



Elke Maria Seitz,
SchrittWerk.

Interview zum Thema Führung

» MITARBEITERGESPRÄCHE ERFOLGREICH MEISTERN «

Feedback- und Zielvereinbarungsgespräche stellen Vorgesetzte wie Angestellte immer wieder vor Herausforderungen. Elke Maria Seitz ist Mentorin und coacht mit ihrem Unternehmen SchrittWerk Führungskräfte hinsichtlich der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern. Wir wollten von ihr wissen, worauf es bei einem Mitarbeitergespräch ankommt.

Si: Frau Seitz, Sie haben selbst 15 Jahre lang ein Handwerksunternehmen geleitet. Wann und wie häufig haben Sie damals Mitarbeitergespräche geführt?

Elke Maria Seitz: Immer wenn ich das Gefühl hatte, es knirscht. Ich halte nichts davon, sämtliche Gesprächsinhalte auf ein jährliches Mitarbeitergespräch aufzuschieben. Viel besser ist es, dann einzugreifen, wenn die Stimmung kippt. Nichtsdestotrotz habe ich natürlich einmal im Jahr Mitarbeiterumfragen gemacht – z. T. auch anonym – und daraufhin Einzelgespräche geführt. Auch Teamgespräche in Form von einer Teamwerkstatt, die ich eingerichtet habe, fanden in regelmäßigen Abständen statt. Insgesamt habe ich meinen Mitarbeitern immer signalisiert, dass die Tür für Probleme o. Ä. jederzeit offen steht. Als Unternehmerin war es für mich wichtig, auch auf die emotionalen Bedürfnisse meiner Mitarbeiter zu achten.

Si: Wie sieht eine Teamwerkstatt aus?

Seitz: In der Teamwerkstatt treffen sich einmal im Monat alle Mitarbeiter und besprechen gemeinsam ein Thema; das kann eine neue Technik oder Arbeitsmethode sein, aber auch Vorträge über Urlaubsregionen oder Hobbys sind erlaubt. Jedes Teammitglied kommt einmal an die Reihe. Die Organisation übernimmt das Team selbst. Die Leitung hat nicht der Chef, sondern z. B. eine Bürokraft inne. Das Format hilft, den Teamgeist und Zusammenhalt zu stärken und um sich besser kennen zu lernen. Über allem steht das Motiv, sich im Team gegenseitig zu helfen und zu unterstützen – das ist ein Gefühl, das insbesondere zwischen Kollegen und nicht nur zwischen Chef und Mitarbeitern wachsen muss.

Si: Mitarbeitergespräche sind vielen Vorgesetzten, aber auch Angestellten ein Graus. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

Seitz: Mitarbeitergespräche kosten Zeit, und die haben Handwerker bekanntlich wenig. Das führt dazu, dass sich Vorgesetzte oder Angestellte oft zu viele Dinge für ein Gespräch vornehmen und dies dann auch noch bis zum Jahresende hinauszögern. Ich rate, Mitarbeitergespräche am Jahresanfang oder im ersten Quartal zu führen. Nach dem Motto: Was können wir in diesem Jahr noch verbessern? Anstatt: Was lief alles schlecht in diesem Jahr? Wenn die Mitarbeiter kurz vor Weihnachten vom Chef noch „eins drauf“ bekommen, sind die Feiertage ruiniert. Viele empfinden die Verpflichtung, Mitarbeitergespräche führen zu müssen, als Last und sind schlecht darauf vorbereitet. Darum empfehle ich, diese Aufgabe an einen externen Berater abzugeben – genauso wie viele das mit der Buchhaltung oder der Steuererklärung machen. Mitarbeiter sind das wertvollste Kapital eines Unternehmens; dementsprechend sollte man sie wertschätzen. Doch ein Chef muss nicht alles alleine machen und können, er darf diesen Part auch delegieren. Für manchen ist das eine echte Erleichterung und Unterstützung.

Si: Was macht aus Ihrer Sicht eine gute Kommunikation zwischen Führungskraft und Angestelltem aus?

Seitz: Eine gute Kommunikation kann durchaus lernbedürftig sein – es sei denn, man ist ein Naturtalent im Umgang mit und im Führen von Menschen. Allerdings ist das den wenigsten Führungskräften „einfach so“ in die Wiege gelegt, die meisten müssen dafür an sich arbeiten, jedoch ohne sich zu

„verbiegen“. Authentizität ist wichtig, um glaubwürdig zu erscheinen und gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Der erste Schritt dazu ist, selbst zu verstehen, wie man tickt und auf andere wirkt. Dann wird auch klar, wieso man den einen Mitarbeiter gut versteht und den anderen gar nicht. In der Theorie der Persönlichkeitsentwicklung existieren verschiedene Modelle: Anhand derer kann man seine eigene Persönlichkeitsstruktur sowie die seiner Mitarbeiter schnell und einfach analysieren. Solche Werkzeuge nutze ich gerne, um zu veranschaulichen, warum es je nach Gesprächspartner schwerer oder leichter fällt miteinander zu sprechen bzw. einen Zugang zueinander zu finden – das hängt immer damit zusammen, wie man selbst und wie das Gegenüber „gepolt“ ist. Wer das einmal verstanden und akzeptiert hat, kommuniziert besser. Denn auch wenn wir scheinbar die gleiche Sprache sprechen, reden wir oft aneinander vorbei.

Si: *Wie schafft man eine optimale Gesprächsatmosphäre?*

Seitz: Mein Tipp: Versuchen Sie als Chef nicht „den Chef raushängen“ zu lassen. Ein Gespräch auf Augenhöhe ohne Machtdemonstrationen ist der Garant für eine gute Kommunikation. Denn so wie man selbst geachtet werden möchte, muss man auch seinen Mitarbeitern begegnen: von der Putzfrau bis zur Führungskraft. Steht diese menschliche Komponente im Vordergrund, ist es egal, in welchem Raum man sitzt. Eine gute Idee ist aber, den Mitarbeiter zu fragen, wo er das Gespräch führen möchte. Man kann sich auch bewusst außerhalb des Unternehmens treffen. Manchem tut ein Ortswechsel gut und das wirkt sich positiv auf das Gespräch aus.

Si: *In Mitarbeitergesprächen geht es auch um heikle Themen (z. B. Abmahnungen, Kritik usw.). Wie sollte man reagieren, wenn die Emotionen überkochen?*

Seitz: Jede Führungskraft sollte die Stärke besitzen, mit so etwas umzugehen – egal ob ein Mitarbeiter ausrastet oder den Tränen nahe ist. Ein Unternehmer sollte seine Firma nicht nur fachlich und organisatorisch führen, sondern auch menschlich. Diese Kompetenz kann man ebenso wie ungenutzte Potenziale ausbauen, indem man sich z. B. coachen lässt. Das Schlimmste, was man tun kann, ist die Gefühle seiner Mitarbeiter zu ignorieren. Dann sind Konflikte unausweichlich. Denn was dahintersteckt, ist Missachtung und Ignoranz. Wenn beispielsweise die Frau eines Mitarbeiters seit Monaten krebserkrank im Krankenhaus liegt und der Chef nicht einmal fragt, wie es geht, zeugt das nicht gerade von Respekt und Anteilnahme. Oft sind es diese Kleinigkeiten, aus denen fehlendes Engagement bei den Angestellten entsteht.

Si: *Nach welchem Schema sollten Mitarbeitergespräche ablaufen?*

Seitz: Welches Schema man wählt hängt davon ab, welches Ziel man im Gespräch verfolgt. Geht es darum, den Status quo zu ermitteln? Also darum, wo der Mitarbeiter gerade steht und was seine fachliche Kompetenz angeht? Oder darum, wo er in Zukunft hinwill und wie ich ihn mit Fortbildungen o.Ä. unterstützen kann? Wichtig ist es, im Laufe des Gesprächs

Ziele zu definieren – und zwar kurz-, mittel- und langfristige. Das schafft eine Perspektive für den Mitarbeiter, denn es wird deutlich, dass er langfristig einen Platz im Unternehmen hat. Zugleich bindet es ihn ans Unternehmen. Welche Ziele das bewirken, ist von Mensch zu Mensch verschieden. Manche brauchen Routine, andere möchten jeden Tag etwas Neues ausprobieren.

Si: *Nach welcher Methode sollte man diese Ziele definieren?*

Seitz: Dazu muss man zum einen das gesamte Unternehmen und zum anderen den Einzelnen betrachten. Der Geschäftsführer sollte ein Leitbild haben, eine Vision, die aufzeigt, wo er mit seinem Unternehmen hinwill. Die muss er aufs Unternehmen übertragen und seine Mitarbeiter daran mitwirken lassen. Innerhalb dieses Leitbilds sollte jeder Mitarbeiter für sich eine Position finden, die sich mit seinen eigenen Zielen deckt. Manche Mitarbeiter haben Angst davor oder sind unsicher, sich größere Ziele zu setzen. Die sollte man immer wieder „anstupsen“ und motivieren. Andere leiden dagegen an Selbstüberschätzung und müssen gebremst werden. Das Wichtige ist, im Gespräch Rücksicht auf die persönlichen Ziele zu nehmen bzw. zu versuchen, diese erstmal herauszuarbeiten. Viele setzen sich innerhalb eines Unternehmens von selbst keine Ziele – das muss eine Führungskraft mit ihnen gemeinsam angehen. Erfolgreiche Unternehmen setzen sehr stark auf die Führung und Entwicklung ihrer Mitarbeiter. Hier gehört es zur Unternehmenskultur, sich nicht nur mit der Wirtschaft, sondern auch mit den Mitarbeitern zu entwickeln.

Si: *Was möchten Sie unseren Lesern abschließend noch als Tipp für die nächsten Mitarbeitergespräche mitgeben?*

Seitz: Mitarbeiter – und besonders die Nachwuchskräfte – sollten von Beginn an in einem Unternehmen die Möglichkeit haben, sich entwickeln zu können. Und dazu gehören auch Dinge, die der Meister nicht kann. Manche Lehrlinge haben tolle Ideen – wenn die Führungskraft sich dafür interessiert, öffnen sich auch dienstältere Kollegen. Das Miteinander und das voneinander Lernen sind für ein gutes Arbeitsklima zentral. In Mitarbeitergesprächen sollte es daher nie nur um fachliche Kompetenzen gehen – auch die Entwicklung der Persönlichkeit gehört dazu. ■ (ie)
www.schritt-werk.de

Über SchrittWerk

Elke Maria Seitz hat sich 2012 mit ihrem Unternehmen SchrittWerk als Mentorin selbstständig gemacht und coacht Führungskräfte aus kleinen und mittelständischen Unternehmen. Neben Gruppen-Workshops und Einzeltrainings bietet sie auch eine praktische Unterstützung im laufenden Arbeitsbetrieb an.

SchrittWerk | Elke Maria Seitz, Coaching & Beratung
Fritz-Winter-Straße 36 | 86911 Dießen am Ammersee
Tel.: +49/8807/9461137
info@schritt-werk.de | www.schritt-werk.de