

Das individuelle Mitarbeitergespräch

Mitarbeitergespräche gehören zu den wichtigsten Führungsinstrumenten in einer Organisation und haben immer einen bestimmten Sachinhalt sowie eine Zielsetzung, wie z.B. die Unterstützung von Mitarbeitenden bei persönlichen Problemen [1]. In einem Mitarbeitergespräch können Sie die Bedürfnisse und Motive Ihrer Mitarbeitenden erfragen [2] und die Zusammenarbeit mit Ihren Beschäftigten in der Folge nachhaltiger gestalten. Das Ziel dieser Gespräche liegt nämlich darin, Motivatoren (z.B. Autonomie oder eine familienfreundliche Personalpolitik) zu verdeutlichen und mögliche demotivierende Arbeitsmerkmale (z.B. Zeitdruck oder häufige Geschäftsreisen) zu vermindern, um der Entstehung privater Belastungen vorzubeugen oder Mitarbeitende bei der Bewältigung derselben bestmöglich unterstützen zu können. Dabei sollten Sie diesen nicht gut *zureden*, sondern gut *zuhören* [3]. Nachfolgend möchten wir Ihnen einen groben Überblick über die Struktur eines solchen Mitarbeitergesprächs geben, wie sie von Hahnzog [3] vorgeschlagen wird:

1. „Was ist los?“

Zunächst sollten Sie als Führungskraft Ihre eigene Wahrnehmung schildern und den/die Mitarbeitende/n dann zu einer Schilderung seiner/ihrer Sichtweise auffordern, z.B.:

„Mir ist in letzter Zeit aufgefallen, dass Sie ... Darüber mache ich mir Gedanken und möchte daher mit Ihnen reden. Wie sehen Sie das?“

2. „Was steht Ihnen im Weg?“

Mögliche Hindernisse werden gemeinsam reflektiert, z.B. *„Was stelle ich/stellen andere Ihnen in den Weg?“*

Wichtig: kein (vermeintlich „guter“ Rat oder Trost). Dies kann an dieser Stelle als überheblich oder geringschätzend interpretiert werden.

3. „Wo sehen Sie Ansatzpunkte?“

Der/die Mitarbeitende wird darin unterstützt, mögliche Alternativen für sein/ihr Handeln zu entwickeln und auf Basis seiner/ihrer Stärken oder auch mit der Unterstützung von anderen umzusetzen. Hilfreiche Fragen wären dabei:

„Was können Sie selbst/ was kann ich/ was können andere tun?“

4. „Was machen wir jetzt konkret?“

Aufgrund der Ergebnisse des bisherigen Gesprächs werden nun konkrete Ziele und umsetzbare nächste Schritte vereinbart.



Präventa

Das Mitarbeitergespräch hat **spezifische Stärken**, aber auch **spezielle Voraussetzungen** und **Grenzen**, die es abzuwägen gilt: So ist die Aufdeckung individueller Mitarbeiterbedürfnisse im Mitarbeitergespräch an die Prämisse geknüpft, dass Ihre Mitarbeitenden ihre Bedürfnisse und Werthaltungen auch zutreffend artikulieren [2]. Aufgrund der fehlenden Anonymität erfordert es eine vertrauensvolle Atmosphäre zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitenden und setzt eine offene Gesprächskultur voraus. Zudem ist der zeitliche Aufwand vergleichsweise hoch, sodass Sie gut abwägen sollten, ob sich eine individuelle Bedürfniserfassung im Hinblick auf die Mitarbeiterzahl überhaupt realisieren lässt. Auf der anderen Seite ist der große Vorteil des Mitarbeitergesprächs darin zu sehen, dass eine feinkörnige Beschreibung konkreter Belastungssituationen ermöglicht wird und für die festgestellten Problemlagen der Mitarbeitenden unmittelbare Maßnahmen und Gestaltungsempfehlungen erarbeitet werden können [4]. Generell signalisiert das Mitarbeitergespräch die Ressourcen der Unterstützung durch die Führungskraft sowie der Möglichkeit zur Partizipation, mithilfe derer den negativen Konsequenzen der Anforderung privater Belastung teilweise entgegengewirkt werden kann. Im Hinblick auf die Herausforderung der Vereinbarkeit verschiedener Lebensdomänen möchten wir Ihnen zu guter Letzt beispielhaft einige Leitfragen an die Hand geben, mithilfe derer Sie erfragen können, inwieweit Ihre Mitarbeitenden eine Integration oder Separation von Arbeits- und Privatleben anstreben, mit welchen Hindernissen sie sich in den verschiedenen Lebensdomänen konfrontiert sehen und welche Ansatzpunkte zur Prävention bzw. Bewältigung dieser Belastungen wahrgenommen werden. Beachten Sie jedoch, dass es sich bei dieser Auflistung lediglich um Vorschläge unsererseits handelt und Sie die Fragen auf Ihren spezifischen Unternehmenskontext sowie auf die persönliche Situation des/r individuellen Mitarbeitenden anpassen sollten.

Quelle:

[1] Mentzel, W., Grotzfeld, S. & Haub, C. (2006). *Mitarbeitergespräche: Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen* (8. Aufl.). Freiburg: Haufe.

[2] Drumm, H. J. (2008). *Bedürfnisse, Werthaltungen und Motivation der Mitarbeiter*. *Personalwirtschaft*, 381-389.

[3] Hahnzog, S. (2014). *Fit im Mitarbeitergespräch*. In Hahnzog, S. (Hrsg), *Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 165-176). Wiesbaden: Springer Gabler.

[4] GDA-Arbeitsprogramm *Psyche (Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie)* (2017). *Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen* (3. Aufl.), www.gda-psyche.de