

Checkliste 10 – Mitarbeitergespräch

Mitarbeitergespräche

Mitarbeitergespräche dienen verschiedenen Zwecken. Die Mitarbeiter können gemeinsam mit der Führungskraft motivierende Ziele für ihren Arbeitsbereich vereinbaren. Das Gespräch bietet auch Gelegenheit, den Mitarbeiter besser kennenzulernen und eine gute Beziehung aufzubauen. Und schließlich sind sie ein Instrument, um Konflikte bewusst zu machen und zu bearbeiten.

Arten von Mitarbeitergesprächen

Es gibt zum Beispiel Jahresgespräche, Karriereplanungsgespräche, Rückkehrgespräche nach Krankheit, Urlaub oder Elternzeit und Kritikgespräche, in denen ein Problem oder Konflikt bearbeitet werden soll.

Checkliste: Planung und Ablauf eines Mitarbeitergespräches

Vorbereitung

- Mitarbeiter rechtzeitig über den Termin, die Dauer und den ungefähren Inhalt des Gesprächs informieren, dabei Planungen des Mitarbeiters berücksichtigen (wichtige Kundentermine, Stichtage und Abgabetermine, Urlaubsplanung, etc.)
- Mitarbeiter zur Vorbereitung auffordern und selbst gründlich und schriftlich das Gespräch vorbereiten
- Genug Zeit für den Termin einplanen und keine anderen schweren Gespräche auf diesen Tag legen
- Geeigneten Gesprächsort aussuchen an einem Tisch ohne Telefon oder Gespräche während des Gesprächs nicht annehmen, keine Störungen zulassen
- Eigene Ziele planen, gemeinsame Ziele notieren, die dem Mitarbeiter genannt werden sollen.
- Mögliche Problemsituationen voraussehen und eigene Reaktion vorausplanen

Einleitung

- Der Gesprächsstil sollte freundlich und höflich sein.
- Zunächst Begrüßung und Dank fürs Kommen
- Mit ein oder zwei Minuten Small Talk den persönlichen Kontakt herstellen, um eine positive und offene Atmosphäre zu erreichen (Frage nach persönlichem Befinden, Befinden der Familie, Urlaub, Wohnortbezogenes oder nach persönlichen Projekten des Mitarbeiters)

Anlass darstellen

- Anlass und Ziele des Gesprächs nennen.
Beispiel Rückkehrgespräch: „Ich habe Sie zum Gespräch eingeladen, um die neusten Entwicklungen im XYZ-Projekt zu erörtern und die wichtigsten Veränderungen in unserem Unternehmen als Ganzes zu nennen. Dadurch sollten Sie in der Lage sein, direkt wieder im Projekt durchzustarten.“
Beispiel Kritikgespräch: „Ich habe Sie zum Gespräch eingeladen, um den Verlust Ihres wichtigsten Kunden zu analysieren, Ihre Meinung zu hören und Maßnahmen für die Zukunft zu vereinbaren, damit uns nicht sobald wieder ein so wichtiger Kunde verloren geht.“
- Vorgehensweise und geplanten Gesprächsverlauf darstellen, damit der Mitarbeiter weiß, was auf ihn zukommt. Den Mitarbeiter darauf hinweisen, dass er sich Notizen machen kann, falls ihm etwas einfällt, das er an einem späteren Gesprächszeitpunkt einbringen möchte.
- Zeitrahmen und ungefähre Dauer der einzelnen Gesprächspunkte nennen.

Sichtweise des Mitarbeiters

- Besonders wichtig beim Kritikgespräch: Zunächst nach der Sichtweise des Mitarbeiters fragen und ihn dabei nicht unterbrechen. Auch beim Jahresgespräch sollte der Mitarbeiter zuerst zu Wort kommen.
- Notizen machen, falls etwas später kommentiert werden soll.

Eigene Sichtweise

- Verständnisfragen stellen, falls Unklarheiten bestehen bezüglich der Ausführungen des Mitarbeiters
- Die eigene Meinung darstellen, indem man die Aussagen des Mitarbeiters bestätigt, korrigiert oder weiterführt, neue Punkte erst am Ende einbringen.

Frustration abbauen

- Dem Mitarbeiter Raum lassen, seinen Gefühlen über unterschiedliche Sichtweisen Ausdruck zu verleihen. Die Emotionalität des Mitarbeiters akzeptieren, nichts wörtlich nehmen, nichts übel nehmen.
- Gefühlsäußerungen auf keinen Fall kommentieren, solange sie nicht deutlich zu weit gehen, wie zum Beispiel die Androhung körperlicher Gewalt („Herr X, das geht deutlich zu weit und das wissen Sie. Ich kann verstehen, dass Sie aufgebracht sind, aber derlei Aussagen werden weder in meinem Büro noch sonst irgendwo in diesem Unternehmen akzeptiert. Und nun mäßigen Sie sich!“). Ansonsten Blickkontakt herstellen und abwarten, auch auf Tränen möglichst nicht reagieren.
- Sobald eine kurze Pause entstanden ist, zum sachlichen Kerngespräch überleiten. Beispiel: „Wie ich sehe, sind wir hier unterschiedlicher Ansicht. Lassen Sie uns also versuchen herauszufinden, worin die Unterschiede genau bestehen, damit wir die einzelnen Punkte besprechen können.“

Sachliches Kerngespräch

- Hier ist am wichtigsten für die Führungskraft sachlich zu bleiben, auf Sarkasmus und Übertreibungen zu verzichten und nicht auf Hörensagen oder lange Vergangenes einzugehen.
- Unterschiede in den Sichtweisen herausarbeiten, feststellen, in welchen Punkten genau sich Aussagen widersprechen, dabei die eigene Meinung deutlich darstellen.
- Ursachen für Unterschiede suchen, dabei versuchen, den Standpunkt des Mitarbeiters nachzuvollziehen und wenn nötig die eigene Meinung revidieren
- Lösungen suchen, die für beide akzeptabel sind, dabei auf Vorschläge des Mitarbeiters eingehen
- Zwischenergebnisse schriftlich festhalten, beide müssen mit diesen einverstanden sein, bevor sie notiert werden.
- Das Ziel und den Zeitrahmen vor Augen behalten

Abschluss

- Am Ende noch einmal die wichtigsten Punkte des Gesprächs nennen, Zwischenergebnisse vorlesen
- Geschlossene Kompromisse und Ungeklärtes stichpunktartig nennen
- Endergebnis und getroffene Vereinbarungen schriftlich festhalten, wenn nötig gegenzeichnen lassen und dem Mitarbeiter in Kopie aushändigen.

Auswertung

- Getroffene Vereinbarungen in Bezug auf eigene Aufgaben überprüfen und diese fristgerecht in die persönliche Arbeitsplanung integrieren
- Überprüfen, welche Gesprächsziele erreicht wurden
- Neue Erkenntnisse über den Gesprächspartner notieren
- Eigene Wirkung auf Gesprächspartner einschätzen
- Eigenes Verhalten während des Gesprächs reflektieren, eigene Fehler bewusst machen und Änderungen für die Zukunft planen