

## Wirkungsvolle Förderungsgespräche

***Eigentlich geht es bei der Mitarbeiterführung um permanente Rückmeldungen über die Qualität von Leistungen und Verhaltensweisen. Die einen nutzen die Kraft dieser Rückmeldungen über geschickt geführte Förderungsgespräche und bringen sich und andere vorwärts. Andere meiden sie wie der Teufel das Weihwasser. Wir zeigen Ihnen, wie Sie dieses wichtige Führungs- und Motivationsinstrument noch besser einsetzen können.***

«Er schwang sich aufs Pferd und galoppierte in alle Richtungen davon.» Mit dieser Verballhornung wird die Orientierungslosigkeit in der Führung eines Unternehmens aufs Korn genommen. Völlig zu Recht, denn Orientierungslosigkeit ist letztendlich fast immer auf schlechte Führungsleistungen zurückzuführen. Und schlechte Führungsleistungen entstehen immer dann, wenn in einer Unternehmung - egal ob gross oder klein - Informationsdefizite bestehen, wenn Ausgangslage und Zielsetzung, wenn Richtlinien und Massnahmen weder klar fixiert noch regelmässig kontrolliert werden. Oder anders gesagt: Orientierungslosigkeit entsteht immer dann, wenn wichtige Teile oder Teilschritte auf dem Weg zu einem gesetzten Ziel nicht berücksichtigt oder zu wenig genau beachtet und kontrolliert werden:

Jede Arbeit, jedes Konzept, jedes Projekt ist wie ein geschlossener, sich selber regulierender Kreislauf. Wird ein einzelnes Teil weggelassen oder zu wenig beachtet, tangiert das die Qualität der folgenden Teile und des Endergebnisses.  
Eine unsorgfältigen Analyse der Ausgangslage führt zu falschen Zielen, zu schlechter Planung mit oft fatalen Folgefehlern in der Entscheidung und Realisierung. Fehlt schlussendlich auch noch die Kontrolle, entsteht Orientierungslosigkeit. Rechtzeitige Korrekturen in den einzelnen Bereichen werden verunmöglicht. Verluste folgen auf dem Fuss...

### **Stimmt mein Kurs?**

Wer sein Unternehmen auf Kurs halten und weiterbringen will, muss Leistungen definieren und fordern, sein Team aber auch zu diesen Leistungen befähigen und diese regelmässig kontrollieren und beurteilen. Probleme im Arbeitsablauf aber auch im persönlichen Verhalten gibt es immer wieder. Sie müssen im Interesse der Firma gelöst werden, um tatsächlich auf dem fixierten Kurs bleiben und die anvisierten Ziele erreichen zu können. Das ist die Kernverantwortung der Führungskraft, die weder aufschiebbar noch delegierbar ist.

Neben verschiedenen Kontrollen, Teambesprechungen und Kritikgesprächen unter dem Jahr stehen der Führungskraft die regelmässigen, in der Regel jährlichen Förderungsgespräche zur Verfügung, um diese Führungsaufgabe wahrnehmen zu können. Stärken verstärken und Schwächen auf ein akzeptables Minimum reduzieren, könnte man Sinn und Wesen der Führungsgespräche stark verkürzt zusammenfassen.

«Im Grunde geht es hier um das Feedback. Darum, dass die Leute jene Informationen kriegen, die sie brauchen, um mit ihrer Arbeit auf dem gewünschten Kurs zu bleiben», bringt es Bestseller-Autor Daniel Goleman in seinem äusserst lesenswerten Buch «Emotionale Intelligenz» auf den Punkt. Gemeint sind damit jene Rückmeldungen, die uns immer wieder sagen, ob unsere Arbeit den Erwartungen entspricht oder ob wir Korrekturen anbringen müssen.

Mit diesen Rückmeldungen nehmen wir als Führungskräfte eine klare Standortbestimmung vor. Wir signalisieren, wie wir die Qualität einer Arbeit oder einer Verhaltensweise in Bezug auf die fixierten Ziele beurteilen, welche Kursabweichungen allenfalls bestehen und welches die Konsequenzen wären, wenn keine Korrekturen vorgenommen würden.

«Man kann sagen», führt Goleman weiter aus, «dass Kritik zu den wichtigsten Aufgaben eines Managers gehört. Sie gehört aber auch zu den am meisten gefürchteten Aufgaben, vor denen man sich gern drückt.» Entscheidend ist dabei die firmeninterne «Kritik-Kultur», die Art und Weise also, wie wir mit Kontrollen und Kritik umgehen gelernt haben. Als Kritisierende und Kritisierte. Denn eines ist klar: Richtige oder falsche Kritik bestimmt sehr weitgehend über Arbeitszufriedenheit und Arbeitsqualität. Geschickte Kritik fördert die Motivation, ungeschickte demotiviert.

### **Diese Gründe sprechen klar für regelmässige Kontrollen und Förderungsgespräche:**

#### **■ Ihre Mitarbeitenden haben ein Recht zu wissen, wie Sie von ihnen denken.**

Einmal ganz davon abgesehen, dass die für jede Teamleistung enorm wichtige Zwischenmenschlichkeit buchstäblich mit Füßen getreten wird, führen Unklarheiten bezüglich der eigenen Arbeitsqualität über kurz oder lang immer zu Verunsicherung, Fehlinterpretationen, und Demotivation. Fatalerweise können

Sie ohne Förderungsgespräche weder das eine noch das andere positiv beeinflussen. Ein Riesenman-ko, finden Sie nicht auch?

■ **Leistungen, Fähigkeiten und Verhalten können schneller und besser erkannt, gefördert oder geändert werden.**

Regelmässige Förderungsgespräche helfen Ihnen, die in jedem Team vorhandenen Stärken und Schwächen gezielt zu fördern oder wirkungsvoll abzubauen. Vergessen Sie bitte nie: Unangesprochene Fehler und Schwächen bleiben in den allermeisten Fällen bestehen. Sehr häufig verschlimmern sie sich und brechen meistens dann voll aus, wenn Sie sie am wenigsten brauchen können. Und fast noch wichtiger: Unbemerkte, ungelobte Stärken bleiben nicht einfach erhalten. Im Gegenteil: Sie bauen sich sehr rasch ab und gehen verloren. Ein Verlust, den Sie sich schlicht und einfach nicht leisten können.

■ **Fehlentscheide (auch eigene!) können vermieden oder korrigiert werden.**

Was im täglichen Trott vergessen oder ratzeputz unter den Teppich gekehrt wird, mottet weiter. Aufgestaute Kritik lässt auch Banalitäten oft zu ungewollten und unsinnigen Dimensionen anschwellen. Die Folgen sind klar: Gehässige Wortgefechte, Drohungen und Wutausbrüche führen zur Eskalation und lassen Leichen aus Kellern und Kästen purzeln. Das Förderungsgespräch ist auch in dieser Hinsicht förderlich: Wie ein reinigendes Gewitter bringt es Aufgestautes rechtzeitig an den Tag und hilft, langfristig fatale Schäden am Betriebsklima zu vermeiden.

■ **Eine gezielte Förderung fördert die gesamte Teamleistung und Zusammenarbeit.**

Es ist eine Binsenwahrheit der Führungslehre, dass gewünschte Leistungen und Verhaltensweisen nur dann wiederholt werden, wenn sie nicht nur stillschweigend registriert, sondern sehr regelmässig positiv gewürdigt und gelobt werden. Nur ist es mit allen Binsenwahrheiten halt so, dass man sie wohl kennt aber kaum je anwendet...

Es gibt sehr viele gute Gründe für regelmässige Kontrollen, Standortbestimmungen und Förderungsgespräche. Nur, Hand aufs Herz, unrecht hatte er nicht, der gute, alte Herr Goethe als er klagte: «Es ist nicht genug zu wissen, man muss es auch tun!» Die folgenden Tips wollen Ihnen helfen, Ihre persönlichen Förderungsgespräche in Schwung zu bringen und dieses und jenes Fettnäpfchen tunlichst zu vermeiden.

**So klappen auch Ihre Förderungsgespräche besser:**

■ **Lassen Sie nichts anbrennen!**

Halten Sie mit Ihrer Kritik nicht solange zurück, bis sie überhaupt nicht mehr aktuell ist. Intervenieren Sie sofort, und warten Sie nicht bis zum fixierten Jahresgespräch.

■ **Kritisieren Sie präzise und klar.**

- Reden Sie Klartext und nicht um den heissen Brei herum, sonst wird Ihre Kritik nicht verstanden und erst recht nicht akzeptiert.
- Bringen Sie konkrete Beispiele, die das von Ihnen angesprochene Problem, die aufgetauchte Abweichung von Zielen und Abmachungen deutlich machen.
- Zeigen Sie klipp und klar auf, welche Folgen das kritisierte Fehlverhalten hatte oder hätte haben können.
- Verstärken Sie Ihre Kritik nicht mit weiteren Vorfällen aus der Vergangenheit. Nachträglichen Elefanten wird man immer sehr zurückhaltend begegnen!
- Kritisieren Sie niemals ganze Gruppen, wenn Sie einzelne Mitarbeiter meinen.
- Machen Sie Fehlleistungen nicht gleich zur Charaktereigenschaft! Damit provozieren Sie in jedem Fall ein Streitgespräch statt einer gezielten Förderung und Korrektur.

■ **Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.**

- Ermutigen Sie Ihren kritisierten Mitarbeiter Lösungen zu finden, wie gleiche Fehler vermieden werden können.
- Lassen Sie diese Lösungen wo immer möglich durch die Kritisierten selber erarbeiten. Die Umsetzung wird in aller Regel besser ausfallen.
- Denken Sie dabei aber immer daran: Wer hilft, wo fördern angesagt wäre, der schadet! Konkret: Wenn Sie die Arbeit Ihrer Mitarbeiter selber erledigen, statt diese zu Eigenverantwortung und Eigenleistung anzuhalten, bringen Sie weder sich noch andere weiter.
- Wenn Sie aber zur Überzeugung gelangen, dass Ihr Mitarbeiter will aber nicht kann, müssen Sie alles daran setzen, konkret zu helfen und zu fördern. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die wohl können aber nicht wollen, können Sie nicht brauchen! Sie schaden Ihnen und Ihrem ganzen Team.

**Der spezielle Tip:** Oft ist es schwierig zu beurteilen, ob jemand wirklich kann, was er tun soll. Stellen Sie sich die einfache Frage: Würde mein Mitarbeiter die verlangte Leistung, das erwartete Verhalten an den Tag legen, wenn er dafür besonders belohnt würde? Falls ja, ist höchst wahrscheinlich nicht förderndes Training, sondern glasklare Führung angesagt!

■ **Kritisieren Sie immer unter vier Augen!**

- Kritik in Anwesenheit von Dritten ist in jedem Fall herabsetzend, entwürdigend und unter allen Umständen zu vermeiden. Kein Mensch kann mit Gesichtsverlusten umgehen!
- Memos, Telefongespräche oder E-Mails haben für Kritisierende und Kritisierte das gleiche Manko: Man kann seinem Gegenüber nicht in die Augen blicken und verliert die Möglichkeit, Reaktionen zu sehen, zu beurteilen und gezielt zu berücksichtigen.

■ **Bleiben Sie auf dem Boden!**

- Überlegen Sie vor jedem Kritikgespräch, ob Ihr Mitarbeiter tatsächlich weiss, was er tun soll. Ungenügende Informationen gibt es weit häufiger als wir oft meinen...
- Hüten Sie sich vor Petzern und Zuträgern! Verlassen Sie sich nie auf Informationen aus zweiter Hand. Was für Sie zählt, sind eigene Beobachtungen und Kenntnisse!
- Beschreiben Sie Ihre Beobachtungen, halten Sie Abweichungen fest und hören Sie sich die Antworten Ihres Gesprächspartners sorgfältig an.
- Versetzen Sie sich in die Haut des anderen: Wie sage ich etwas? Was sage ich? Wie wirkt das auf den Empfänger? Denken Sie bei Ihrer Kritik daran. Ausser Sie wollen ganz bewusst Groll, Verbitterung, Abwehr, Distanz und innere Kündigungen provozieren, was wohl nicht das Ziel eines Förderungsgesprächs sein kann.

**Zehn Checkpunkte für Ihr Förderungsgespräch...**

1. **Wie starte ich mein Gespräch?**
2. **Bin ich gut vorbereitet und dokumentiert?**
3. **Wie objektiv bin ich wirklich?**
4. **Handelt es sich beim Kritikpunkt um ein Einzelereignis?**
5. **Will ich ganz bewusst eine Korrektur und Förderung?**
6. **Habe ich mir vorgenommen, speziell gut zuzuhören?**
7. **Bin ich bereit, auch positive Akzente zu setzen?**
8. **Prüfe ich auch, ob wichtige Punkte vergessen wurden?**
9. **Kontrolliere und fixiere ich nach dem Gespräch den eigenen Handlungsbedarf?**
10. **Prüfe ich, wie ich mich nach dem Gespräch selber fühlen würde und bin ich bereit, allfällige Korrekturen vorzunehmen?**

**Ein Punkt zum Schluss:** Alle erwähnten Punkte haben sich in der Praxis mehr als nur bewährt. Sie werden in sehr vielen Firmen mit grossem Erfolg angewendet. Vielleicht haben Sie sich jetzt diesen oder jenen Punkt herausgepickt. Schieben Sie ihn bitte nicht auf die lange Bank. Sie machen es sich dadurch nicht einfacher, denn Probleme lösen sich in den seltensten Fällen einfach dadurch, indem man sie unter Verschluss behält. Packen Sie die Gelegenheit doch ganz einfach beim Schopf. Lassen Sie diesen Artikel im Team zirkulieren und diskutieren Sie ihn gemeinsam. Damit haben Sie bereits den ersten echten Schritt in Richtung Ihrer eigenen weiterbringenden und motivierenden Förderungsgespräche getan. Der Rest folgt fast automatisch - garantiert!