

Seminarprotokoll (Auszug)

Faire und konstruktive Mitarbeiterjahresgespräche führen

Inhalt:

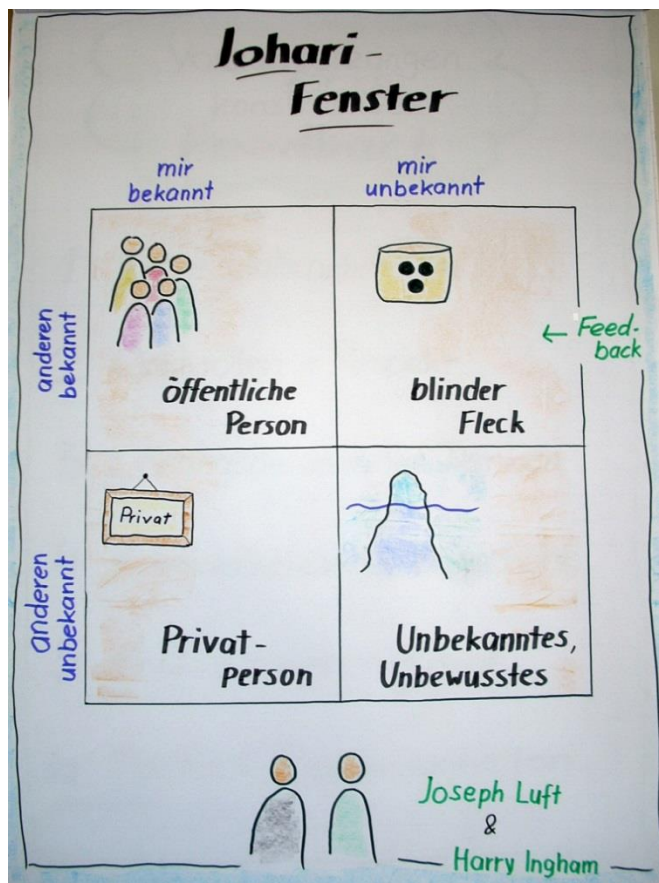
Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument	3
Johari-Fenster	5
Selbst-/Fremdbild	6
Lob und Anerkennung	8
Voraussetzungen für konstruktives Feedback	9
<i>Klare Wahrnehmung</i>	9
<i>Wohlfühlen und Respekt</i>	9
<i>Lösungsorientiertes Denken</i>	11
<i>Kommunikation auf Augenhöhe</i>	12
<i>Körpersprache</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

Warum Feedback?

„Feedback“ kann mit „Rückmeldung“ übersetzt werden. Feedback beschränkt sich also nicht auf Kritik, sondern ist Rückmeldung jeder Art. Es kann auf allen Ebenen stattfinden und ist natürlich auch im privaten Bereich sehr hilfreich.

Johari-Fenster

JOHARI = amerik. Sozialpsychologen Joseph Luft + Harry Ingham



Öffentliche Person:

Offensichtliche Eigenschaften und Verhalten, z.B. Hans Maier ist Abteilungsleiter und hasst es, wenn Fehler passieren. Er bespricht solche Situationen sofort mit den Beteiligten.

Blinder Fleck:

Eigenschaften und Verhalten, die anderen offensichtlich sind, nicht aber dem Betroffenen selbst. Beispiel: Herr Maiers Stimme und Körpersprache wirken häufig bedrohlich auf den Getadelten. Ziel ist, den blinden Fleck zu verkleinern, im Positiven wie im Negativen.

Privatperson:

Eigenschaften und Prägungen, die nur dem Betroffenen selbst bekannt sind. Beispiel: Herr Maier hatte einen sehr strengen Vater, der keine Fehler duldete. Für ihn ist exaktes Arbeiten und Korrektheit seit seiner Kindheit höchste Tugend.

Unbekanntes, Unbewusstes:

Dieser Bereich ist weder dem Betroffenen noch anderen direkt zugänglich. Er kann ggf. mit Hilfe eines Psychoanalytikers oder –therapeuten teilweise erforscht werden.

Selbst-/Fremdbild



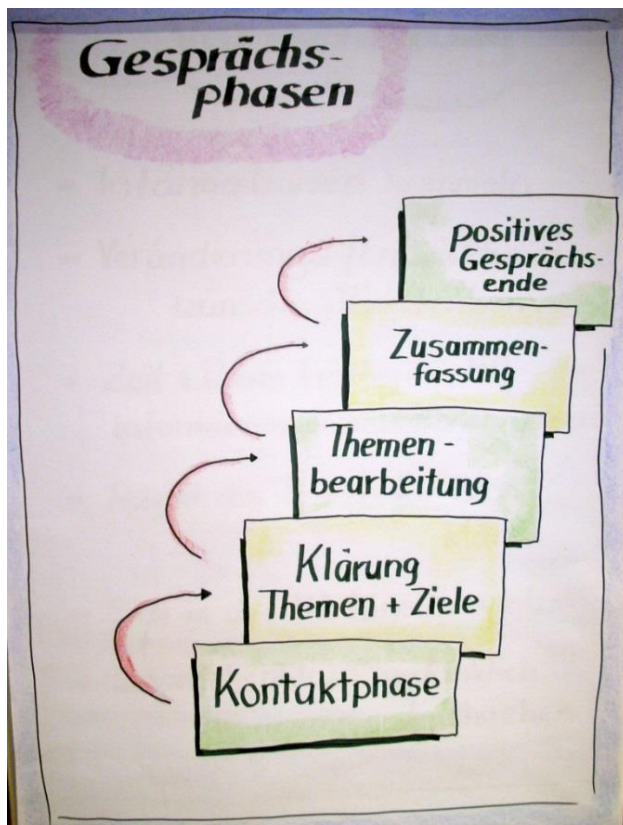
Das Selbstbild ist eine subjektive Bewertung der eigenen Person. Das ist die Brille, durch die sich jeder selbst sieht. Das Selbstbild besteht aus Aspekten, die andere auch wahrnehmen können und solchen, die nur einem selbst bewusst sind, z.B. Absichten, erlebte eigene Entwicklung, persönliches Wertesystem etc. Im Allgemeinen pflegen wir ein positives Bild von uns selbst. Dieses geschönte Selbstbild ist nicht narzisstisch bedingt, sondern der psychologische Normalfall. Denn ohne freundliche Illusionen über unseren Charakter brächten wir kaum genügend Selbstsicherheit und Selbstvertrauen für die Alltagsbewältigung auf. Schließlich sind uns unsere Schwächen, Defizite und Fehler der Vergangenheit weitgehend bekannt.

Ein Fremdbild entsteht durch Beobachtung, aber auch durch gespeicherte Informationen, Interpretationen, Wertungen und Beurteilungen. Andere können wahrnehmen, was jemand tut und wie er wirkt, sie kennen aber nicht die Gedanken, Gefühle und die hinter den Handlungen stehenden Absichten anderer. Deshalb können Selbst- und Fremdbild stark voneinander abweichen.

Beispielsweise könnte jemand von sich glauben, er sei *hilfsbereit*, andere empfinden ihn aber als *aufdringlich*. Er selbst sieht sich als *genau*, die anderen halten ihn für *kleinkariert*.

Man versucht, die Meinung, die man von sich hat, im Urteil anderer bestätigt zu finden. In einem Feedback-Gespräch steht jeweils die Selbsteinschätzung auf dem Spiel.

Strukturierte Gesprächsführung / Gesprächsphasen



Das Gespräch führen Sie! Lassen Sie sich den roten Faden nicht aus der Hand nehmen. Das heißt nicht, dass Sie pausenlos sprechen und der Mitarbeiter nur antwortet, wenn er gefragt wird. Aber Sie leiten durch die verschiedenen Gesprächsphasen und geben dem Mitarbeiter dadurch Sicherheit.

1. Kontaktphase

"Ankommen" und "Anwärmen". Floskeln und kurzer Smalltalk sind hier erlaubt, allerdings nicht zu neutral (Wetter), sondern besser auf den Mitarbeiter bezogen und nicht zu ausgedehnt. ("Was macht Ihr Neubau? Kommen Sie gut voran?", "Hatten Sie ein angenehmes Wochenende?", "Wie war der Urlaub?").

Die manchmal empfohlene „Sandwich-Methode“ (Lob – Kritik – Lob) ist nicht zielführend, da das Lob durch die Kritik entkräftet wird. Außerdem kann sie ohne positive innere Haltung angewendet werden. Der Mitarbeiter weiß bei dieser Gesprächsführung nicht, was wirklich wichtig ist. Ist dagegen die Haltung des

Vorgesetzten wertschätzend, respektvoll und wohlwollend, so spürt dies der Mitarbeiter und kann sich leichter öffnen.

Anstelle der Sandwich-Methode wird ein positiver Einstieg und ein positives Ende empfohlen.

2. Klärung Themen, Ziele, Zeitbedarf

Die Klärung, was besprochen werden soll, ist hauptsächlich beim ersten Mal wichtig.

Ziele des Mitarbeitergesprächs sind z.B.

- Beurteilung des Mitarbeiters (Leistung / Verhalten / Weiterentwicklung)
- Maßnahmen zur Weiterentwicklung
- ggf. Rückmeldung des Mitarbeiters zur Zusammenarbeit (Feedback an den Vorgesetzten)

3. Themenbearbeitung

In diesem Teil sollten Sie dem Mitarbeiter einen großen Gesprächsanteil überlassen (etwa 50:50). Lassen Sie sich bei jedem Punkt genügend Zeit. Fragen Sie den Mitarbeiter, wie er meint, sich steigern zu können oder woran es liegt, dass er noch nicht den gewünschten Stand erreicht hat. Nehmen Sie ihn in die Verantwortung!

Achten Sie darauf, den Blickkontakt zu halten (nicht auf den Bogen starren). So können Sie nonverbale Signale wahrnehmen und entsprechend reagieren. Im Mittelpunkt soll der Mitarbeiter als Mensch stehen und nicht das Protokoll.

Im Sinne eines partnerschaftlichen Gesprächs sollten Sie den Mitarbeiter auch darüber befragen, wie er die Zusammenarbeit mit Ihnen erlebt. Vielleicht erhalten Sie wichtige Rückmeldungen, die zur Verbesserung der Zusammenarbeit führen können. Gehen Sie auf seine Hinweise ein und treffen Sie auch hierüber mit ihm Vereinbarungen. Bedanken Sie sich für seine Offenheit, wenn er Ihnen kritische Rückmeldungen gegeben hat.

4. Zusammenfassung

Mancher Mitarbeiter wird nach der Themenbearbeitung die Übersicht über das Gesagte verloren haben, besonders wenn er emotional stark beteiligt war. Fassen deshalb das Wichtigste kurz zusammen. In der Zusammenfassung sollten unbedingt auch positive Aspekte enthalten sein. In der Regel bleiben negative Aussagen besser in Erinnerung. Holen Sie sich an dieser Stelle das Okay des Mitarbeiters und lassen Sie ihn dann unterschreiben.

5. Positives Gesprächsende

Auch wenn das Gespräch zeitweise vielleicht zäh oder auf andere Weise schwierig war, lässt sich fast immer eine positive Bemerkung anschließen. Sie können dem Mitarbeiter dafür danken, dass er offen war, seine eigene Einschätzung mutig eingebracht oder dafür gesorgt hat, dass Missverständnisse aufgedeckt wurden. In manchen Fällen sind ein paar aufmunternde Worte wohltuend: "Ich bin sicher, dass Sie das schaffen werden. Wenn Sie Fragen haben oder Unterstützung brauchen, können Sie gerne zu mir kommen."

Wichtig:

Arbeiten Sie nicht nur Punkte ab, sondern schaffen Sie eine offene, vertrauensvolle Atmosphäre und **geben Sie dem Mitarbeiter etwas Motivierendes mit**.

Das heißt nicht, dass die Dinge schön geredet werden sollen – dann würde sich ja nichts ändern. Aber der Mitarbeiter spürt, ob über seine Leistung oder über ihn als Person geurteilt wird. Es gibt immer Möglichkeiten, Wertschätzung für die Person auszudrücken (Verbesserungsbemühen, Verhalten anderen gegenüber, Sauberkeit, Pünktlichkeit, Sinn für Gerechtigkeit, Loyalität zum Unternehmen, etc.).