

Seminarprotokoll (Auszug)

Faire und konstruktive Mitarbeiterjahresgespräche führen

Inhalt:

Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument	3
Johari-Fenster	5
Selbst-/Fremdbild	6
Lob und Anerkennung	8
Voraussetzungen für konstruktives Feedback	9
<i>Klare Wahrnehmung</i>	9
<i>Wohlfühlen und Respekt</i>	9
<i>Lösungsorientiertes Denken</i>	11
<i>Kommunikation auf Augenhöhe</i>	12
<i>Körpersprache</i>	16
<i>Weg-/Ziel-Verantwortung</i>	19
<i>Kopf und Bauch erreichen</i>	20
Feedback-Regeln	23
Beurteilung	24
Gesprächsebenen	24
Strukturierte Gesprächsführung / Gesprächsphasen.....	26
Urteilstendenzen.....	28
Vorbereitung eines Mitarbeiter-/Kritikgesprächs	30
Redeanteile steuern / Gesprächspartner aktivieren.....	33
Fragetechnik.....	33
Zielvorgabe und –vereinbarung	36
Video-Übungen.....	38
Literaturtipps / Zitate	40

Beurteilung

Die Beurteilung eines Mitarbeiters kann wesentliche Auswirkungen auf dessen berufliche Laufbahn haben, besonders wenn sie an die Entlohnung gekoppelt wird. Bei der Beurteilung sollten Sie deshalb so objektiv und gerecht wie möglich verfahren.

Eine gründliche Vorbereitung auf das Beurteilungsgespräch ist das A & O! Fehler können nie ganz ausgeschlossen, aber durch verantwortliches Handeln reduziert werden.

Die Beurteilung kann nicht delegiert und soll keinesfalls nebenher erledigt werden.

Von der Art und Weise, wie das Mitarbeitergespräch abläuft, hängt die Motivation des Mitarbeiters ab, sich in die gewünschte Richtung weiterzuentwickeln.

Gesprächsebenen



Alle drei Gesprächsebenen – Inhalte, Vorgehen und Beziehung – sind sehr wichtig für ein gelingendes Mitarbeitergespräch!

Inhalte:

- Beurteilung (Leistung, Verhalten, Motivation etc.)
- Zieldefinition / Zielerreichung
- Mitarbeiter-Profil (Stärken, Potenziale, Verbesserungspotenzial)
- Feedback des Mitarbeiters (Zufriedenheit, Führung)
- Entwicklungs- und Fördermaßnahmen

Die Inhaltsebene ist die naheliegendste, darf aber nicht zu übermäßig viel Sachlichkeit führen und Gefühle wie Widerstand oder Unzufriedenheit verdrängen.

Vorgehen:

Auf dieser Ebene geht es nicht darum, **worüber**, sondern **wie** gesprochen wird. Versuchen Sie, effizient vorzugehen und alle wesentlichen Aspekte des Gesprächs angemessen zu berücksichtigen. Sorgen Sie für einen ähnlichen Ablauf bei allen Gesprächen. Ohne den strukturellen Rahmen würde sich das Mitarbeitergespräch mit sympathischen Mitarbeitern womöglich zur Plauderstunde entwickeln, während bei weniger sympathischen vielleicht manches zu kurz käme.

- Rahmenbedingungen (Zeit, Raum, Redeanteile,...)
- Gesprächsphasen
- Zielverfolgung
- Entscheidungen
- Klare Vereinbarungen

Beziehung:

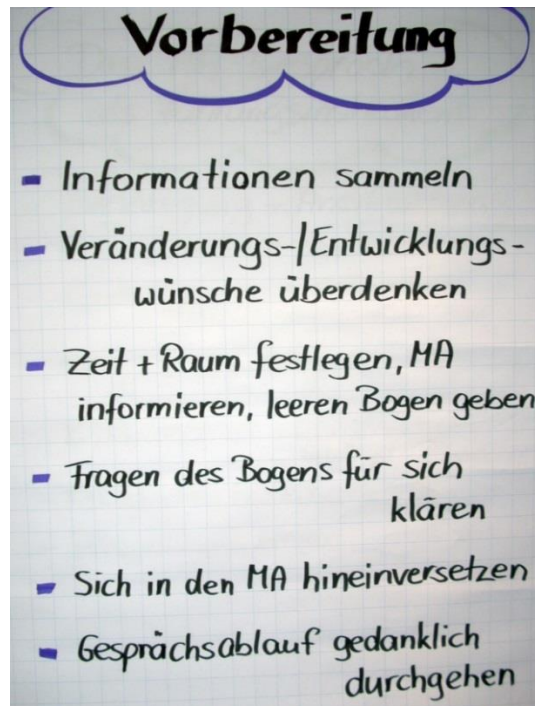
Motivierend ist ein MA-Gespräch nur, wenn auch die Ebene Beziehung berücksichtigt wird. Sie ist Voraussetzung dafür, dass eine kritische Beurteilung überhaupt akzeptiert werden kann. Ist die Beziehungsebene gestört, z.B. durch fehlenden Respekt oder mangelnde Empathie, wird die Klärung auf der Inhaltsebene erschwert.

- Zuhören / Interesse
- Wohlwollen + Respekt
- Vertrauen
- Fairness
- Kopf + Bauch

„Auf der Basis der Erlebnisse mit der Führungskraft verlängern Mitarbeiter den psychologischen Arbeitsvertrag jeden Tag neu. Oder eben auch nicht.“ (Carsten Bach)

Vorbereitung eines Beurteilungsgesprächs

Sie sollten Mitarbeitergespräche immer gut vorbereiten, besonders natürlich, wenn Sie noch ungeübt sind.



Informationen sammeln

Beobachten Sie den Mitarbeiter, halten Sie wichtige Beispiele und Daten fest. Nutzen Sie ggf. weitere Quellen, um Informationen über erreichte Stückzahlen, Anwesenheitsquote etc. zu erhalten.

Veränderungs-/Entwicklungswünsche überdenken

Ihre Beurteilung – und hier besonders das kritische Feedback – soll positive Veränderung bzw. Weiterentwicklung hervorrufen. Machen Sie sich im Voraus klar, was Sie sich konkret vorstellen. Lassen Sie aber auch Spielraum für Vorschläge und mögliche Grenzen, die der Mitarbeiter aufzeigen könnte.

Zeit und Raum festlegen, Mitarbeiter informieren

Achten Sie darauf, das Gespräch zu einem Zeitpunkt zu führen, zu dem der Mitarbeiter Konzentrations- und aufnahmefähig ist. Sorgen Sie für einen ruhigen Raum, in dem Sie für die Dauer des Gesprächs ungestört sind. Wenn Sie das Gespräch in Ihrem Büro führen, setzen Sie sich möglichst nicht an Ihren Schreibtisch, sondern an einen Besprechungstisch.

Informieren Sie den Mitarbeiter rechtzeitig vor dem Gespräch, damit er sich entsprechend vorbereiten kann. Für seine eigene Vorbereitung ist es hilfreich, wenn Sie ihm den unausgefüllten Gesprächsbogen geben.

Bogen ausfüllen

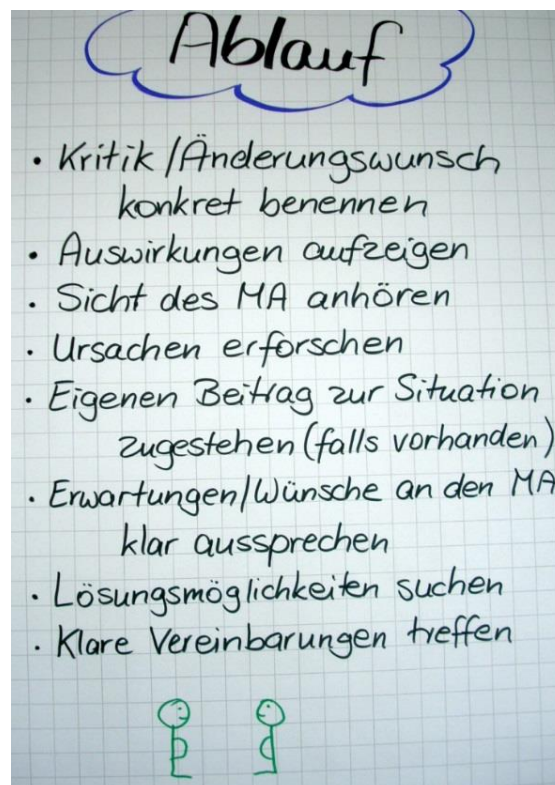
Füllen Sie den Bogen entweder gedanklich oder schriftlich aus. Punkte, zu denen Sie einen wesentlichen Beitrag des Mitarbeiters erwarten, sollten zu Beginn des Gesprächs noch unausgefüllt sein.

Sich in den Gesprächspartner hineinversetzen

Machen Sie sich bewusst, dass der Mitarbeiter möglicherweise mit allerlei Vorurteilen, Ängsten oder Bedenken in dieses Gespräch kommen wird und überlegen Sie, was speziell diesem Mitarbeiter angemessen ist. Mit welchem Gesprächstyp haben Sie es zu tun? Ist er ein Vielredner, der Ihnen die Gesprächsführung streitig machen kann, oder ist er eher ruhig oder gar verstockt? Lassen Sie sich bereits im Voraus die Argumente durch den Kopf gehen, die er bringen wird. So sind Sie gut gerüstet und können das Gespräch besser steuern.

Gesprächsablauf gedanklich durchgehen

Gehen Sie gedanklich die verschiedenen Gesprächsphasen (siehe unten) durch. Wenn Sie selbst etwas nervös sind, macht es Sinn, sich die einleitenden Worte im Voraus zurecht zu legen. Die ersten Sätze sind meist die schwierigsten, und so vermeiden Sie, "dummes Zeug" zu reden und damit die Verunsicherung zu vergrößern.



Unten stehende Hinweise zur Vorbereitung eines Mitarbeiter-/Kritikgesprächs können Sie – besonders bei heiklen Kritikpunkten – zusätzlich zum Gesprächsbogen für Ihre Vorbereitung verwenden.