

## Mitarbeitergespräche richtig führen

Wie Sie dadurch Ihre Kanzleiziele schneller erreichen können

Zum Thema Mitarbeitergespräche gibt es in Steuerberatungskanzleien zwei ausgeprägte Haltungen, die sich z.B. in den folgenden Aussagen zeigen können:

„Mitarbeitergespräche kosten enorm viel Zeit und bringen wenig.“	„Die für Mitarbeitergespräche aufgebrauchte Zeit lohnt sich immer.“
„Mitarbeitergespräche mache ich nur dann, wenn es die Mitarbeiter unbedingt wollen.“	„Ich könnte mir die Kanzleiführung ohne Mitarbeitergespräche gar nicht mehr vorstellen.“
„Ich weiß schon, dass ich wieder Mitarbeitergespräche machen müsste, aber es geht doch auch so ganz gut.“	„Mitarbeitergespräche sind ein wesentlicher Faktor, um unsere Kanzlei vorwärtszubringen.“
„Was soll ich denn mit den Mitarbeitern besprechen und was sollte denn schon bei so einem Gespräch herauskommen?“	„Ich habe eine ganze Menge Punkte für das Gespräch und erkenne immer wieder gute Chancen für jeden einzelnen Mitarbeiter.“

Mit diesen beispielhaften Extremstandpunkten können Sie Ihre eigene Einstellung überprüfen. Die persönliche Einstellung bzw. Überzeugung zu einem Thema stammt immer aus den gemachten Erfahrungen. Falls Sie eher negative Erfahrungen gemacht haben und daher zu den Aussagen in der linken Spalte tendieren, könnte Ihnen dieser Beitrag helfen, in Zukunft bessere Erfahrungen zu machen. Finden Sie sich eher auf der rechten Seite wieder, wird dieser Beitrag Ihre Meinung bestätigen und Sie werden den einen oder anderen Hinweis erhalten, wie Sie Mitarbeitergespräche noch weiter verbessern können.

### Das Mitarbeitergespräch als ein Teil der Mitarbeiterführung

Das jährliche Mitarbeitergespräch, auch Karrieregespräch oder Zielvereinbarungsgespräch genannt, ist eingebettet in alle anderen „Werkzeuge“ der Mitarbeiterführung, wie z.B.:

- regelmäßige Teambesprechungen
- regelmäßiges Feedback über die laufenden Arbeiten
- Kritikgespräche
- Gehaltsgespräche
- offene Kommunikation und Transparenz der Kanzleiziele
- Aktivitäten zur Stärkung des Teams

Mitarbeitergespräche finden daher nicht in einem Vakuum statt und können daher auch nicht isoliert betrachtet werden. Ganz im Gegenteil, ihr Erfolg hängt entscheidend davon ab, wie das „Klima“ in der Kanzlei ist. Wurde während des Jahres wenig bis gar nichts für eine professionelle Mitarbeiterführung gemacht, dann wird das jährliche Mitarbeitergespräch äußerst schwer fallen. Umgekehrt allerdings, bei einer ausgezeichneten Stimmung in der Kanzlei, sind jährliche Mitarbeitergespräche wirklich einfach und zeigen sofort Wirkung.

### Kanzleiziele und Ziele des Mitarbeiters

Die Mitarbeiter, und damit meine ich das Talent und die Kompetenzen jedes einzelnen Mitarbeiters, sind die einzige Quelle für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil einer Steuerberatungskanzlei. Ob Sie am Markt erfolgreich sind und Ihre Ziele erreichen, hängt vor allem davon ab, inwieweit es Ihnen gelingt, die besten Mitarbeiter zu finden und sie auch zu halten.

Mit den „richtigen“ Mitarbeitern können Sie jedes Ziel erreichen. Die Kunst einer erfolgreichen Kanzleiführung liegt darin, erstens, Ziele für die Kanzlei zu definieren, zweitens die Ziele der Mitarbeiter zu kennen und drittens beides zu kommunizieren und gegenseitig abzustimmen. Das jährliche Mitarbeitergespräch ist dafür ein ausgezeichnetes Instrument.

Sind Ziele vorhanden, wird das Mitarbeitergespräch einfach. Mit der Einhaltung ein paar weniger Regeln und der Beachtung ein paar weniger Grundsätze werden sowohl Vorgesetzter als auch Mitarbeiter das Gespräch als positiv und konstruktiv erleben. Fehlen Ziele, können durch die Einhaltung der Regeln zwar die schlimmsten Konsequenzen, wie z.B. Demotivation und Frustration, vermieden werden, außergewöhnliche Ergebnisse können jedoch keinesfalls erwartet werden.

### Tools helfen – Vorbereitung entscheidet

Checklisten, Fragebögen und Muster für die Strukturierung des Mitarbeitergesprächs stehen in den meisten Kanzleien zur Verfügung (z.B. in Österreich im Handbuch des Instituts Österreichischer Steuerberater und in Deutschland im Handbuch „Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement“ der Bundessteuerberaterkammer), oder sie können leicht in der nächsten Buchhandlung besorgt werden

Über die Dimensionierung der Checklisten und die Tiefe bzw. die Breite der Fragebögen kann man unterschiedlicher Meinung sein.

Als guter Anhaltspunkt könnte die Gallup-Studie (veröffentlicht im Buch „Erfolgreiche Mitarbeiterführung gegen alle Regeln“ von Marcus Buckingham und Curt Hoffman) dienen:

Schlichte zwölf Fragen blieben bei Gallup übrig, mit denen sich die Stärke beziehungsweise Qualität eines Arbeitsplatzes bestimmen und messen lässt. Diese zwölf Fragen „messen“ jene Kernelemente, die unverzichtbar sind, will das Unternehmen erstklassige Mitarbeiter gewinnen, an sich binden und produktiv beschäftigen.

1. Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
2. Habe ich die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen?
3. Habe ich bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?
4. Habe ich in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen?
5. Interessiert sich mein/e Vorgesetzte/r oder eine andere Person bei der Arbeit für mich als Mensch?
6. Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?
7. Habe ich den Eindruck, dass bei der Arbeit meine Meinungen und Vorstellungen zählen?
8. Geben mir die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist?
9. Sind meine Kollegen bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten?
10. Habe ich innerhalb der Firma einen sehr guten Freund?

11. Hat in den letzten sechs Monaten jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen?

12. Hatte ich bei der Arbeit bisher die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln?

Diese zwölf Fragen stellen die einfachste und zugleich exakteste Möglichkeit dar, die Qualität und Vitalität eines Arbeitsumfelds zu messen. Das heißt konkret: Wenn es Ihnen gelingt, Bedingungen zu schaffen, unter denen Ihre Mitarbeiter alle zwölf Fragen positiv beantworten – Gratulation!

Ob man nun einen prägnanten einseitigen Fragebogen mit geschlossenen Fragen einsetzt oder umfangreiche offene Fragestellungen im Fragebogen verwendet, ist schlussendlich weniger wichtig. Entscheidend ist, dass es eine strukturierte Art der Vorbereitung gibt. Sowohl der Vorgesetzte als auch der Mitarbeiter sollten sich auf das Gespräch vorbereiten. Dabei helfen Checklisten unzweifelhaft. Wichtiger ist aus meiner Erfahrung allerdings, dass genügend Zeit zur Verfügung steht, um über die wichtigsten Fragestellungen in Ruhe nachdenken zu können.

- Inwieweit wurden die Ziele des vergangenen Jahres erreicht?
- Was waren die wesentlichsten Kriterien dafür?
- Welche Schlüsse kann ich daraus für mein weiteres Vorgehen ziehen?
- Welche Ziele setze ich mir für die nächsten drei Jahre?
- Woran möchte ich mich messen lassen?
- Woran erkennt man, dass die Ziele erreicht wurden?

Ich möchte nochmals betonen, dass diese Überlegungen natürlich für den Vorgesetzten und den Mitarbeiter gelten. Beide müssen ihre Situation reflektieren und analysieren sowie die Wünsche und Vorstellungen an das Gegenüber konkretisieren. Der Vorgesetzte sollte sein Führungsverhalten genauso überprüfen wie der Mitarbeiter seinen Beitrag zur Erreichung der Kanzleiziele.

Die Schwierigkeit in der Vorbereitung liegt darin, kritisch die oben angeführten Fragestellungen zu durchdenken und auf die individuelle und kanzeleispezifische Situation anzupassen. Das bloße Bewerten von schematischen Kriterien bringt keinen wesentlichen Erkenntniswert.

Die Grundregel der Kommunikation, dass eine Besprechung nur so gut ist wie deren Vorbereitung, gilt uneingeschränkt auch für das Mitarbeitergespräch. Gute Vorbereitung braucht Zeit. Rechnen Sie mit mindestens ein bis zwei Stunden Vorbereitungszeit pro Mitarbeitergespräch und ermöglichen Sie auch dem Mitarbeiter, dass er diese Zeit zur Verfügung hat.

### **Auf Stärken konzentrieren**

Der beste Weg, von Zielen zu Ergebnissen zu kommen, ist – neben gutem Management – , Mitarbeiter dort einzusetzen, wo sie ihre Stärken haben. Und jeder Mensch hat ohne Zweifel seine Stärken. Schwächen „ausmerzen“ zu wollen, kann bestenfalls dazu führen, dass man in diesem Bereich mittelmäßig wird. Stärken stärken ist der Erfolgsfaktor.

Das Mitarbeitergespräch sollte sich überwiegend um die Stärken des Mitarbeiters drehen. Die dritte der zwölf oben genannten Fragen, „Habe ich bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?“, hat daher eine entscheidende Bedeutung. Sollte z.B. der Mitarbeiter mehr in der Klientenbetreuung, in EDV-Fragen, beim Qualitätsmanagement oder bei Organisationsaufgaben eingesetzt werden? Oder liegt seine Stärke im exakten Erledigen von klar definierten Aufträgen? Wodurch kann also der Mitarbeiter den wirksamsten Beitrag leisten, die Kanzleiziele zu erreichen? Und welche Ziele setzt sich der Mitarbeiter aufgrund seiner Stärken selbst?

Die Antworten auf diese Fragen haben Folgen auf die Zielvereinbarung, die notwendigen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen, die Aufgabenbeschreibung, die Art der Führung des Mitarbeiters und vieles mehr.

### **Gesprächsführung – man lernt immer etwas dazu**

„Wenn du fragst, bedenke, wohin deine Antwort dich führt“, sagte Mark Twain.

Ein gelungenes Mitarbeitergespräch lebt von „guten“ Fragen und „richtigen“ Antworten. Ob Ihre Fragen und Antworten Qualität haben, wird Ihnen Ihr Mitarbeiter jedenfalls signalisieren. Fragen regen – im Gegensatz zu fertigen Antworten oder Statements Ihr Gegenüber zum Denken an. Fragen eröffnen ihm damit einen Möglichkeitsraum, der nur durch persönliche Initiative und Aktivität ausgefüllt werden kann. Damit sind Fragen sehr positive Appelle an Klugheit und Mündigkeit der Mitarbeiter. Sie haben es in der Hand, mit Fragen zu steuern oder umgekehrt mit passenden Antworten ein konstruktives Gespräch zu ermöglichen

Arbeiten Sie besser nicht mit vorgefertigten Fragen bzw. einem vorbereiteten Fragenkatalog. Sie möchten doch ein Gespräch und nicht ein Verhör führen. Setzen Sie Fragetechniken bewusst ein. Öffnende Fragen (so genannte „W“-Fragen), um mehr von Ihrem Mitarbeiter zu erfahren, und schließende Fragen (auf die man nur mit „Ja“ oder „Nein“ antworten kann), um eine Entscheidung herbeizuführen, die Meinung zu überprüfen oder ein Thema abzuschließen.

Es wäre vermessen, hier die Erkenntnisse der Kommunikationsforscher, die ganze Bibliotheken füllen, in kurzen Sätzen wiederzugeben. Zwei kleine Tipps für Mitarbeitergespräche möchte ich Ihnen jedoch nicht vorenthalten:

1. Setzen Sie Sprechpausen bewusst ein: Vielen Menschen fällt es schwer, Stille auszuhalten. Damit ist nicht gemeint, dass wir die Stille am Berggipfel, im Wald oder am Meer nicht ertragen könnten. Es geht um die Stille in Besprechungen. Wenn einmal keiner etwas sagt, haben alle Anwesenden sofort ein bedrückendes Gefühl. Hören Sie auf diese Stille. Der Mitarbeiter braucht – genauso wie Sie – Zeit, um über das Gesagte nachzudenken.

Die Stille trennt Gedanken voneinander, sodass man nicht ununterbrochen weiterreden muss aus Angst, dass man durch eine Frage unterbrochen wird. Sie können den ersten Punkt erläutern und dann warten, bis ihn der Mitarbeiter aufgenommen hat, dann zum zweiten Punkt gehen und wieder warten, bis dieser verstanden wurde. So erhalten Ihre Argumente die Bedeutung, die sie verdienen.

2. Versuchen Sie ständig, Ihre Kommunikationskompetenzen zu verbessern: Der erste Schritt dazu ist, sich nach dem Mitarbeitergespräch Zeit zu nehmen, um das Gespräch in Gedanken Revue passieren zu lassen und darüber nachzudenken, wie das Gespräch noch weiter verbessert hätte werden können. Mindestens genauso wichtig ist das ständige Training der Kompetenzen, sei es in öffentlichen Seminaren, kanzeleiinternen Schulungen oder im Selbststudium. Man lernt NIE aus!

### **Weitere Tipps**

Die folgenden praktischen Tipps sollten Ihren Mitarbeitergesprächen – gemeinsam mit der Beachtung der beschriebenen Grundsätze – eine noch bessere Qualität bringen:

- Sorgen Sie für eine passende Umgebung: Sie sollten während des Gesprächs natürlich nicht gestört werden (keine Telefonate und keine Unterbrechungen). Schaffen Sie ein angenehmes Ambiente, genauso wie Sie es für Ihren besten Klienten machen würden. Setzen Sie sich nicht an einem Tisch gegenüber, sondern besser im 90°-Winkel.
- Klare Ziele und konkrete Maßnahmen: Je klarer die Ziele sind, desto leichter fällt es für die Maßnahmen Zeithorizont und Messgrößen zu finden.
- Lassen Sie Platz für Unvorhergesehenes: Dieser Tipp scheint dem vorherigen zu widersprechen; ja, das tut er auch. Aber neben konkreten Zielen brauchen Sie auch die Möglichkeit, dass der Mitarbeiter sich bietende Chancen (die im Zeitpunkt des Gesprächs noch nicht bekannt sind) ergreifen kann.
- Nachfassen sorgt für die Umsetzung: Lassen Sie nicht ein ganzes Jahr bis zum nächsten Mitarbeitergespräch vergehen, um die Ergebnisse zu kennen. Je schneller und regelmäßiger Sie nachfassen, desto wahrscheinlicher wird die Zielerreichung.
- Gehaltsgespräch eher separat führen: Zu diesem Thema gibt es Pro's und Kontra's. Insgesamt spricht mehr dafür, ein eigenes – meist kurzes – Gehaltsgespräch zu führen. Ein Gehaltsgespräch ist vor allem in die Vergangenheit gerichtet (Was hat der Mitarbeiter geleistet? Welche Auswirkungen hat das auf sein Gehalt?), während ein Mitarbeitergespräch überwiegend in die Zukunft gerichtet ist.
- Kritikgespräche sofort führen: Sparen Sie sich keinesfalls mögliche Kritikpunkte auf das Mitarbeitergespräch auf. Das führt nur zu Demotivation und Frustration auf beiden Seiten. Falls Kritik notwendig ist, dann sollte sie unmittelbar geschehen (während des Jahres).
- Beim ersten Mal nicht zu viel erwarten: Überzogene Erwartungen führen oft dazu, nicht konsequent weiterzuarbeiten. Geben Sie sich selbst und auch Ihren Mitarbeitern Zeit, um aus den Erfahrungen zu lernen. Erwarten Sie nicht, dass sich durch ein einmaliges Mitarbeitergespräch die Dinge sofort verändern.

## Resümee

Das Mitarbeitergespräch ist ein wesentliches Führungsinstrument und sollte professionell gestaltet sein. Richtig eingesetzt, können Sie damit Ihre Ziele als Kanzleiinhaber leichter und schneller erreichen. Die Vorbereitung und die Bearbeitung danach machen – so wie bei jeder Besprechung – den Erfolg aus.

Lesen Sie dazu auch:

["Schwierige Mitarbeitergespräche"](#)

["Wirkungslose Mitarbeitergespräche?"](#)

[mobile Version](#)

**Stefan Lami** Bachgasse 29/Top 8, A-6511 Zams M +43 664 221 23 24 [stefan@stefanlami.com](mailto:stefan@stefanlami.com)