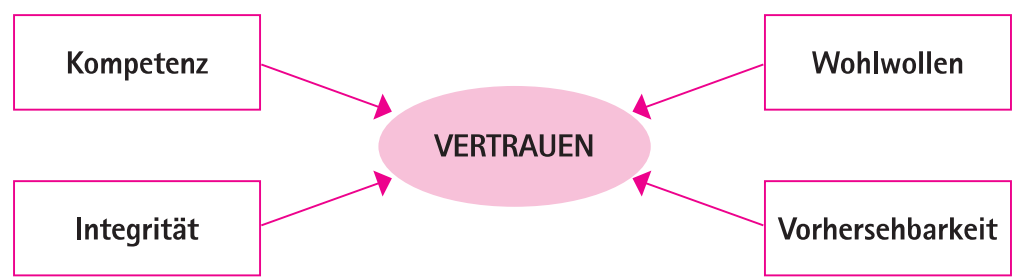


Abbildung 1: Vier Faktoren bestimmen den Grad des Vertrauens

Mitarbeitenden. Douglas Murray McGregor (1973) unterscheidet die weithin bekannten Managementtheorien X und Y. Theorie X geht davon aus, dass Mitarbeitende im Grunde arbeitsunwillig sind und Verantwortung sowie Engagement scheuen. Führungskräfte, deren Menschenbild dagegen eher der Theorie Y entspricht, nehmen an, dass Menschen sich aus eigenem Antrieb für Ziele einsetzen und bereit sind, sich für eine Organisation zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen. Das Phänomen der „selbsterfüllenden Prophezeiung“ führt nun dazu, dass die Einstellung der Führungskraft, die sich im Führungsverhalten niederschlägt, nachhaltige Auswirkungen auf Arbeitsergebnisse und Motivation der Mitarbeitenden hat. Außerdem prägt ihre Haltung das Gesprächsklima im Mitarbeitergespräch – und darüber hinaus.

In eine ähnliche Richtung weisen die Ansätze eines „Growth Mindset“ gegenüber einem „Fixed Mindset“. Während Führungskräfte, die ein Growth Mindset leben, von Veränderbarkeit der Mitarbeitenden ausgehen und überzeugt sind, dass persönliches Wachstum möglich ist, nehmen jene mit einem Fixed Mindset eine geringe bis nicht vorhandene Veränderbarkeit an. Nach diesem Ansatz unterstützt ein Growth Mindset der Führungskraft (und die damit verbundene Art der Führung) Mitarbeitende dabei, ihre Potenziale zu entfalten, was sich wiederum positiv auf Arbeitsergebnisse und Commitment der Mitarbeitenden auswirkt (Dweck 2016, Berndt & Castresana 2018).

Gute Vorbereitung – Gesprächsinhalte planen

Die Vertrauensbasis und das Menschenbild der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspart-

ner prägen ein Mitarbeitergespräch ebenso wie die Qualität der Vorbereitung. Tabelle 1 gibt Anregungen dazu, über welche Aspekte ich mir aus der Perspektive der Führungskraft beziehungsweise aus der des Mitarbeitenden vor dem Gespräch Klarheit verschaffen sollte.

| GESPRÄCHSVORBEREITUNG                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Führungskraft                                                                                                                                                                                                                                      | Mitarbeitende<br>(ohne Führungsverantwortung)                                                                                                                                                                    |
| Du hast vorher differenziertes Feedback von relevanten Vorgesetzten und Kollegen über den Mitarbeitenden eingeholt.                                                                                                                                | Du hast vorher differenziertes Feedback von relevanten Vorgesetzten und Kollegen über die eigene Person eingeholt.                                                                                               |
| Du bist über Arbeit und Zusammenarbeit der Mitarbeitenden gut orientiert, auch über relevante persönliche Belange. (Beispiel: Persönliche Lebensumstände [familiäre Situation und ggf. auch Schicksalsschläge], die die Mitarbeitenden betreffen.) |                                                                                                                                                                                                                  |
| Du kennst die Dokumentation des vorigen Mitarbeitergesprächs und hast einen klaren Blick bezüglich erreichter Fortschritte und offener Punkte – sowohl auf Arbeitsaufgaben wie auch auf die Zusammenarbeit bezogen.                                | Du kennst die Dokumentation des vorigen Mitarbeitergesprächs und hast einen klaren Blick bezüglich der Fortschritte und der offenen Punkte – sowohl auf Arbeitsaufgaben wie auch auf die Zusammenarbeit bezogen. |
| Du weißt, welche Themen du ansprechen und vereinbaren willst.                                                                                                                                                                                      | Du weißt, welche Themen du ansprechen möchtest.                                                                                                                                                                  |
| Du weißt, was du, dein Team und die Organisation in der Zukunft benötigen.                                                                                                                                                                         | Du hast Überlegungen darüber angestellt, was du dir für deine berufliche Zukunft vorstellst.                                                                                                                     |
| Du gehst in das Gespräch mit einer konstruktiven Haltung und bist um eine positive Grundstimmung bemüht.                                                                                                                                           | Du gehst in das Gespräch mit einer konstruktiven Haltung und bist um eine positive Grundstimmung bemüht.                                                                                                         |
| Du bist darauf vorbereitet, relevantes Feedback (positives wie auch negatives) zu geben.                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                  |
| Du bist offen, konstruktives (oder weniger konstruktives) Feedback zu erhalten und aufzunehmen.                                                                                                                                                    | Du bist offen, konstruktives Feedback zu geben und zu erhalten.                                                                                                                                                  |
| Du hast ein ungestörtes Setting für das Mitarbeitergespräch arrangiert.                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                  |

Tabelle 1: Gesprächsvorbereitung für Führungskraft und Mitarbeitende (vgl. Hossiep, Zens & Berndt 2020)

Mitarbeitergespräche finden auch zwischen Führungskräften unterschiedlicher Hierarchieebenen statt. In diesem Fall lassen sich zusätzlich zu den in Tabelle 1 angesprochenen Punkten die folgenden Aspekte für Mitarbeitende mit Führungsaufgaben ergänzen:

- ▶ Du hast die Ergebnisse der Mitarbeitergespräche mit deinen Beschäftigten präsent. (Dieser Input aus dem Mitarbeitergespräch ist wichtig auch für die weiteren Gespräche in deiner Rolle als Führungskraft.)
- ▶ Du hast eine Vorstellung, wohin du dich mit deinem Verantwortungsbereich entwickeln willst. (Gestaltungsmotiv und -freiheit als wichtige Parameter für das Mitarbeitergespräch.)

| ANREGUNGEN FÜR DAS MITARBEITERGESPRÄCH                |                                                                                                                                       |                                                                  |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Verhalten                                             | Dem Gesprächsverhalten zuträglich                                                                                                     | Dem Gesprächsverhalten abträglich                                |
| ZUHÖREN                                               | nicht sofort unterbrechen                                                                                                             | reden statt zuhören (von sich selbst erzählen)                   |
| OFFENE FRAGEN STELLEN                                 | Ja/Nein-Antworten vermeiden                                                                                                           | suggestive Fragestellung                                         |
| PAUSEN AUSHALTEN                                      | dem anderen Zeit lassen, die Antwort zu formulieren                                                                                   | „peinliches“ Schweigen durch Einführung neuer Themen überbrücken |
| NICHT ZU FRÜH WERTUNGEN VORNEHMEN                     | berücksichtigen, dass Wertungen auch durch die Stimmlage wie auch Mimik und Gestik des Zuhörenden zum Ausdruck gebracht werden können | geäußerte Gefühle und Werte zurückweisen                         |
| VON DER EIGENEN MEINUNG ABWEICHENDE AUSSAGEN ZULASSEN | Widerspruch ertragen                                                                                                                  | sofort kontrovers diskutieren                                    |

Tabelle 2: Verhalten im Mitarbeitergespräch (aus Hossiep, Zens & Berndt, 2020)

**Gesprächsverhalten – nicht nur im Mitarbeitergespräch**

Jedes Gespräch hat eine individuelle Historie, die sich aus verschiedenen Vorerfahrungen speist. Daher lassen sich Empfehlungen nur auf einem allgemeinen Niveau geben. **Aber es gibt ein Gesprächsverhalten, das dem Erfolg eines Mitarbeitergesprächs grundsätzlich zuträglich ist: zuhören, fragen, sorgsam werten und divergente Meinungen zulassen und durchdenken.** Diese Tipps gelten ohne Frage auch für Mitarbeitende. Tabelle 2 zeigt exemplarisch zuträgliches und abträgliches Gesprächsverhalten.

**Worüber sprechen?**

Worüber soll ich im Mitarbeitergespräch sprechen? Wir reden doch eh ständig miteinander? Dieses Unbehagen, das Gespräch nicht mit Substanz füllen zu können, treibt einige Führungskräfte um. Hinzu kommt, dass viele Unternehmen Performance-Management-Systeme einsetzen, die ohnehin einen regelmäßigen Austausch über Leistungen, Zielerreichung oder -anpassung ermöglichen. Dies kann dazu führen, dass zum Thema Leistung weniger Diskussionsbedarf im Mitarbeitergespräch besteht. Ein ausführliches Gespräch können diese Systeme jedoch nicht ersetzen. Im besten Fall entstehen Freiräume, um sich mit anderen Themenfeldern zu befassen.

Tabelle 3 (S. 25) zeigt sechs Themenfelder für ein Mitarbeitergespräch. Die Aufgaben, Ziele und Arbeitsergebnisse sind nur eines davon. In der Praxis werden Führungskräfte nicht alle Felder mit der gleichen Intensität behandeln. Wichtig ist, zu klären, welche Themenfelder aus der einen oder anderen Perspektive hohen Bedarf für einen ausführlichen Austausch haben. Das Thema Fortbildung und Entwicklung ist hierbei nicht als separates Themenfeld ausgewiesen, sondern bewusst in mehrere andere Felder integriert.

**Fragen im Mitarbeitergespräch**

Bestimmte Fragen können wertvolle Instrumente sein, um die Perspektive des Mitarbeitenden besser zu verstehen; hier eine Auswahl:

**Was tue ich als Führungskraft, ...**

- das dich am meisten unterstützt oder voranbringt?
- das dich am meisten stört oder verunsichert?

**Was ...**

- brauchst du von mir, um erfolgreich(er) zu sein?
- vermisst du an meiner Art zu führen?
- sollte ich von dir wissen, damit unsere Zusammenarbeit an Qualität gewinnt?
- spornt dich an und wie können wir mehr davon in deine Arbeit integrieren?

**Welche ...**

- besonderen Fähigkeiten/Gaben/Talente hast du, die ich bisher übersehen/unterschätzt/zu wenig genutzt habe?

**We agree to disagree – Blockaden verhindern**

Im Gespräch mögen beide Parteien auch auf Themen stoßen, bei denen sie unterschiedlicher Ansicht sind. In diesem Beitrag können wir nicht ausführlich auf Konfliktmanagement eingehen. Einen kleinen Tipp gibt es trotzdem: „We agree to disagree!“ Das heißt: Markieren Sie den Konflikt für eine spätere Besprechung, die zur Konfliktlösung beitragen soll. Damit blenden sie ihn für den Moment im Mitarbeitergespräch aus, was Blockaden verhindern kann. Die Voraussetzung dafür, dass dies gelingt, ist auch hier wieder das gegenseitige Vertrauen, dass die Bearbeitung des Konflikts damit nicht ins Irgendwann verlagert wird.

**Harmonie – nicht immer von Vorteil**

Konflikte und unterschiedliche Auffassungen anzugehen, gehört als beiderseitige Aufgabe ins Mitarbeitergespräch. Eine solide Vertrauensbasis macht Konflikte besser besprechbar und meist auch lösbar. Was tragfähigen Konfliktlösungen manchmal im Wege steht, ist ein zu großes Harmoniestreben eines oder beider Gesprächspartner – sei es aufgrund individueller Präferenzen oder aufgrund einer konfliktvermeidenden oder sogar tabuisierenden Unternehmenskultur.

**Risikobehaftet – Jahresziele und Bonuszahlungen**

Ob Jahresziele in den heutigen volatilen Zeiten noch adäquat und realistisch sind, ist fraglich. Dieser Ansatz ist vor allem dann riskant, wenn wir die Zielerreichung mit Bonuszahlungen verknüpfen. Denn die Kopplung von Zielen mit Geld kann die Wirksamkeit der Mitarbeitergespräche nachhaltig schwächen.

Dafür gibt es eine Reihe von Gründen, von denen nicht alle gleichzeitig vorliegen müssen:

- Wenn ich weiß, dass mein Chef oder meine Chefin über meinen Bonus entscheidet, werde ich tendenziell mit kritischem Upward-Feedback zurückhaltend

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Arbeitsbedingungen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeitsumfeld</li><li>• Arbeitsmaterialien</li><li>• Arbeitsabläufe</li><li>• Arbeitsstil</li><li>• ...</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Klarheit von Zuständigkeiten &amp; Verantwortlichkeiten</li><li>• Schnittstellen bzw. nutzbare Synergien</li><li>• Wahrgenommene Veränderungen in Aufgaben, Anforderungen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten</li><li>• Wachstum durch Erweiterung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten</li><li>• ...</li></ul>                                                                                                                                                          |
| <b>Arbeitsanforderungen und -ergebnisse</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Klarheit und gemeinsames Verständnis von<ul style="list-style-type: none"><li>• Aufgaben</li><li>• Anforderungen</li><li>• Fähigkeiten und Kenntnissen</li></ul></li><li>• Arbeitsergebnissen</li><li>• Weiterentwicklung von<ul style="list-style-type: none"><li>• Aufgaben</li><li>• Fähigkeiten und Kenntnissen</li><li>• Projekten und Sonderaufgaben</li></ul></li><li>• ...</li></ul> | <b>Kommunikation und Führung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter</li><li>• Regelkommunikation, Meetings, Jour fixe etc.</li><li>• Konflikte oder Missverständnisse</li><li>• Führungsstil &amp; Arbeitsstil der Führungskraft bzw. der Mitarbeitenden</li><li>• Gegenseitiges Feedback und Feedforward</li><li>• ...</li></ul>                                                                                                                                                                             |
| <b>Zusammenarbeit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Offenheit &amp; Vertrauen</li><li>• Feedback &amp; Feedforward</li><li>• Zusammenarbeit miteinander und Austausch im Team</li><li>• Zusammenarbeit mit anderen Teams oder Kunden</li><li>• Abstimmungen &amp; Unklarheiten</li><li>• Konflikte und Konfliktregelung</li><li>• ...</li></ul>                                                                                                                        | <b>Gegenseitige Erwartungen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gegenseitigen Erwartungen bzgl. (Zusammen-)Arbeit:<ul style="list-style-type: none"><li>• Was soll so bleiben, wie es ist?</li><li>• Was soll mehr oder überhaupt gezeigt werden?</li><li>• Was sollte nicht mehr auftreten?</li></ul></li><li>• Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven<ul style="list-style-type: none"><li>• Wie sehen Weiterentwicklung und Karriere-möglichkeiten aus?</li><li>• Was ist erstrebenswert?</li><li>• Was ist gefordert?</li><li>• ...</li></ul></li></ul> |

Tabelle 3: Themenfelder von Mitarbeitergesprächen

sein. Das kann Einfluss auf das gegenseitige Vertrauen haben. Auch Chefs oder Chefinnen spüren, wenn Feedback ausbleibt oder nur noch verklausuliert geäußert wird.

➤ Wenn ich weiß, dass bei der Beurteilung der Zielerreichung im Team eine Normalverteilung vorliegen muss, werde ich mein Leistungsverhalten entsprechend taktisch steuern. Der größte Bonus wird vermutlich beim erfolgreichen großen Projekt XY des Kollegen liegen, warum noch in mein Projekt mehr Zeit investieren, wenn sich dessen höherer Erfolg durch mein verstärktes Engagement nur in einem minimal höheren Bonus niederschlagen wird?

➤ Wenn ich weiß, dass die Zielerreichung mit Geld verknüpft ist, werde ich die Selbsteinschätzung meiner Leistung, zur der mich meine Führungskraft auffordert, möglicherweise taktisch steuern, das heißt eher zu hoch ansetzen. (Wir werden uns eh auf die Mitte einigen, anstatt auf Basis einer realistischen Einschätzung über konkrete Unterstützungsbedarfe seitens der Führungskraft und eigene Lernlücken zu sprechen.)

➤ Wenn ich weiß, dass meine individuelle Zielerreichung meinen Bonus bestimmt, werde ich nur noch dann mit anderen kooperieren beziehungsweise ihnen helfen, wenn es mir direkt nutzt. Gegenseitige Unterstützung wird gerin-

ger; teure externe Trainings ersetzen Lernen am Arbeitsplatz von und durch Kollegen eben nicht in gleicher Weise.

Grundsätzlich signalisieren Organisationen mit diesen Systemen, dass Leistung weniger mit der Qualität von Führung zu tun hat als mit der finanziellen Belohnung. In der Konsequenz wird das Mitarbeitergespräch entwertet zum reinen Verhandlungsgespräch über Zielerreichung und Bonus.

**Entwicklung ist mehr als Fortbildung**

Stattdessen sollte es in Mitarbeitergesprächen zu einem großen Teil darum gehen, Mitarbeitende zielgerichtet zu entwickeln. Dies muss nicht ausschließlich über Seminare geschehen. Die Personalentwicklung hält vielfältige Instrumente bereit – von der Projektarbeit über Jobrotation und Coaching bis hin zum Besuch von Netzwerkveranstaltungen, die nicht zuletzt selbstgesteuerte Weiterentwicklungen der Beschäftigten anstoßen sollen.

**// LITERATURTIPP**

**Mitarbeitergespräche: motivierend, wirksam, nachhaltig.** Von Rüdiger Hossiep, Jennifer Zens und Wolfram Berndt. Praxis der Personalpsychologie, Band 16, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Hogrefe Verlag 2020.

**// WEBTIPP**

**>> [dasmitarbeitergespraeche.info](https://dasmitarbeitergespraeche.info)**