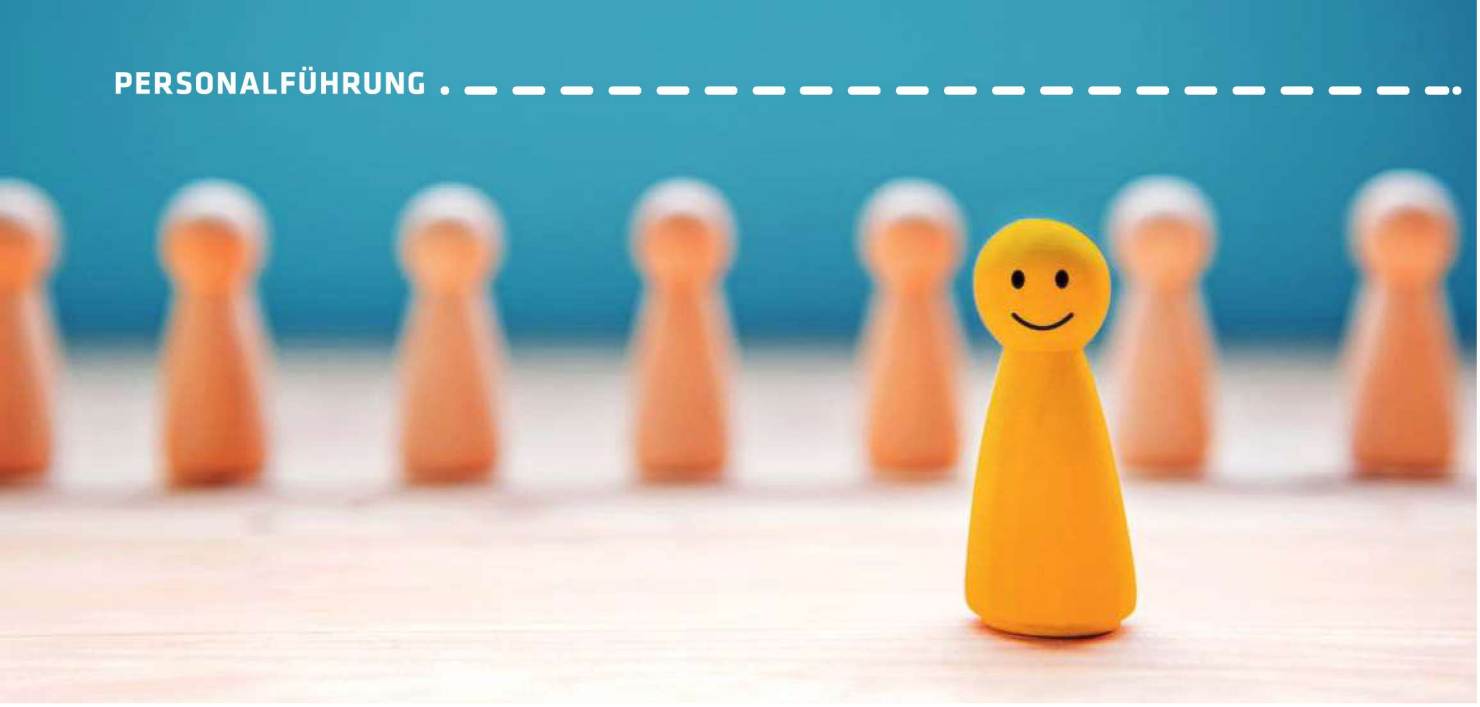

Foto: Adobe Stock/otawa

# Wer fragt, der führt

Wenn Führungskräfte mit dem Verhalten oder der Leistung von Mitarbeitenden unzufrieden sind, sollte darüber gesprochen werden. Damit das Mitarbeitergespräch jedoch erfolgreich verläuft, sind drei Phasen zu beachten. Empfehlenswert ist auch, die Person durch Fragen ins Handeln zu bringen.

## DAS PROBLEM

„Kommen Sie bitte kurz in mein Büro!" – vielleicht haben Sie auch schon die Erfahrung machen können, in dieser Form zu einem Gespräch ins Büro Ihres Chefs kommandiert zu werden? Wie hat sich das für Sie angefühlt? Mit welchen Erwartungen und Gefühlen sind Sie dem Appell gefolgt und wie ist das Gespräch im Anschluss verlaufen? Behalten Sie bitte diese Gefühle beim Lesen des folgenden Textes im Hinterkopf, um zu verstehen, warum dies nicht der ideale Weg sein kann, ein Mitarbeitergespräch einzuleiten – und Sie dem Ansatz dann vielleicht besser folgen können.

Es gibt Situationen, in denen Führungskräfte mit dem Verhalten oder der Leistung eines Mitarbeiters unzufrieden sind – und darüber muss gesprochen werden. Aber wie heißt es doch so treffend: Der Ton macht die Musik.

**Lösung:** Um dem Mitarbeitenden respektvoll und auf Augenhöhe zu begegnen, vereinbaren Sie einen gemeinsamen Gesprächstermin, sodass auch Ihr/e Mitarbeiter:in die Möglichkeit zur Vorbereitung hat. Sorgen Sie für eine ungestörte Atmosphäre und nehmen Sie sich Zeit. Nicht nur für das Gespräch, sondern auch für die Vorbereitung – denn sie legt den Grundstein für einen erfolgreichen Gesprächsverlauf.

Berücksichtigen Sie auch, dass Ihr/e Mitarbeiter:in möglicherweise Rückfragen hat, auf die er/sie eine adäquate Antwort erwartet. Behalten Sie den Fokus auf dem entsprechenden Thema, schweifen Sie im Gespräch nicht vom eigentlichen Inhalt ab – dies sorgt möglicherweise für einen diffusen Gesprächsverlauf ohne konkrete Lösung. Überlegen Sie, ob das Gespräch in Ihrem Büro stattfinden muss oder ein neutraler Ort angebrachter ist, damit nicht das Gefühl des „Kaninchens vor der Schlange" entsteht.

Nun ist der Moment gekommen: Sie sitzen Ihrem Mitarbeiter gegenüber und möchten ihm sagen, dass Sie mit seiner Leistung nicht zufrieden sind. Werden wir doch einfach konkret: Sie, Einrichtungsleiter einer Altenpflegeeinrichtung, sind mit dem Umgangston, den Ihr Pflegedienstleiter, Herr G., bei den Mitarbeitenden seiner Station an den Tag legt, nicht einverstanden – hierzu gibt es mittlerweile auch einige Beschwerden von den Kolleg:innen.

Der Ton sei „ruppig" und „gleichgültig". Auch bei den Bewohner:innen und Angehörigen kommt die „kurz angebundene" und „desinteressierte" Haltung des Herrn G. überhaupt nicht gut an. Wenn Sie G. nun einfach sagen, dass sein Ton unpassend sei und Sie erwarten, dass er dies in Zukunft ändere, wird er vermutlich behaupten, dass dies gar nicht so sei, und wenn, dann sei das auch keine Absicht – und das Gespräch ist im Grunde schon beendet, richtig? Empfehlenswert ist, den Ge-