

# Was Gespräche mit Azubi-/Mitarbeiterführung zu tun haben

Entwicklungs-, Feedback- und Kritikgespräche sind das größte Geschenk, das man Auszubildenden und Mitarbeitern machen kann

**Man FÜHRT Azubis und Mitarbeiter – so wird der Begriff Mitarbeiterführung meist verstanden, liegt doch die Definition schon im Wort selbst. Doch ist es damit wirklich getan?**

Stellen Sie sich ein Unternehmen vor, das nicht kommuniziert, ein Team, welches nicht miteinander spricht oder auch privat eine Familie, die sich nicht austauscht. Aktuelle Geschäftsziele, das Unternehmensleitbild sowie Optimierungsmaßnahmen gehören genauso zur Kommunikation wie ein Gespräch unter Kollegen über das Wochenende. Gespräche verbinden und stellen sicher, dass nicht jeder nur „vor sich hin arbeitet“, sondern alle Beteiligten als Team funktionieren und gemeinsam an einem Strang ziehen können.

Wenn man nun die Notwendigkeit von Gesprächen im Arbeitsumfeld in Verbindung mit dem Begriff Mitarbeiterführung setzt, so wird schnell klar, dass die Führung von Mitarbeitern nicht nur Anleitung und Führung bedeutet, sondern auch Unterstützung und Einflussnahme. Ziel der Mitarbeiterführung sollte es sein, mehr Motivation, Loyalität, ein positives Betriebsklima und Spaß an der Arbeit zu fördern, um auf der anderen Seite eine Steigerung in der Produktivität, eine Weiterentwicklung individueller Kompetenzen und die Abdeckung unternehmerischer Ziele zu erreichen. Jene Anforderungen an eine erfolgreiche Mitarbeiterführung verlangen von der Führungskraft also nicht nur fachliches Know-how, sondern auch soziale Kompetenzen. Gespräche und gegenseitiger Austausch sind an dieser Stelle der springende Punkt.

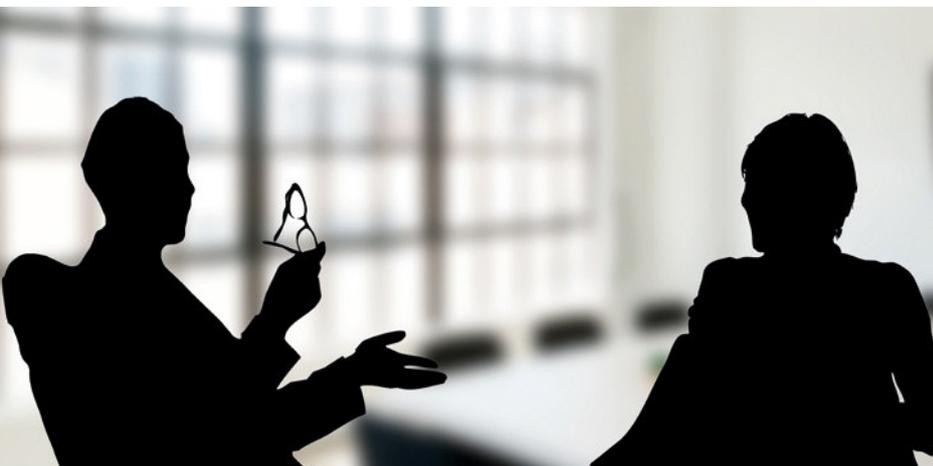
Vier verschiedene, wichtige Gespräche während der Ausbildung wollen wir Ihnen hier näherbringen.

## Das Abteilungswechsel-/Beurteilungsgespräch – Weiterentwicklung würdigen

Es ist ein Gespräch, das Klarheit bringt. Wenn es richtig angegangen wird, kann das Beurteilungsgespräch (besser: Entwicklungsgespräch) nicht nur einen langfristigen beruflichen Ausblick geben, sondern auch hoch motivierend wirken. Es gibt unterschiedliche Handhabungen bezüglich des Durchführungszeitpunktes. In manchen Unternehmen werden die Entwicklungsgespräche nach jedem Abteilungswechsel durchgeführt, in anderen quartalsweise oder halbjährlich. Alle Varianten müssen vor der Implementierung gut durchdacht werden und schließlich verlässlich und nach festen Terminen erfolgen. Auszubildende und Mitarbeiter merken schnell, wenn sich ihre Führungskraft vor solchen Gesprächen drückt. Dies hinterlässt ein Gefühl von mangelnder Wertschätzung.

Zudem halten Sie die vorab vereinbarten Regeln und Termine nicht ein, was nicht nur ein schlechtes Vorbild ist, sondern auch das Vertrauen in Ihre Integrität schwächt. Ein weiterer Tipp ist es, dass Sie gut vorbereitet in das Gespräch gehen. Es bietet sich an, die Weiterentwicklung auf einem Beobachtungsbogen festzuhalten. Idealerweise sollte der Azubi oder Mitarbeiter im Sinne der Transparenz und Offenheit bereits vor dem Gespräch mit dem Bogen vertraut sein. Die schriftliche Dokumentation dient anschließend zur besseren Nachvollziehbarkeit und zur Zeugniserstellung. Gedanken, die Ihnen bei der Vorbereitung helfen können: Worin hat der Azubi sich verbessert? Gibt es konkrete Kritikpunkte? Was macht der Azubi schon sehr gut? Was sollte er anders machen, warum und wie? Was wollen Sie ihm noch mit auf den Weg geben?

Entwicklungsgespräche sind ein hohes Gut und das größte Geschenk, was man Auszubildenden



und Mitarbeitern machen kann. Erkennen Sie diese Gesprächsform als solches an und würdigen Sie den Einsatz Ihres Gegenübers mit einer guten Vorbereitung und inhaltlich fundierten Fakten, die langfristig zum Erfolg des Auszubildenden oder Mitarbeiters beitragen können. Denn Mitarbeiterführung heißt auch: Weiterentwicklung des Personals.

### Das Feedbackgespräch – Rückmeldung geben

Für manche Gespräche sollten Sie nicht bis zum Abteilungswechsel oder dem formalen Beurteilungsgespräch warten. Einen Kritikpunkt oder auch ein Lob lassen sich oftmals auch unkompliziert und „gerade-heraus“ formulieren, sodass der eigentliche Gesprächsanlass nicht bereits wieder verflogen ist. Grundsätzlich ist ein Feedbackgespräch ein kurzes Gespräch mit Ihren Auszubildenden oder Mitarbeitern, in dem Sie eine Rückmeldung darüber geben, was er oder sie gerade tun, was momentan sehr gut oder verbesserungswürdig ist.

Diese Form von Gespräch als Teil der Mitarbeiterführung ist wesentlich, um den Auszubildenden ein Gefühl dafür zu vermitteln, wie der aktuelle Zwischenstand ist. Sie geben ihnen damit die Chance, Schwächen auszugleichen und Stärken weiterhin auszubauen. Natürlich ist die Voraussetzung für ein erfolgreiches und effizientes Kritikgespräch die Konstruktivität. Lassen Sie sich nicht von Emotionen, Sympathie oder persönlichen Abneigungen leiten, sondern basieren Sie Ihr Feedback immer auf Beobachtungen und Fakten.

Nur so kann eine transparente und faire Mitarbeiterführung entstehen.

### Das regelmäßige Gespräch – Wertschätzung äußern

Stellen Sie sich vor, Sie würden Ihre Auszubildenden oder Mitarbeiter nur dann zu sich rufen, wenn es Probleme oder Kritik zu besprechen gibt. Wenn Sie nun also ein Gespräch ankündigen und vielleicht einen Termin hierfür einstellen, so wird der entsprechende Mitarbeiter mit sehr viel Bauchschmerzen in diesen Termin gehen. Mitarbeiterführung bedeutet auch, dass Sie sich Zeit nehmen und sich regelmäßig austauschen, auch wenn es nur nebensächliche Themen abzuhandeln gibt. Hierfür eignet sich zum Beispiel das wöchentliche Jour-Fix, welches Ihre Azubis ebenso für Themen nutzen können, die ihnen auf den Herzen liegen. Gegenseitigkeit und Wertschätzung ist hier das Stichwort.

Zeigen Sie Ihren Auszubildenden, dass sie Ihnen wichtig sind, in dem Sie sich regelmäßig Zeit in Ihrem vollen Terminkalender schaffen, die nur für die Auszubildenden gedacht ist. Bei dieser Gelegenheit haben Sie die Chance in die Stimmung des Teams hineinzuhören, ohne dass eine feste Agenda vorliegt. Diese Gespräche fördern den Zusammenhalt und stehen für eine gesunde Arbeitsatmosphäre. Machen Sie vorher klar, dass natürlich auch Punkte angesprochen werden können, die man „sowieso“ besprechen musste, dass der Termin aber grundsätzlich zur freien Verfügung der Mitarbeiter steht. Sie werden merken, dass Sie mit regelmäßigen Gesprächen einen viel bes-



**Collaboration. Zusammen effizient.**

HR Software & Services von **aconso**.

[www.aconso.com](http://www.aconso.com)



seren Draht zu Ihren Azubis und Mitarbeitern entwickeln werden.

### Das Kritikgespräch – Konflikte lösen

Trotz regelmäßiger Gespräche, Feedback und Weiterentwicklungsmaßnahmen kann es zu Reibungen und angespannter Stimmung kommen. An dieser Stelle besteht Handlungsbedarf. Als Führungskraft können Sie den Konflikt natürlich nicht aussitzen, sondern Sie sind dafür da, den Konflikt möglichst schnell und effizient zu beheben bzw. eine Lösung anzuleiten.

So zeigen Sie Interesse am Team und fördern gleichzeitig die Produktivität, denn niemand arbeitet besonders gern bzw. effizient unter Stress und emotionalen Druck. Sobald Sie also das Ge-

fühl haben, dass es einen Störfaktor gibt, den die Auszubildenden oder Mitarbeiter selbst nicht lösen können, kommen Sie ins Spiel. Auch dann, wenn Sie selbst wiederholt mangelhafte Leistung beobachten oder mehrere Verstöße gegen die Regeln wahrnehmen, so sollten Sie umgehend das Gespräch suchen.

Respekt und gegenseitige Rücksichtnahme sind allerdings auch hier im Konfliktgespräch allerhöchste Priorität. Schildern Sie den Sachverhalt ohne Wertung und beziehen Sie Stellung zum Vorfall. Machen Sie gegebenenfalls klar, weshalb eine bestimmte Verhaltensweise wichtig für die gemeinsame Zusammenarbeit ist und welche Konsequenzen bei Nicht-Beachtung entstehen können.

Auch dieser doch recht unangenehme Teil gehört zur Mitarbeiterführung dazu. Als Führungskraft stehen Sie für eine gewisse Struktur und Ordnung, die mittels Unternehmensleitbild und -philosophien festgelegt sind. Wenn Sie diese den Auszubildenden und Mitarbeitern offen darlegen, so werden Sie sich nicht nur ihren Respekt, sondern auch deren Vertrauen und Anerkennung verdienen.

An diesen vier Beispielen kann man eindeutig erkennen, dass Gespräche und eine gesunde Mitarbeiterführung für Auszubildende und Mitarbeiter eng zusammenhängen. Das eine kann nicht ohne das andere existieren. Abschließend möchten wir Ihnen noch den Rat geben, dass zu einem erfolgreichen Gespräch auch immer die Kunst des Zuhörens gehört. Denn auch wenn Sie Gespräche ankündigen und durchführen, so nützen sie nur etwas, wenn Sie Ihren Auszubildenden und Mitarbeitern während dieser gemeinsamen Zeit des Gesprächs genügend Aufmerksamkeit schenken. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung.

**JACQUELINE PETERS**  
(Bachelor of Business Administration/Bachelor of Science) ist Bereichsleitung AzubiScout Süd und betreut den Ausbilder-Blog von AzubiScout.



**DANIELA GIESELER**  
(Staatlich geprüfte Betriebswirtin) ist Inhaberin von AzubiScout. Sie berät rund um das Thema Ausbildung, u.a. an der Akademie für Ausbildung. [www.azubiscout.com](http://www.azubiscout.com)

