

# Mitarbeitergespräche: warum sie so wichtig sind

**In gut geführten Restaurant- und Hotelbetrieben werden Mitarbeitergespräche als wichtiges Führungsinstrument eingesetzt. Die Gespräche sind sowohl Standortbestimmung wie Instrument für die Karriereplanung und tragen zur Unternehmensentwicklung bei. Lianne Fravi, Psychologin und Berufs- und Laufbahnberaterin, sagt, warum diese Gespräche so wichtig sind.**

**Lianne Fravi, welche Punkte sollte ein Mitarbeitergespräch beinhalten?**

Der Vorgesetzte sollte sich vor den Gesprächen einen Leitfaden erstellen oder sich eines der Formulare beispielsweise von GastroSuisse downloaden. Thema eines Gesprächs sind sicher die Arbeitsqualität und -quantität, das Verhalten des Mitarbeiters, seine Stärken und Schwächen, wie er seine eigenen Führungsaufgaben wahrnimmt wie auch die gemeinsame Zielvereinbarung und die Zielüberprüfung. Am Schluss des Gespräches werden die quantitativen und die qualitativen Ziele festgehalten und ebenso, wie der Mitarbeitende diese erreicht und wie Sie ihn dabei unterstützen. Setzen Sie dafür Termine.

Solche Gespräche sind auch wichtig, um zu erfahren, wie es dem Mitarbeitenden geht, wo er steht und wie er sich weiter entwickeln könnte. Während des Gesprächs steht der Mitarbeiter für einmal ganz im Zentrum. Der Vorgesetzte sollte den Gesprächstermin zwei bis drei Wochen vorher bekanntgeben, sich selbst aber auch eine bis anderthalb Stunden Zeit dafür nehmen. Und nur dafür. Es werden also weder Telefongespräche geführt noch E-Mails beantwortet...

**Wie kann sich denn der Mitarbeitende auf das Gespräch vorbereiten?**

Der Vorgesetzte könnte seinen Mitarbeitenden im Vorfeld gut das Formular «Mitarbeiterqualifikation» abgeben. Dieses beinhaltet auch einen Beurteilungsraster, der vom Chef und vom Mitarbeiter ausgefüllt wird, um mögliche Diskrepanzen zu eruieren. Auf diese Art kann der Mitarbeiter sich Gedanken machen, Fragen und Wünsche formulieren. Die Formulare gibt es teilweise in verschiedenen inhaltlichen Ausgestaltungen, denn bei einer Führungskraft sind andere Punkte wichtiger als bei einer Hilfskraft.

**Soll ich als Vorgesetzter mit all meinen Angestellten Qualifikationsgespräche führen oder nur mit meinen Kadermitarbeitern?**

Grundsätzlich mit allen, von der Hilfskraft bis zum Kader. Je nach Betriebsgrösse ist es sinnvoll, dass die Teamleiter respektive Gruppenverantwortliche mit den ihnen unterstellten Mitarbeitenden diese Gespräche selbst führen.

**Welche Punkte soll ich konkret ansprechen?**

Richten Sie den Fokus auf die Leistungen und das Verhalten während des vergangenen Jahres. Sagen Sie, was Sie an Ihrem Mitarbeitenden schätzen, wo Sie seine Schwachstellen sehen. Fragen Sie Ihren Mitarbeitenden, wie er selbst diese Punkte bewertet, wo er zufrieden ist und wo nicht. Diskutieren Sie gemeinsam die weitere Entwicklung und die Zukunft, denn daraus leiten sich dann ja die Ziele ab, die Sie für die kommenden Monate stecken wollen.



Viele tun sich schwer mit Kritik. Der Chef, der die richtige Formulierung finden muss und der Mitarbeiter, der mit Kritik umgehen muss. Offenheit und ein authentisches Auftreten sind hilfreich, wenn es darum geht, Kritik auszusprechen. Dabei ist es von Vorteil, wenn der Chef ganz konkrete Beispiele bringt. Wenn also eine verantwortliche Mitarbeiterin jedes Mal vergisst, dem Stammgast zwei Kopfkissen zu geben, wie er das seit Jahren wünscht, oder wenn ein Mitarbeiter seine schlechte Laune am Lernenden auslöst, dann muss das thematisiert werden.

#### **Frau Fravi, Sie coachen ja auch Firmeninhaber, Personalverantwortliche und Teamleiter. Was genau tun Sie während eines Mitarbeitergesprächs?**

Vor dem eigentlichen Mitarbeitergespräch bespreche ich mit meinen Kunden, wie sie sich vorbereitet haben auf das Gespräch, was sie mit dem Gespräch erreichen möchten, welche möglichen Schwierigkeiten es aus ihrer Sicht geben könnte und wie meine Rolle sein soll. Wir klären auch, ob sie während des Gesprächs meine aktive Unterstützung im Sinne einer Intervention wünschen. Weiter wird auch das (Wohl-)Befinden des Vorgesetzten thematisiert. Während des Gesprächs beobachte ich den Gesprächsverlauf und das Verhalten des Vorgesetzten und des Mitarbeiters. Dieser Blick von aussen ist oft sehr aufschlussreich und nützlich, denn ein Coach sieht wieder andere Dinge als der Vorgesetzte. Er beobachtet auch die Mimik und die Gestik.

#### **Welches sind die schwierigsten Momente in einem Qualifikationsgespräch?**

Wenn die Einsicht des Mitarbeiters bei berechtigter Kritik fehlt, wenn jemand während des Gesprächs weint und ich denke, dass auch sprachliche und interkulturelle Barrieren es erschweren können, erfolgreich ein Mitarbeitergespräch zu führen. Ist eine Frau beispielsweise die Vorgesetzte eines ausländischen Mitarbeiters, der Mühe hat, eine Frau als Chefin zu akzeptieren, kann es durchaus zu schwierigen Situationen kommen. Diesen kann man vorbeugen, indem die Chefin das Gespräch gemeinsam mit einer weiteren Führungskraft führt.

FORTSETZUNG SEITE 15



## LIANNE FRAVI

Lianne Fravi ist Partner beim Beratungsunternehmen Fravi & Fravi AG – Für die Entwicklung von Menschen und Unternehmen mit Sitz in Hedingen ZH und Andeer GR. Die Fravi & Fravi AG berät Einzelpersonen und KMUs (Unternehmens- und Laufbahnberatung, Treuhand und Steuern). Lianne Fravi hat viel Erfahrung als Coach. Sie kann auch für Mitarbeitergespräche beigezogen werden.

Infos ➔ [www.fraviundfravi.ch](http://www.fraviundfravi.ch)

## BUCHTIPPS

Lianne Fravi hat für gastro info-Leserinnen und -Leser eine interessante Auswahl an Büchern zum Thema Mitarbeitergespräche zusammengestellt:

#### **Leitfaden für erfolgreiche Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbeurteilungen**

Roberto de Micheli, Praxium-Verlag  
(Handbuch, inkl. CD-Rom mit Vorlagen)

#### **Mitarbeiter erfolgreich, sicher und souverän führen**

Roberto de Micheli, Praxium-Verlag  
(Handbuch, inkl. CD-Rom mit Vorlagen)

#### **So meistern Sie jedes Gespräch**

Patrick Rohr, Beobachter-Verlag

#### **Mitarbeitergespräche (Arbeitsheft)**

GABAL-Verlag

#### **Gesprächstechniken (Arbeitsheft)**

GABAL-Verlag

GastroSuisse bietet auch Seminare an zum Thema Qualifikationsgespräch führen.

## Mitarbeitergespräche: warum sie so wichtig sind

### Und was raten Sie, wenn einmal jemand ausrastet?

Dann ist es besser, das Gespräch abubrechen. Die Gemüter müssen sich zuerst wieder beruhigen. In einem späteren Gespräch sollte man dann aber diese Ereignisse thematisieren.

### Es gibt Mitarbeitende, die in Gesprächen sehr zurückhaltend sind und wenig sagen...

... man sollte dies einfach zur Kenntnis nehmen, solche Leute darf man nicht überfahren mit Worten. Gut ist, wenn es gelingt, eine Vertrauensbasis zu schaffen. Ich empfehle daher auch, offene Fragen zu stellen und immer positive Feedbacks zu geben. So stärkt man das Selbstvertrauen des Gesprächspartners und signalisiert, dass man die Person ernst nimmt.

### Und es gibt Mitarbeitende, die sind regelrechte Workaholic...

... dann muss man sich fragen, warum der Mitarbeiter ständig im Betrieb ist. Hat er private Probleme, sucht er in der Arbeit Bestätigung? Besprechen Sie dies gemeinsam und sagen Sie dann auch klar, dass es einen L-GAV gibt, den man einhalten muss. Als Chef haben Sie Ihren Mitarbeitenden gegenüber ja auch eine Fürsorgepflicht.

### Nicht nur, aber doch gerade auch in der Gastronomie, haben manche Alkoholprobleme. Wie lösen Sie diese Problematik?

Als Chef oder als Chefin sollten Sie in dieser Situation nicht einfach wegschauen. Häufig wirkt sich der Alkohol auf die Arbeitsleistung und auf das Verhalten aus, und Sie werden geneigt sein eine Kündigung ins Auge zu fassen. Aber es lohnt sich, nicht gleich zu kündigen, sondern mit dem betroffenen Mitarbeiter nach Lösungen zu suchen und mit ihm regelmässig klare Ziele mit Massnahmen und Terminen festzulegen. Halten Sie sämtliche Vereinbarungen schriftlich fest. Hilfreiche Informationen gibt es bei den Alkohol- und Suchtberatungsstellen.

### Immer wieder scheuen sich Vorgesetzte, Qualifikationsgespräche anzusetzen.

Das ist oft dann der Fall, wenn Chefs kaum Erfahrung haben, oder wenn man sich zu wenig gut vorbereitet. Dazu kommen manchmal noch eigene Unsicherheiten. Ein



Selbst- und Fremdeinschätzung geben mehr Klarheit: Wie erlebe ich mich als Vorgesetzter, wie erleben mich meine Mitarbeitenden?

Chef fragt sich ja auch, wie erlebt mich ein Mitarbeiter? Welche Erwartungen hat er an mich?

Wer aber feststellt, dass Mitarbeitergespräche positive Führungs- und auch Marketinginstrumente für den Betrieb sind, der wird sie auch regelmässig terminieren und sich Gedanken darüber machen, wie der Mitarbeitende selbst up to date bleibt und wie man ihn für neue Positionen im Unternehmen fit macht. Selbstverständlich hat auch der Mitarbeiter eine Eigenverantwortung, indem er die Motivation und das Engagement für die Entwicklung seiner Employability oder Arbeitsmarktfähigkeit aufbringt.

### Mitarbeitende sind das Kapitel des Unternehmens, sagt man.

Der Chef braucht seine Mitarbeitenden zwingend, um seine eigenen Betriebsziele zu erreichen. Nehmen wir als Beispiel die Dienstleistungsbereitschaft und die Freundlichkeit der Mitarbeitenden gegenüber den Gästen. Die Mitarbeitenden sind in einem direkten, ständigen Kontakt zum Gast und wenn dieser Kontakt nicht gut ist, kann sich das direkt auf den Unternehmenserfolg auswirken, indem sich die Gäste beschweren oder aus diesem Grund nicht mehr ins Hotel oder ins Restaurant zurückkommen.

INTERVIEW: KARIN HUBER, FOTOS: ZVG