

„Wir sind nicht ganz zufrieden mit Ihnen“

Kommen Sie herein, mein Bester! Es geht Ihnen gut? ... Das freut mich.... Ja... nehmen Sie bitte Platz. Weshalb ich Sie habe herkommen lassen: Sie sind jetzt seit acht Monaten bei uns, und Sie fühlen sich bei uns wohl, nehme ich an. Ich muss gestehen, wir sind nicht ganz zufrieden mit Ihren Verkaufsleistungen. Sehen Sie, Sie haben da ein phantastisches Gebiet übernommen, die Zahlen Ihrer Vorgänger belegen das. Und unsere Anlagen, die wir Ihnen zum Verkauf anvertraut haben, sind doch erstklassig, nicht wahr. Also, es sind doch wirklich alle Voraussetzungen für Ihren Erfolg vorhanden.

Natürlich wissen wir, dass Sie nicht unbedingt von heute auf morgen zum Powerseller werden können. Sie sind ja erst frisch von der Universität gekommen. Neben dem Talent gehört auch Erfahrung und entsprechende Schulung dazu. Aber sehen Sie, wir haben unser Versprechen gehalten, Sie bestens auf Ihren Job vorzubereiten. Und Sie haben uns Leistung versprochen. Sie sind da ganz schön dynamisch im Vorstellungsgespräch aufgetreten, und nun schrumpeln Sie so dahin wie ein alter Apfel... nehmen Sie das bitte nicht persönlich. Auf jeden Fall haben wir uns mit den Schulungen sehr viel Mühe gegeben.

Nein, nein, nein, bitte keine Rechtfertigungen. Pech, mit diesem Wort dürfen Sie Ihrem Chef, der die Branche seit 30 Jahren kennt, wirklich nicht kommen. Ich meine, die Lösung unseres Problems besteht einfach darin, dass Sie sich noch mehr anstrengen sollten. Telefonieren Sie noch mehr, und machen Sie noch mehr Termine. Zu Vertragsabschlüssen kommen Sie nur, wenn Sie arbeiten, hart arbeiten. Und Ihre Arbeit muss Ihnen Spaß machen! Wissen Sie, jeden Morgen, wenn ich im Badezimmer vor dem Spiegel stehe und das Rasierwasser kühl auf der Haut brennt, und wenn ich mir dann ein frisch gebügeltes Hemd anziehe, sage ich mir, das wird ein wunderbarer Tag - und es wird ein wunderbarer Tag. Ich schaffe es, sage ich mir und ich schaffe es. Das teilt sich nämlich alles den Kunden mit, was man abstrahlt. Reißen Sie die Leute mit, kreieren Sie mit ihnen zusammen eine Vision. Sie werden sehen, das zahlt sich aus, das bringt Unterschriften, das wird Ihr Fixum schnell um einige Tausender im Jahr aufbessern, und dann sind Sie auch bestimmt bald dran mit einem unserer Incentive-Flüge.... Sie schauen gerade nicht so aus, als hätte ich Sie überzeugt... Sie brauchen Zeit, sagen Sie? Sie müssen verstehen, wir brauchen Mitarbeiter, die in kalkulierbarer Zeit aufnehmen und umsetzen, was wir ihnen beibringen, und Sie werden das bestimmt hinbekommen, da bin ich fast ganz sicher.

Von Josef Mues in „Eigentlich hätten wir Sie gerne behalten.“

Mitarbeitergespräche

Das Mitarbeitergespräch geht über den kurzen Austausch zu aktuellen Problemen, Projekten oder Aufgaben hinaus. Es ist ein systematisches Gespräch, das regelmäßig stattfindet und einen entscheidenden Beitrag zur Unterstützung der Führungskraft bei einer ihrer wichtigsten Aufgaben leistet: Der Mitarbeiterführung und -entwicklung.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, weshalb dem Faktor Kommunikation in der Führung immer stärkere Bedeutung zukommt. Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist letztendlich der wichtigste Erfolgsfaktor für das Gelingen des Organisations- und Arbeitsprozesses.

Das Mitarbeitergespräch kann, wenn es richtig eingesetzt und geführt wird, verschiedene positive Auswirkungen auf den Mitarbeiter, sein Verhalten und sein Selbstbild sowie auf das Verhältnis, das er zu seiner Führungskraft hat, haben. Die Führungskraft kann diese Wirkung über den richtigen Einsatz von **Anerkennung und Kritik** erzielen. Kritik und Anerkennung im Mitarbeitergespräch haben dabei folgende Funktion:

1. Der Mitarbeiter wird informiert,
2. sein Verhalten und Erleben wird aufgrund von Lernprozessen verändert,
3. er wird motiviert und
4. in seinem Selbstbild und seiner Rolleninterpretation gefestigt oder korrigiert.

I. Informationsaustausch

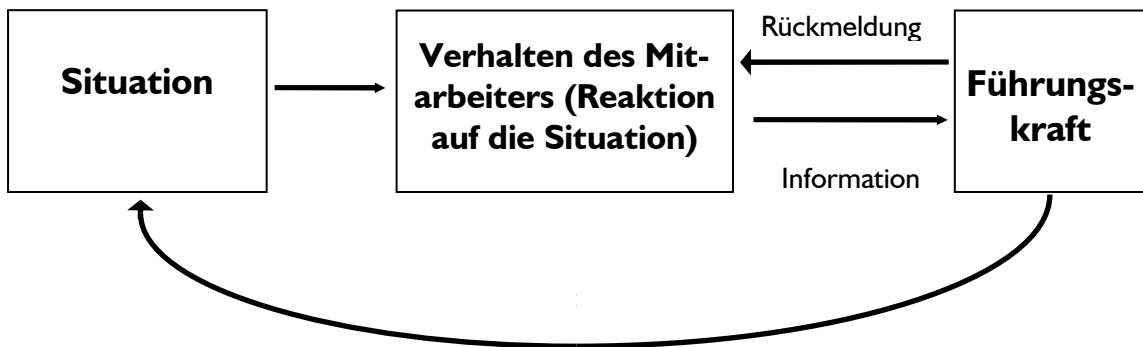
Mitarbeiter und Führungskraft tauschen sich im Mitarbeitergespräch über das vergangene Verhalten des Mitarbeiters aus. Dabei kann die Führungskraft positives Verhaltensweisen und Ergebnisse durch Anerkennung würdigen. Kritik ist bei Verhalten und Leistungen, die noch verbesserbar sind, angebracht.

Es ist wichtig, dass die Führungskraft ihren Mitarbeiter über sein Verhalten informiert, insbesondere wenn seine Tätigkeit selbst keine eindeutigen Leistungs- und Erfolgskriterien in sich birgt (Woran merke ich als Führungskraft, dass ich „gut“ führe?).

2. Verhaltensveränderung

Warum verhält sich ein Mitarbeiter so, wie er sich verhält?

Abgesehen von Persönlichkeitsfaktoren, die individuelles Verhalten mit beeinflussen, lassen sich folgenden Faktoren identifizieren:



a) Die Situation

Gibt es „Störungen“ und Hindernisse, die dazu führen, dass der Mitarbeiter die gewünschten Leistungen nicht erfüllt? Steht dem Mitarbeiter ausreichend Hard- und Software zur Verfügung? Steht er im direkten Kundenkontakt? Von wem erhält er Anweisungen? An wen kann er delegieren? ...

Im Mitarbeitergespräch erhält die Führungskraft von ihrem Mitarbeiter Informationen darüber, welche äußeren Faktoren daran beteiligt waren, dass das gezeigte Verhalten aufgetreten ist. Die Führungskraft sollte versuchen, die Situation z.B. durch Bereitstellung von Ressourcen oder durch die konkrete Einbindung des Mitarbeiters in Projekte so zu gestalten, dass gewünschtes Verhalten in Zukunft (wieder) auftreten kann, oder dass unerwünschtes Verhalten nicht mehr gezeigt werden muss.

Die Frage ist also: „**Was kann ich als Führungskraft tun**, damit beim nächsten Mitarbeitergespräch in diesem Punkt Anlass zum Lob und nicht zur Kritik besteht?“

b) Die Reaktionsmöglichkeiten, die der Mitarbeiter hat.

Diese sind von dem Wissen und den Fähigkeiten des Mitarbeiters abhängig. Nach einem erfolgreichen Mitarbeitergespräch sollte die Führungskraft nachvollziehen können, in welchen Bereichen – sei es fachlich oder zwischenmenschlich – der Mitarbeiter sich noch weiterentwickeln muss.

Die Frage ist also: „**Was muss der Mitarbeiter lernen/tun**, damit beim nächsten Mitarbeitergespräch in diesem Punkt Anlass zum Lob statt der Kritik besteht?“

c) Die Rückmeldung, die der Mitarbeiter über sein Verhalten erhält.

Grundsätzliche Erkenntnis der Lernpsychologie ist, dass Verhaltensweisen, denen positive Konsequenzen folgen, zukünftig häufiger gezeigt werden als solche, denen keine oder negative Konsequenzen folgen. Das bedeutet: Findet erwünschtes Verhalten Anerkennung, dann zeigt es der Mitarbeiter wieder. Findet es keine Anerkennung, so wird die Häufigkeit oder Intensität zurückgehen. Die Rückmeldung alleine gibt dem Mitarbeiter die Möglichkeit festzustellen, ob er das optimale Verhalten zeigt oder ob er noch etwas verbessern kann.

Im Mitarbeitergespräch kann die Führungskraft gemeinsam mit dem Mitarbeiter festlegen, welches Verhalten er wie verändern soll, um eine bessere Zielerreichung und ein „Wachsen“ zu ermöglichen.

3. Motivation

Indem die Führungskraft ihren Mitarbeiter lobt oder kritisiert, zeigt sie, dass sie sein Verhalten registriert und sich darüber Gedanken gemacht hat. Ein Mitarbeiter, der bemerkt, dass sein Verhalten bei seiner Führungskraft Beachtung findet, ist motivierter und aktiver.

Wenn die Führungskraft in der Lage ist, die Kritik und Anerkennung angemessen zu formulieren, fühlt sich der Mitarbeiter ernst genommen und wertgeschätzt. Er weiß um seine Stärken und Schwächen besser Bescheid und kann über konstruktive Kritik feststellen, wie er sein Verhalten und damit seine Ergebnisse optimieren kann.

4. Selbstbild

Ein Mensch, der niemals Kritik hört, kann ein unrealistisches Selbstbild entwickeln, sich überschätzen. Erfährt ein Mensch keine Anerkennung, dann sinken seine Leistungen ab, und er kann sich und seine Fähigkeiten unterschätzen. Das Widerspiegeln des Verhaltens des Mitarbeiters in Form von angemessener Anerkennung und Kritik hilft ihm dabei, ein gutes Selbstwertgefühl zu entwickeln und sich ein Anspruchsniveau gemäß seiner Fähigkeiten zu setzen.

Über Anerkennung und Kritik kann die Führungskraft auch deutlich machen, was sie von ihrem Mitarbeiter erwartet. Dabei ist es natürlich notwendig, dass die Erwartungen der Führungskraft an den Mitarbeiter angemessen sind, dass die Führungskraft die Fähigkeiten und die Situation des Mitarbeiters richtig einschätzt. Es ist somit auch wichtig, dass der Mitarbeiter seine Sichtweise ausgiebig darstellen kann.

„Wenn wir die Menschen nur nehmen, wie sie sind, so machen wir sie schlechter; wenn wir sie behandeln, als wären sie, was sie sein könnten, so bringen wir sie dahin!“ (Goethe)