GASTBEITRAG: DAS MITARBEITERGESPRÄCH UND SEINE CHANCENKILLER

02. Januar 2018



Scheinbar ist es noch nicht durchgängig bekannt, welch starkes Instrument zur Personalentwicklung das Mitarbeitergespräch sein kann. Wie sonst wäre die gegen diese Einrichtung häufig bestehende Abneigung unter Mitarbeitenden zu erklären? Unser Gastautor Matthias Myska betrachtet die gängigen Chancenkiller.

Klassisches Rollenverständnis - Hierbei geht es um das Grundverständnis der/des Vorgesetzten von seiner Aufgabe, basierend auf der jeweiligen Motivationstheorie. Ist die Leitung eher misstrauisch und setzt voraus, dass Mitarbeitende nach wenig Aufwand streben und nur unter Zwang zu Engagement bereit sind, wird sie einen Führungsstil entwickeln, der auf Lenkung, Kontrolle und Bestrafung beruht. Oder wird der Mensch als ein Wesen gesehen, welches sich über seine Arbeit definiert und das nach Übernahme von Verantwortung strebt? Dann gelingt Führung, die auf Beteiligung der Mitarbeiterschaft an Entscheidungs- und Handlungsprozessen setzt und auf gegenseitiges Vertrauen. Es ist somit nachvollziehbar, wie eine negative Grundeinstellung das Gespräch prägt und schwächt.

Mangelhafte Zielsetzung - Häufig werden nicht Ziele, sondern Tätigkeiten vereinbart. Soft-fact-Ziele sind nicht zu finden, Ziele werden nicht mit den verfügbaren Ressourcen abgeglichen oder mit der Mitarbeiterqualifikation, um nur einige Mängel zu nennen. Es fallen also aussagefähige Parameter für das Gespräch mit dem Mitarbeitenden aus.

Unzulängliches Feedback - Eine Rückmeldung ist erst dann wirkungsvoll, wenn sie nicht wertet, sondern beschreibt. Auch wird leicht übersehen, dass ein Feedback konkret sein sollte. Das bedeutet, generelle Äußerungen durch wahrnehmbare Einzelheiten zu ersetzen. Oder: Der oder die

Betroffene muss auch Einfluss auf die gewünschte Verhaltensänderung haben, andernfalls tritt Enttäuschung ein – und dies sind nur einige Punkte.

Subjektive Wahrnehmung - Auch eine Führungskraft kann sich nicht von Gefühlen wie Sympathie und Antipathie oder eigenen Normen befreien. Um die damit verbundene Subjektivität etwas einzudämmen, entwickeln Unternehmen eigene Werte. Hier wird definiert, was im Unternehmen unter bestimmten Aspekten verstanden wird: Wie gehen wir miteinander um? Wie wollen wir von außen gesehen werden? Oder: Was verstehen wir unter Fleiß? Hat ein Unternehmen solche Orientierungen nicht entwickelt, könnten die Mitarbeitenden den internen Interessen gegenläufige eigene Werte kreieren.

Fehlende Parität - Anzustreben wäre, dass sich Leitung und Mitarbeitende als Team-Mitglieder verstehen, die gemeinsame Ziele anstreben. Die gegenseitige Wertschätzung vermitteln, Einblicke in die jeweilige Gedankenwelt gewähren, Vorstellungen oder auch konstruktive Kritik an Abläufen und Verbesserungsvorschläge einbringen sowie Potenziale fördern. Das gelingt, wenn Vertrauen und Transparenz bestehen.

Über den Autor: Matthias Myska ist Gesellschafter der intac – international training and coaching. Neben seiner Verantwortung dort für den Bereich ‘Medizinische, pflegerische und soziale Berufe’ trainiert und coacht er Führungskräfte mit dem Leitspruch: Wir führen, wie wir denken.

Seminare mit dem Autor zu Personal- und Kommunikationsthemen finden Sie in unserem Weiterbildungsangebot.

Der Artikel erschien in der aktuellen Ausgabe des Verbandsmagazins *anspiel.*