

Kleo Eisenlohr

Turmbau von Babel?

Effektive Kommunikation im Unternehmen

Der Turmbau von Babel ist die Allegorie für das menschliche Trauma, mit einem anderen Menschen nicht reden zu können, weil er eine andere Sprache spricht. Die Menschen von Babel hatten ihr Ziel – einen Turm zu bauen, der bis in den Himmel reicht – vor Augen, hatten aber weder Maß noch Rahmen. Die von ihrem Gott als Strafe geschickte Sprachverwirrung vereitelte den Plan des Turmbaus. Was das heute für uns bedeutet: Wenn Sie gemeinsam mit anderen Menschen erfolgreich in einem Unternehmen arbeiten wollen, müssen Sie eine gemeinsame Sprache sprechen. Mit einem klaren und effektiven Kommunikationsrahmen im Unternehmen stellen Sie Leistungsbereitschaft und erfolgreiche Kooperation sicher. Dieser Artikel widmet sich den vielfältigsten Formen der Kommunikation im Unternehmen und zeigt auf, wo und in welcher Weise mit einer klaren, zielorientierten Kommunikation Reibungsverluste vermieden werden können und Motivation erhöht werden kann.

Datenflut statt Informationen

Heutzutage können wir uns zwar nicht über mangelnde Versorgung mit Daten, Zahlen und Nachrichten beschweren, doch ist es die Frage, ob diese Datenflut auch immer in entsprechendem Maß wirkliche Information birgt. Wie kann diese immer größer werdende Informationsflut durch eine gezielte und transparente Informationspolitik gebündelt und effektiviert werden? Der Fokus ist hier zum einen auf die Qualität bzw. Auswahl der Informationen gerichtet, zum anderen auf die entsprechende Vermittlung an diejenigen, die Informationen erhalten müssen oder sollen.

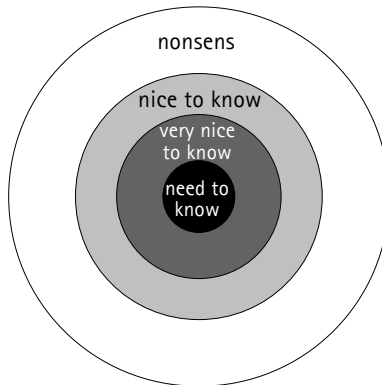
Was im Großen abläuft, existiert auch im Kleinen: Ein Unternehmen ist eine Zentrale von Informationsgebern und Informationsempfängern. Aber oftmals kommen die Mitteilungen der einen nicht bei den Adressaten an. Kennen die Mitarbeiter z. B. die Unternehmensziele, die Vision oder die langfristige Strategie? Liegt es an der Art und Weise der Informationsübermittlung? Wie werden vor allem unangenehme Entscheidungen den Betroffenen mitgeteilt? Auch in mittelständischen Unternehmen lohnt es sich, Gespräche nicht nur zwischen Tür und Angel oder unter dem Aspekt des Smalltalks zu führen, sondern gezielt und systematisch. Das jährliche Mitarbeitergespräch, das Zielvereinbarungsgespräch genauso wie z. B. ein Kritikgespräch sind wichtige Informationssituationen, die eigene Priorität beanspruchen und nicht mal so zwischendurch abgehandelt werden dürfen. Je relevanter solche Gespräche

in einem Unternehmen, desto eher können langfristige Energieverluste, demotivierte Mitarbeiter, überfällige Korrekturen und andere Kostenfresser vermieden werden.

Auch die Art und Weise, wie die Mitarbeiter untereinander kommunizieren, wirkt sich auf den Erfolg des Unternehmens aus. Sitzungen, in denen oft viel Zeit verschwendet wird, können durch Moderation und ein entsprechendes Besprechungsmanagement zielgenaue Ergebnisse liefern. Die Kooperation zwischen den Mitarbeitern kann durch Kommunikationstrainings oder eine betreute Teamentwicklung schnell und spürbar verbessert werden. Problemsituationen können verhindert und Mitarbeiter befähigt werden, Konflikte konstruktiv auszutragen, um zum Beispiel das auch in kleinen Firmen vorkommende Mobbing zu verhindern. Für besondere Herausforderungen können bei einem externen Supervisor oder Coach Einzel-, Gruppen- und Teamangebote mit Beratungscharakter eingeholt werden.

Informationspolitik

In jedem Unternehmen steigt fast täglich die übermittelte Menge an Informationen. Dabei stellt sich immer stärker die Frage, wie diese Informationen zu bewerten sind und wer welche Informationen wirklich braucht. Informationen aus Unkenntnis der wahren Adressaten „zur Sicherheit“ an große Verteiler weiterzugeben, belastet die Schreibtische bzw. die E-Mail-Accounts – und vor allem die nervlichen und zeitlichen Kapazitäten der Mitarbeiter. Ein amerikanisches Modell zeigt, wie Informationen sortiert und bewertet werden können:



Informationskreise

Mit diesen sogenannten Informationskreisen wird die Qualität der Informationen beschrieben. Nur im innersten Kern ist die Bedeutung der Informationen hoch und sinkt nach außen deutlich bis hin zu sinnlosen Informationen, die keinerlei Bedeutung für das Unternehmen und seine Mitarbeiter haben. Hier wird deutlich, dass der Anteil an Informationen, die wirklich wichtig sind, relativ klein ist. Mitarbeiter können sich also auf die Informationen im inneren Kreis konzentrieren und, von innen nach außen gehend, weitere Informationen in ihrer Relevanz unterscheiden.

„Very nice to know“ sind Informationen, die man gerne hätte, aber nicht wirklich braucht, „nice to know“ sind Informationen, auf die Sie im Zweifel auch verzichten können, und „nonsense“ hat mit Ihren Aufgaben in der Firma nichts zu tun. Informationen, von denen nicht klar ist, ob und für wen sie wesentliche Bedeutung haben, werden zu Zeitfressern – man liest sie, denkt darüber nach, legt sie weg, sie kommen in die Wiedervorlage, weil nicht sicher ist, in welche Kategorie sie einzustufen sind, bis sie wieder Gegenstand der Beschäftigung werden; kurz: Sie und Ihre Mitarbeiter werden unnötig damit beschäftigt. Lernen Sie deshalb, die Ihnen täglich begegnenden Informationen nach diesem Schema zu unterscheiden. Diese kurze Investition spart Ihnen in sehr viel größerem Maß Zeit und Arbeitsenergie.

Es ist die Aufgabe von Führungskräften zu entscheiden, welche Informationen welche Bedeutung für welche Mitarbeiter haben und wer welche Informationen unbedingt erhalten muss. Ein gutes Informationsmanagement in Ihrem Unternehmen stellt einen erheblichen Wettbewerbsvorteil dar, weil es die Arbeitseffektivität und Qualität der Arbeit deutlich steigern kann. Wenn Sie entscheiden wollen, welcher Mitarbeiter welche Information benötigt, müssen Sie sich mit dem zu übermittelnden Informationsgehalt beschäftigen. Unterscheiden Sie nach drei Kategorien:

- Informationen, die den Arbeitsplatz eines Mitarbeiters und damit verbundene Aufgaben betreffen
- Informationen, die Arbeitsprozesse, Schnittstellen und Verantwortlichkeiten betreffen
- Informationen über Veränderungen im Unternehmen, von denen ein Mitarbeiter direkt betroffen sein wird

Von der Art des Informationsgehalts wird in den allermeisten Fällen auch der Informationsweg abhängig sein: Persönliche Informationen für einen einzelnen Mitarbeiter übermitteln Sie am besten auch persönlich, z. B. im Gespräch unter vier Augen. Informationen, die die Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander angeht („very nice to know“ oder sogar „need to know“) geben Sie schriftlich per Mail oder Rund-

brief weiter, aber bitte nur an diejenigen, die wirklich davon betroffen sind. Für alle anderen ist diese Nachricht sonst im besten Fall „nice to know“, aber lenkt von der Arbeit ab. Aushänge sollten nur für Informationen benutzt werden, die für die tägliche Arbeit nicht von unmittelbarer Bedeutung sind, denn die unverbindliche, passive Form der Weitergabe besitzt eine viel kleinere Rezeptionswahrscheinlichkeit als die Nachricht in einer privaten Briefablage, sei sie elektronisch oder konventionell.

Berücksichtigen Sie bei allen Formen der Informationsübermittlung, dass Sie







- die richtige Information
- im richtigen Umfang
- in der richtigen Qualität
- zur richtigen Zeit
- mit möglichst geringem Aufwand
- an den richtigen Adressaten

übermitteln. Versuchen Sie dafür, Informationen auf den Punkt zu bringen – kurz und eindeutig. Dabei gilt die Grundregel: So viel wie nötig, so wenig wie möglich. Prüfen Sie, wie Sie Informationen wirkungsvoll transportieren können und welche Kommunikationsmedien zum Einsatz kommen sollen.

Kommunikationswege

Nicht jede Information, die wir weitergeben, ist auch garantiert angekommen. Und wenn sie angekommen ist, heißt das nicht automatisch, dass wir nach einer bestimmten Zeitspanne noch davon ausgehen können, dass die Information präsent ist. Denn der Mensch ist vergesslich, und unser Gedächtnis arbeitet nach bestimmten Regeln, die dazu dienen, vermeintlich Wesentliches von vermeintlich Unwesentlichem zu unterscheiden und so Speicherkapazität ökonomisch zu verwalten. Je nachdem, auf welche Weise wir Informationen vermittelt bekommen, werden sie aufwendiger oder knapper im Gedächtnis verarbeitet und bleiben uns deshalb auch länger oder kürzer in Erinnerung.

So behalten wir von dem, was wir ...

	... gelesen haben,	10%
	... gehört haben,	20%
	... gesehen haben,	30%
	... gesehen und gehört haben,	50%
	... uns selbst angeeignet und darüber gesprochen haben,	70%
	... selbst ausgeführt haben,	90%

Welche Konsequenz ziehen wir daraus? Um eine Erinnerungsquote von 50% zu erreichen, ist es wichtig, mit den Mitarbeitern direkt über die Themen zu sprechen und diese gleichzeitig zu visualisieren. Denken Sie daran, dass auch eine während des Vortrags erstellte, gut lesbare (!), möglichst farbige Skizze mehr bringen kann als aufwendige, unübersichtliche PowerPoint-Präsentationen. Bewährt haben sich auch kleine Filme zu wichtigen Themen wie z. B. Arbeitssicherheit. Wenn Sie für wichtige Themen eine höhere Priorität ansetzen und eine bessere Erinnerungsquote benötigen oder anstreben, ist es am sinnvollsten, mehrere Wahrnehmungskanäle zu bündeln und im Idealfall Mitarbeiter zu aktiver Beschäftigung mit der Information anzuregen.

gen. Effektiv, aber zeitaufwendig ist es, wenn die Mitarbeiter selbst aktiv werden und bestimmte Situationen, die diskutiert werden sollen, in szenischem Spiel nachempfinden. Sollen z.B. typische Gefahrensituationen vorgestellt werden, sind diese sehr viel anschaulicher vermittelt, wenn man den Kollegen die Konstellation von Mensch und Gefahr in kurzen, mit lebendigen Figuren ausgestatteten Situationen darstellt. Nutzen Sie das Kreativitätspotential Ihrer Mitarbeiter, um solche allgemeinen Informationen eindrücklich und unmittelbar für das ganze Team zu visualisieren. Seien Sie versichert, dass nicht nur die Mitspieler diese Information lange im Kopf behalten werden, denn diese ist jetzt im Kopf verknüpft mit dem kompletten unterhaltsamen Erlebnis der Erarbeitung dieses Themas!

Kommunikationskontexte

Auch die Rahmenbedingungen spielen eine große Rolle bei der Informationsübermittlung: Zwischen Tür und Angel überbrachte Informationen werden in der Regel nicht als wirklich wichtig eingestuft. Wenn der Adressat zu diesem Zeitpunkt auf dem Weg zu wirklich wichtiger Tätigkeit und deshalb mit seiner Aufmerksamkeit schon an seinem Schreibtisch war, wird er diese Information nicht nur räumlich, sondern auch inhaltlich als eine geringfügige Einheit zwischen zwei wichtigen Informationen speichern. Schaffen Sie deshalb, wenn Sie wichtige Informationen (z.B. neue Ziele und Strategien des Unternehmens) vermitteln wollen, einen entsprechend geeigneten Rahmen: Eine Mitarbeiterversammlung z.B. sollte in einem ausreichend großen Raum zu einem deutlich angekündigten Zeitpunkt stattfinden, mit im voraus definierter Dauer und deutlich visierten Zielen der Veranstaltung. Mitarbeiter reagieren berechtigterweise enttäuscht und gekränkt darauf, wenn Sie wichtige Informationen über ihr Unternehmen zunächst über Umwege oder aus der Presse erfahren, bevor sie direkt informiert werden. Deshalb zögern Sie nicht, und teilen Sie auch unangenehme Entscheidungen frühzeitig und auf angemessene Art und Weise den Mitarbeitern mit.

Um einen regelmäßigen Informationsfluss zu gewährleisten, können Sie auch Rituale zur Informationsweitergabe konstituieren. Das kann ein regelmäßiges „Briefing“ (dt. kurze Einweisung, Einsatzbesprechung) sein, z.B. am Montagmorgen in der Abteilung oder mit allen Führungskräften, die über wichtige Aufgaben und Anforderungen der kommenden Woche kurz und bündig informiert werden. Der Vorteil einer solchen Einrichtung ist die Planbarkeit sowohl im Wochenrhythmus als auch in der Dauer; ein Nachteil besteht allerdings in der latenten Gefahr der Routine.

Motivationsmangelfaktor Mensch

Nur zwölf Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland sind einer aktuellen Umfrage zufolge engagiert bei der Arbeit und zufrieden mit ihrem Job. (Vor 2 Jahren waren es noch 15%!) Dagegen machen 70% der Deutschen nur „Dienst nach Vorschrift“, 18% haben sogar bereits innerlich gekündigt. Das ist das sich seit einigen Jahren wiederholende Ergebnis repräsentativer Studien der Unternehmensberatung Gallup in Potsdam. Schlechtes Management ist die Ursache Nr. 1 für den Frust so vieler Mitarbeiter. »Deutsche Chefs sind zu autoritär und lassen andere Meinungen selten gelten«, sagte der Chef von Gallup Deutschland, Gerald Wood, in einem dpa-Gespräch. Die Mitarbeiter vermissten Lob und Anerkennung für gute Arbeit. Auch sei Mobbing ein ernstzunehmendes Problem. Mitarbeiter bemängeln in der Studie unter anderem, dass Sie nicht wüssten, was von ihnen genau erwartet wird, und sich ihre Vorgesetzten nicht für sie als Menschen interessierten. Was heißt das für Sie als Unternehmer oder Führungskraft? Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Kennen Sie alle Ihre Mitarbeiter – mit Namen?
- Wissen sie etwas Persönliches über Ihre Mitarbeiter?
- Kennen Sie die Stärken und Potentiale Ihrer Mitarbeiter?
- Sprechen Sie Lob und Anerkennung aus?

Verfahren Sie immer noch nach dem schwäbischen Prinzip „Nicht geschimpft ist genug gelobt“? Dann sollten Sie Ihre Führungsqualitäten ernsthaft hinterfragen. Jeder Mensch hört gerne, wenn seine gute Leistung anerkannt wird, und nichts ist so motivierend wie der Wunsch, an einen Erfolg anknüpfen zu wollen, besonders wenn dieser in einem persönlichen Umfeld honoriert wird. Wenn Sie also selber Führungsverantwortung besitzen und diese ernsthaft tragen wollen, gehört zu Ihrer täglichen ersten Aufgabe ein morgendlicher Rundgang durch die Firma, um Ihre Mitarbeiter persönlich zu begrüßen. Sie werden schnell merken, wie sich die Stimmung verändert: Jeder Mensch freut sich, wenn er persönlich angesprochen wird und ein kurzer Austausch mit dem Chef oder der Chefin möglich ist. In größeren Firmen mit mehreren Abteilungen übernehmen die Führungskräfte das Begrüßungsritual in ihrer Abteilung. Ein einmaliges Mitarbeitergespräch pro Jahr kann diesen persönlichen Kontakt und die damit verbundene Wertschätzung nicht ersetzen. Auch kleine Kontaktgespräche (und die dürfen auch zwischen Tür und Angel stattfinden) pflegen die Beziehung zu den Mitarbeitern.

Dem sogenannten Smalltalk, typischerweise in der Teeküche, beim Rauchen oder beim Mittagessen, wird ein hohes Maß an Informationsgehalt nachgesagt: Hier fließen auf

formlosem Weg auch wichtige Informationen, die für Arbeitsprozesse Gültigkeit haben können. Schon lange ist bekannt, dass Mitarbeiter, die den für eine bestimmte Sache zuständigen Mitarbeiter persönlich kennen, viel schneller zum Hörer greifen und dem Unternehmen viel Zeit und Geld sparen, indem sie so „auf dem kurzen Dienstweg“ Probleme ansprechen. Schaffen Sie also Möglichkeiten für unkomplizierte Gesprächssituationen zwischen Ihren Mitarbeitern: Je offener im Unternehmen kommuniziert wird, um so weniger wird über Abwesende gesprochen. Damit ist nicht gemeint, Tratsch und Gerüchten Vorschub zu leisten, sondern eine vertrauensvolle Basis für persönlichen Informationsaustausch bereitzustellen. Und kommunizieren Sie das Prinzip einer offenen Kommunikationskultur, indem Sie mit gutem Beispiel vorangehen!

Rahmengespräche

Im Gegensatz zu diesen offenen Kommunikationsformen gibt es Situationen und Anlässe, die einen klaren Rahmen und ungestörte Bedingungen für ein Gespräch erfordern. In großen Unternehmen ist das jährliche Mitarbeitergespräch schon lange eingeführt. Dieses Gespräch kann sehr unterschiedliche Ziele verfolgen, die meist von der Unternehmensführung festgelegt werden. Für alle diese Gesprächsformen gelten Regeln, die zu einem für beide Gesprächspartner erfolgreichen und befriedigenden Gesprächsverlauf erheblich beitragen können:

- Informieren Sie den Mitarbeiter frühzeitig über Ihren Gesprächswunsch, über Zeitpunkt, Dauer, Anlass und Ort des Gesprächs. Ermuntern Sie ihn, sich darauf vorzubereiten.
- Sorgen Sie für einen Raum, in dem Sie nicht gestört werden (auch nicht durch Handys!) und der nicht einsehbar ist.
- Sorgen Sie für eine angenehme Atmosphäre (frische Luft) und eine partnerschaftliche Sitzposition: Die beiden Gesprächspartner sollten am gleichen Tisch, aber nicht direkt einander gegenüber, sondern leicht schräg zueinander oder über Eck sitzen.
- Stellen Sie Gläser und Wasser bereit; vor allem in schwierigen Gesprächssituationen verhilft ein kräftiger Schluck Wasser zu mehr Konzentrationsfähigkeit.

Alle diese Gesprächsformen verlaufen nach einem ähnlichen Schema: Nach einer gewissen Anwärmphase, in der Sie zunächst über relativ belanglose Themen Kontakt mit Ihrem Gesprächspartner aufnehmen, wird das Thema des Gesprächs benannt und (spätestens jetzt) der Zeitrahmen abgesteckt. Wenn Sie mit der Tür ins Haus fallen,

wird ein als kooperativ geplantes Gespräch schnell zum Angriff inklusive Verteidigung entgleisen. Danach können Sie in die Bearbeitung des Themas einsteigen. Behalten Sie die Uhr im Auge, sodass noch Zeit für eine Zusammenfassung der Ergebnisse und einen positiven Abschluss bleibt.

Kontaktphase Aufwärmphase	<ul style="list-style-type: none"> • physische Atmosphäre, Luft, Licht • psychische Atmosphäre, Smalltalk
Rahmenklärung	<ul style="list-style-type: none"> • Themen • Gesprächsziele • Zeitrahmen
Themenbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> • Problem, Soll-Ist-Vergleich • Lösungen, Ideen, Alternativen • Entscheidungen
Zusammenfassung	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse, Vereinbarungen
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> • Abschluss, positive Atmosphäre

Das Mitarbeitergespräch

Im klassischen Mitarbeitergespräch wird zunächst zurückgeblickt: Was war im vergangenen Jahr? Was ist gut gelungen, was hätte besser sein können? Wo wäre Unterstützung notwendig gewesen? In dieser Rückschau werden Selbsteinschätzungen des Mitarbeiters mit Einschätzungen des Vorgesetzten verglichen, um daraus Handlungsschritte für die Zukunft abzuleiten: Was braucht der Mitarbeiter, um im Feld x oder y besser werden zu können? Gibt es Fortbildungsmaßnahmen oder Arbeitsmittel, die dies fördern? Für die Zukunft wird gefragt: Gibt es neue Arbeitsfelder, in die sich der Mitarbeiter einarbeiten will oder soll? Welche Entwicklungswünsche hat der Mitarbeiter? Welche Unterstützung vom Vorgesetzten wünscht er sich? Welche Ziele sollen angesteuert werden? Wichtige Stationen des Gesprächs und vor allem die getroffenen Vereinbarungen werden im Anschluss als Erinnerungsstütze für beide Parteien schriftlich festgehalten.

Das Zielvereinbarungsgespräch

Auch ein Zielvereinbarungsgespräch beginnt mit einem Rückblick, der Fokus liegt aber auf den in der Vergangenheit vereinbarten Zielen, um eine Beurteilungsbasis für die Zukunft zu haben: Welche Ursachen gibt es (aus Sicht des Mitarbeiters), dass Ziele nicht erreicht wurden? Die meisten Mitarbeiter erleben Ziele nicht als Herausforderung, sondern als ständigen Erfolgsdruck. Ziele sollen aber tatsächlich miteinander vereinbart und nicht von oben vorgegeben sein. Die Motivation des Mitarbeiters, vorgegebene Ziele zu erreichen, wird gering sein; vielmehr wird er sein Augenmerk

darauf richten, was alles zum Scheitern beitragen könnte. Ziele, die die Mitarbeiter aus gesundem Ehrgeiz mit auswählen, spornen sie zu Leistungsbereitschaft an und haben eine ungleich höhere Realisierungswahrscheinlichkeit.

Ziele werden nach ihrer Wirkungsdimension unterschieden in:

- aufgabenbezogene Ziele (z. B. Stückzahlerhöhung, Fehlerreduzierung)
- verhaltensbezogene Ziele (Verbesserung in der Gestaltung von Prozessen, in Kommunikation und Kooperation im Team: schneller, strukturierter, dokumentierend etc.)
- persönliche, entwicklungsbezogene Ziele (z. B. fachliche/berufliche Weiterentwicklung, Übernahme neuer Aufgaben, Führungsverantwortung)

Vor allem bei der Festlegung von verhaltensbezogenen Zielen ist es sinnvoll, diese in Teilziele zu zerlegen und eine regelmäßige Standortbestimmung durchzuführen, sodass korrigierend oder unterstützend eingegriffen werden kann. Wenn Sie wollen, dass ein Mitarbeiter ein bestimmtes Verhalten ändert, sollten Sie spätestens nach vier bis sechs Wochen mit ihm gemeinsam überprüfen, ob er auf dem richtigen Weg ist. Nur so können auch langfristige Ziele erreicht werden, und der Mitarbeiter spürt, dass Sie Interesse an seiner Weiterentwicklung haben. Gut formulierte Ziele zeichnen sich dadurch aus, dass sie mit den Potentialen des Mitarbeiters im vorgesehenen Zeitraum realisiert werden können. Schon bei der Zielformulierung muss klar sein, woran der Vorgesetzte und der Mitarbeiter erkennen können, dass das Ziel erreicht wurde. Handlungsziele sollten deshalb nach der Merkformel *smart* formuliert sein:

- spezifisch auf den Arbeitsplatz bezogen, nicht allgemein
- messbar oder überprüfbar (an Einheiten, Produkten etc.)
- akzeptabel aus Sicht und aus der Kapazität des Mitarbeiters
- realistisch unter den (zeitlichen, räumlichen etc.) Bedingungen
- terminiert auf ein bestimmtes Datum

Das Beurteilungsgespräch

Ein Beurteilungsgespräch wird in der Regel nur dann durchgeführt, wenn im Unternehmen bereits ein Beurteilungssystem eingeführt wurde. Die Mitarbeiterbeurteilung kann verschiedene Interessen verfolgen:

- die Leistung der Mitarbeiter einzuordnen
- Stärken und Schwächen der Mitarbeiterschaft zu erkennen
- entsprechende Unterstützung und Förderung anzubieten

- eine Steigerung der Leistungsmotivation zu erreichen
- die Selbsteinschätzung einer Fremdeinschätzung gegenüberzustellen
- gemeinsame Ziele zu überprüfen
- Grundlagen für eine Personalentwicklungsplanung zu sammeln
- Grundlagen für "gerechte" Entlohnung oder Erfolgsbeteiligung zu schaffen

Im Rahmen einer Betriebsvereinbarung wird festgelegt, wann, wie und mit welchen Kriterien die Mitarbeiterbeurteilung durchgeführt wird und welche Möglichkeiten die Mitarbeiter haben, dagegen Einspruch zu erheben. Typische Bewertungskriterien sind:

- Arbeitsleistung
- Qualität der Arbeit
- Fachkompetenz
- Kundenorientierung
- Teamorientierung
- Einsatzbereitschaft, Engagement
- ggf. Führungskompetenz

Die Bewertung der einzelnen Kriterien erfolgt meistens anhand einer Skala, deren Punktwerte genau definiert sein müssen (z. B. 1 für die schlechteste Leistung, 8 für die beste Leistung). Die Punkte werden addiert und durch die Gesamtzahl der Kriterien dividiert. Erfahrungen zeigen, dass im Schnitt die Bewertung der Mitarbeiterschaft immer etwas über dem Durchschnitt liegt. Gleiche Maßstäbe in allen Unternehmensbereichen sind oft schwer realisierbar. Je näher die Vorgesetzten ihren Mitarbeitern sind und je festgelegter die Arbeitsprozesse sind, umso weniger Spielraum hat der einzelne, etwas „besser als gut“ zu machen. In der Produktion z. B. fällt die Bewertung meistens schlechter aus als etwa im Vertrieb, wo Fehler erst bemerkt werden, wenn sich Kunden beschweren und der Vorgesetzte den Mitarbeiter bei der Arbeit in der Regel gar nicht direkt beobachtet. Umso wichtiger ist eine betriebsübergreifende Auseinandersetzung mit den Bewertungsmaßstäben, um eine aussagekräftige Beurteilung zu gewährleisten.

Wichtig für einen produktiven Gesprächsverlauf und die Möglichkeit, Selbst- und Fremdeinschätzung abgleichen zu können, ist die Aufforderung an den Mitarbeiter, sich entsprechend den Beurteilungskriterien auf das Gespräch vorzubereiten. Konzentrieren Sie sich besonders auf diejenigen Punkte, an denen Ihre Einschätzung von der des Mitarbeiters abweicht, denn hier liegen große Entwicklungschancen:

- Habe ich einen “blinden Fleck“ in meiner Wahrnehmung?
- Habe ich Vorurteile gegenüber dem Mitarbeiter?
Traue ich ihm bestimmte Dinge nicht zu?
- Nehme ich ihn viel zu selten wahr?
- Ist er an seinem Arbeitsplatz über- oder unterfordert?
- Fehlt ihm die nötige Anerkennung oder Rückmeldung?

Überprüfen Sie bei großen Differenzen Ihre Einschätzung mithilfe der Meinung anderer (natürlich nicht ohne Einverständnis des Mitarbeiters), z. B. der des ehemaligen Vorgesetzten oder anderer Kollegen. Andere Menschen zu beurteilen ist eine anspruchsvolle Aufgabe: Nehmen Sie sich genügend Zeit dafür, und machen Sie sich bewusst, dass es keine objektive Wahrnehmung oder Wahrheit gibt. Niemand ist vor Beurteilungsfehlern gefeit. Wichtig ist, dass Sie sich selbst prüfen, wo Sie einem Vorurteil aufsitzen könnten oder jemanden durch einen zu kritischen Filter wahrnehmen. Und wechseln Sie auch mal die Perspektive: Stellen Sie sich vor, es handle sich um einen engagierten Mitarbeiter, und gehen Sie mit dieser neuen Einstellung ins Gespräch. In vielen wissenschaftlichen Untersuchungen hat sich bestätigt, dass eine positive Voreinstellung eine wesentlich bessere Leistungsbeurteilung zur Folge hat.

Gesprächsformen rund um Fehlzeiten

Jedes Unternehmen ist interessiert daran, die Fehlzeitenquote möglichst niedrig zu halten. Fehlzeiten müssen nicht nur deshalb reduziert werden, weil der kranke Mitarbeiter einen hohen Kostenfaktor darstellt, sondern sie nehmen auch maßgeblichen Einfluss auf Arbeitsabläufe und bedeuten für die Kollegen in der Regel zusätzliche Arbeit – und langfristig abnehmende Motivation aufgrund von Überbelastung: Der Beginn einer kostenfressenden Problemspirale ist vorprogrammiert. Man weiß, dass in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Fehlzeitenquote in der Regel sinkt: Die Angst um den Arbeitsplatz ist hier Motivationsfaktor Nummer Eins. Um Ursachen von teuren Fehlzeiten zu analysieren, haben große Unternehmen inzwischen das Fehlzeitengespräch eingeführt, das mit jedem Mitarbeiter geführt wird, der höhere Fehlzeiten aufweist. Gesprächsziel ist es, Ursachen für überdurchschnittlich häufiges Fehlen zu klären. Voreilig wäre der Schluss, dass alle diese Fehlzeiten aus Mangel an Motivation entstanden sind, obwohl die Erfahrung zeigt, dass vor allem häufige kurze Fehlzeiten oft motivationsbedingt sind. Sprechen Sie diesbezügliche Vermutungen umgehend unter vier Augen an: Nur so hat der Mitarbeiter die Chance, sein Verhalten zu ändern und sich selbst und allen Beteiligten unerfreulichere Maßnahmen zu ersparen.

Denken Sie daran: Mangelnde Motivation kann direkt mit Ihnen als Führungskraft oder mit dem Arbeitsplatz zusammenhängen. Nehmen Sie deshalb durch gute Vorbereitung dem Gespräch die Schärfe, und zwar nach folgenden Regeln:

- Lassen Sie zwischen der Ankündigung des Fehlzeitengesprächs und dem Gesprächstermin nicht allzu viel Zeit verstreichen, um nicht unnötig Nervosität und Druck beim Mitarbeiter aufzubauen.
- Gehen Sie mit einer lösungs- und zukunftsorientierten Haltung in das Gespräch, anstatt Vergangenes zu monieren.
- Führen Sie das Gespräch mit Geduld und Einfühlungsvermögen: Ihr Mitarbeiter hat Gründe für sein Fehlen, und die wollen Sie herausfinden.
- Beherrzen Sie in jedem Fall die klassischen Kommunikations- und Höflichkeitsregeln!

Es gibt allerdings auch – und gerade in angespannten Arbeitsmarktsituationen – den Fall, dass kranke Mitarbeiter arbeiten gehen. Inwieweit diese ihre Gesundheit langfristig gefährden, wenn sie sich überfordern und Krankheiten nicht genügend auskurieren, ist bislang noch nicht erforscht. Mit Mitarbeitern, die selten oder nie fehlen, kann der Arbeitgeber ein **Anerkennungsgespräch führen**.

Ein Krankenrückkehrgespräch wird mit Mitarbeitern geführt, die nach längerer Krankheit an ihren Arbeitsplatz zurückkommen. Hier steht die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers im Vordergrund: Er ist verpflichtet, einem Überforderungs- und Rückfallrisiko vorzubeugen, indem er klärt, wie belastbar der Mitarbeiter für die Zukunft ist, ob er alle übertragenen Arbeiten ausführen kann, welche Informationen nachgetragen werden müssen etc.

Kritikgespräch

Das Kritikgespräch ist wie das Fehlzeitengespräch eine besondere Herausforderung. Die meisten Menschen verbinden Kritik mit unangenehmen Erfahrungen und gehen schnell in eine Abwehrhaltung. Nur mit einer positiven und wertschätzenden Grundhaltung gegenüber dem Mitarbeiter kann Ihre Kritik konstruktiv wirken! Bereiten Sie sich vor, indem Sie spezifische Situationen für das kritische Verhalten des Mitarbeiters zusammenstellen. Im Gespräch beschreiben Sie zunächst das von Ihnen beobachtete Verhalten des Mitarbeiters genau. Vermeiden Sie dabei Verallgemeinerungen wie „immer“ oder „nie“, weil sie nie gerecht sind. Erst im zweiten Schritt beschreiben Sie, wie das Verhalten des Mitarbeiters auf Sie wirkt und welche Bedeutung es für Sie oder den Arbeitsprozess hat. Dann bewerten Sie: Benennen Sie die Kritikpunkte klar

und deutlich, erklären Sie, warum dieses Verhalten von Ihnen nicht toleriert werden und zu welchen Konsequenzen es führen kann. Im vierten Schritt formulieren Sie Ihre Erwartungen an das zukünftige Verhalten des Mitarbeiters. Auch hier geht es darum, Ihre Vorstellungen so smart wie möglich zu formulieren, damit der Mitarbeiter genau weiß, was von ihm erwartet wird. Fragen Sie auch hier, ob der Mitarbeiter diesen Erwartungen im vorgesehenen Zeitraum entsprechen kann bzw. welche Unterstützung er dazu braucht (z. B. Erinnerung, Mentor, Fortbildung). Ein Mitarbeiter kann mit Kritik besser umgehen, wenn Sie Negatives in positive, anerkennende Kommentare einbetten, und zwar nach der Sandwich-Regel:

- Erwähnen Sie etwas, das Ihnen positiv aufgefallen ist.
- Äußern Sie dann Ihre konstruktive Kritik.
- Schließen Sie mit einer weiteren positiven Beurteilung ab.

Anerkennung kann ein positives Selbstwertgefühl verstärken bzw. zu einer Verbesserung des Selbstbilds führen. Nach einem Kritikerlebnis kann dagegen ein Versagens- und Minderwertigkeitsgefühl eintreten, vor allem bei eher ängstlichen oder unsicheren Menschen. Anerkennung intensiviert die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, Kritik schafft eher Distanz. Bei langfristig angelegten Arbeitsbeziehungen sollte deshalb positives Verhalten weit stärker betont werden als zu kritisierendest. Jede Rückmeldung hilft dem Mitarbeiter, seine Kompetenz zielgerichtet weiterzuentwickeln und ein stabiles, realistisches Selbstvertrauen aufzubauen.

Kommunikation zwischen Mitarbeitern

Gemeinsam vereinbarte Spielregeln für Sitzungen und Besprechungen erleichtern das Miteinander und führen schneller zum Ziel:

- Die festgelegte Zeit wird eingehalten.
- Es wird ein Moderator bestimmt.
- Es spricht immer nur einer.
- Wichtige Aussagen oder Ergebnisse werden visualisiert und dokumentiert.
- Respekt und Wertschätzung sind besonders bei Meinungsverschiedenheiten oberstes Gebot.
- Die Handys bleiben aus.

Diese Regeln sind vor allem für Teams wichtig, die regelmäßig und intensiv zusammenarbeiten. Es gibt aber Fälle, in denen sich Mitarbeiter einfach nicht besonders verstehen: Missverständnisse und Vorurteile, falsche Annahmen über Beweggründe

können schnell zu Konflikten führen, die, wenn sie nicht geklärt, sondern verschleppt werden, schnell eskalieren und das Arbeitsklima erheblich verschlechtern. Nichtbearbeitete Konflikte können auch dazu führen, dass Mitarbeiter nicht mehr miteinander sprechen und die Zusammenarbeit unmöglich wird oder gezielt einzelne Mitarbeiter ins Abseits gedrängt und gemobbt werden. Mobbing führt immer zu einer enormen psychischen und physischen Belastung des Betroffenen, die viel schwieriger wieder zu beheben ist als erste Meinungsverschiedenheiten. Führungskräfte haben hier die Aufgabe, Konfliktsignale so früh wie möglich zu erkennen und anzusprechen. Wenn die Konfliktparteien nicht in der Lage sind, ihren Konflikt allein zu klären, können auch Sie als Vermittler für eine positive Kommunikation sorgen. In manchen verfahrenen Situationen ist es einfach am besten, wenn ein externer Berater zum Konflikt-Coaching kommt. Wenn ein ganzes Team nicht miteinander klarkommt, empfiehlt sich ein Team-Coaching, das ebenfalls von Externen durchgeführt werden sollte.

Wenige Unternehmen, aber viele Organisationen bieten regelmäßige Supervision an. In diesem Rahmen können sie unter Anleitung eines Supervisors Probleme mit Klienten, Kunden und Kooperationspartnern reflektieren und neue Handlungsmöglichkeiten entwickeln. Im Unternehmenskontext beginnt sich eine neue Form der Beratung zu bewähren, die kollegiale Beratung. Ressourcen und Fähigkeiten, Wissen und Kreativität anderer Mitarbeiter werden dabei genutzt, um Fragen und Problemstellungen einzelner Mitarbeiter zu bearbeiten und neue Lösungen zu entwickeln. Erfahrungsgemäß lässt sich dieses Modell nur konstituieren, wenn die Mitarbeiter vorher eine fachliche Anleitung bekommen haben, z. B. in Form eines eintägigen Workshops. Für ein gutes Miteinander sind abteilungsübergreifende Projekte oder andere gemeinsame Aktivitäten vertrauensbildend: Sie helfen, Vorbehalte gegen andere Unternehmensbereiche abzubauen, und können langfristig Synergieeffekte freisetzen.

„Man kann nicht nicht kommunizieren“

Was der bekannte Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick damit sagen will: Egal wo Sie sind, egal was Sie tun, Sie kommunizieren immer mit Ihrer Umwelt, auch wenn Sie nur nonverbale Botschaften senden. Deshalb: Beginnen Sie gleich heute damit, den einen oder anderen Tipp umzusetzen und eine erfolgreiche, motivierende Kommunikation für sich und Ihr Umfeld zu realisieren. Etablieren Sie eine Sprache in Ihrem Unternehmen, die jeder versteht, weil sie klar, positiv und wertschätzend ist, sodass Sie und Ihre Mitarbeiter noch viele gemeinsame Projekte miteinander bauen können.

Die elf Regeln der Kommunikation

1. **Ich-Botschaften senden**
Reden Sie nicht über den anderen und dessen Fehler (der andere rüstet sofort zur Gegenwehr auf), sondern sprechen Sie über sich, über Ihre Erwartungen und Enttäuschungen, Ihre Wünsche, Wahrnehmungen und Ziele. Das fördert Akzeptanz und positive Gesprächsentwicklung.
2. **Fakten konkretisieren**
Reden Sie nicht um den heißen Brei herum. Sagen Sie genau, um was es Ihnen geht. Vermeiden Sie Wörter wie „mehr“, „schneller“, „besser“. Präzisieren Sie Daten und Zahlen. Sprechen Sie von sich selbst, oder nennen Sie Namen; „wir“, „man“ und „alle“ verschleiern den Sachverhalt!
3. **Killerphrasen vermeiden**
Vermeiden Sie Sätze, die beim anderen sofort Widerstand auslösen oder positive Ansätze eines Gesprächs im Keim ersticken: „Das kann nicht Ihr Ernst sein“, „So etwas gab es hier noch nie“, „Da könnte ja jeder kommen“, „Natürlich – Sie wissen es besser!“, „Das ist bei uns nicht üblich“.
4. **Missverständnissen vorbeugen**
Vertrauen Sie nicht auf Ihre Phantasie, sondern fragen Sie nach, wenn Sie nicht sicher sind, ob Sie es richtig verstanden haben. Klären Sie hartnäckig, ob Sie das gleiche Verständnis haben wie der Absender der Information!
5. **Beim Thema bleiben**
Eine große Versuchung ist es, Stichworte des anderen aufzugreifen und ein weiteres Thema anzuschließen; oder Sie haben eigene Assoziationen („Bei der Gelegenheit ...“): Vermeiden Sie eigenes Abschweifen, und führen Sie auch Ihren Gesprächspartner immer wieder zum Thema zurück!
6. **Perspektiven wechseln**
Versuchen Sie die Beweggründe des Gegenübers für sein Handeln zu verstehen. Was könnten gute Gründe für sein Verhalten gewesen sein? Was würden Sie in seiner Lage tun? Machen Sie sich klar, dass Sie den anderen verstehen können, ohne dass Sie seine Meinung akzeptieren müssen.
7. **Gesprächspartner respektieren**
“Wie es in den Wald hineinruft ...“: Gehen Sie mit Ihrem Gesprächspartner so um, wie er auch mit Ihnen umgehen soll. Selbstverständlich vermeiden Sie Kraft- und Schimpfworte, Drohungen, Lautstärke, körperliche Berührungen und einen Wechsel ins Du.

8. **Vorschnelle Urteile aufgeben**
Self-fulfilling prophecy: Sie sehen, was Sie sehen wollen. Ein Mitarbeiter wird unzureichend sein, wenn Sie das schon vor seinem Einsatz wissen. Konzentrieren Sie sich lieber auf das, was Ihnen begegnet. Streichen Sie in Ihrem Kopf Vorurteile wie: „Ältere Mitarbeiter sind nicht mehr so leistungsbereit“, „Ausländer machen gerne montags blau“, „Frauen können sich eben nicht durchsetzen“ etc.
9. **Fragen stellen und zuhören**
Viele Vorgesetzte sind wortgewandter als ihre Mitarbeiter; das verführt schnell dazu, mehr zu sprechen als der andere, die Sätze für andere zu beenden, von eigenen Erfahrungen zu erzählen etc. Bremsen Sie sich bewusst, und bereiten Sie konkrete Fragen vor. Nur so erfahren Sie etwas von Beweggründen, Ängsten und Hoffnungen Ihres Mitarbeiters.
10. **Interesse durch Körperhaltung signalisieren**
Unsere Körpersprache sendet unmittelbar Signale zum Empfänger aus, die unbewusst interpretiert werden. Wenden Sie sich deshalb Ihrem Partner zu. Eine offene Armhaltung signalisiert: Ich bin da und höre Ihnen zu. Setzen Sie sich nicht zu frontal vor ihn, und halten Sie entspannten Blickkontakt, ohne den anderen zu fixieren.
11. **Positiv formulieren**
In unserer Sprachkultur ist die Negativform sehr verbreitet. Wir können dem anderen sehr gut sagen, was er alles nicht tun soll. Aber unser Gehirn kann nur positive Bilder entwerfen; deswegen ist es sehr wichtig, dass Sie den Fokus auf das lenken, was in Zukunft sein soll. („Ich erwarte von Ihnen, dass Sie in Zukunft auch mit schwierigen Kunden freundlich und gelassen bleiben.“)

Vorlage für ein Zielvereinbarungsgespräch

Mitarbeiter	Vorgesetzter	Datum	Zeit
Vereinbarte Ziele im vergangenen Zeitraum: 1. 2. 3.	In welchem Maß wurden die Ziele erreicht? • x % • + mehr als erwartet/ = erfüllt/ – nicht erfüllt • Skala von 1–X		
Welche Faktoren waren hilfreich, um das Ziel zu erreichen?			
Welchen Einfluss haben die erreichten/nichterreichten Ziele auf die Mitarbeiterbeurteilung?			
Zielvereinbarungen für das nächste Geschäftsjahr 1. 2. 3.			
Unterstützungsbedarf			
Feedback: Wann? Was soll bis dahin erreicht sein?			

Unterschrift Mitarbeiter

Unterschrift Vorgesetzter



Kleo Eisenlohr ist Diplom-Pädagogin und seit 1995 freiberuflich als Trainerin, Beraterin und Coach tätig. In ihren Lehraufträgen an der Uni Tübingen und der FHS Bern beschäftigt sie sich mit Qualitäts- und Führungskräfteentwicklung, Veränderungsprozessen und Projekt- und Live-Coaching. Sie absolvierte zahlreiche Weiterbildungen: in Transaktionsanalyse und systemischer Beratung, zum NLP Master und Coach (DVNLP), zur Personal- und Organisationsentwicklerin, EFQM-Assessorin und HDI-Trainerin.