

## Während des Gesprächs mit dem Mitarbeiter

Während der Unterhaltung kann das Gespräch **unterwartete Wendungen** annehmen. Auch darauf sollten Sie mental vorbereitet sein. Dabei ist es wichtig, einen kühlen Kopf zu bewahren. Wenn Sie sich an die wichtigsten Regeln und Verhaltensweisen halten, können Sie **schwierige Situationen** schon im Vorfeld umgehen und Konfliktpunkte gut lösen.

**Was Sie machen können, zeigt Ihnen die folgende Liste:**

1. **Atmosphäre herstellen**

Mit einem guten und lockeren Einstieg schaffen Sie eine positive Stimmung, mit der Sie Ihr Gegenüber öffnen und dessen Kritikfähigkeit wecken können (Im Übrigen auch Ihre eigene).

2. **Themen eingrenzen**

Fokussieren Sie sich auf die wesentlichen Inhalte und schweifen Sie nicht ab. Auf dieser Grundlage können Sie eine sachbezogene Diskussion führen und konkrete Maßnahmen beschließen. Wenn Mitarbeiter sehen, dass ein Gespräch zu einem handfesten Sachverhalt führt, gehen diese höchstwahrscheinlich motivierter aus der Unterhaltung.

3. **Wahrnehmungen wiedergeben**

Wie in jeder zwischenmenschlichen Beziehung lohnt es sich immer, dem Mitarbeiter Ihre persönlichen Wahrnehmungen mitzuteilen. Mit Sätzen wie: „Ich empfinde etwas so und so“ oder „Auf mich macht das folgenden Eindruck“, fühlen sich Menschen häufig nicht direkt angegriffen. Dieses Mittel hilft Ihnen, Probleme zu klären ohne, dass Ihr Gegenüber sofort abblockt oder sich verschließt.

4. **Probleme ansprechen**

Wenn Sie nicht nur Lob zu verteilen haben, gibt es immer Raum zum Ansprechen von Problemen. Das Abstellen von Fehlern kann langfristig zu einem besseren Arbeitsklima zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern und zu einer höheren Produktivität Ihrer Leute führen. Nur müssen Sie den Mut haben, Probleme anzusprechen. Nur übertreiben Sie es nicht damit. Ein goldener Mittelweg und Fingerspitzengefühl haben langfristig die besseren Effekte.

5. **Fairness zeigen**

Sie motivieren niemanden, wenn Sie nur seine Schwächen und Fehler anprangern. Wie bei jedem guten Feedback sollten Sie zuerst positive Dinge und die Stärken ansprechen und erst danach auf die Fehler des Mitarbeiters eingehen. Wenn Sie ein Gleichgewicht zwischen Lob und Kritik finden, wird sich Ihr Gegenüber fair behandelt fühlen.

6. **Anregungen liefern**

Kritik kann mal mehr oder mal weniger umfangreich ausfallen. Wichtig bei der Kritik ist jedoch, dass Sie neben dem Ansprechen von kritikwürdigen Punkten gleichzeitig auch Anregungen zur Besserung liefern. Diese Hinweise können auch bei einem Lob ausgesprochen werden. Es ist ja nicht ausgeschlossen, dass gute Dinge noch weiter verbessert werden können.

#### 7. **Transparenz herstellen**

Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern *wie* Sie zu Ihrer Meinung oder einem Urteil gekommen sind. Das ist bei der Beurteilung von Angestellten von besonderer Bedeutung. Wenn Ihr Gegenüber Ihren Weg der Meinungsbildung nachvollziehen kann, wird der Mitarbeiter auch Ihr Urteil besser verstehen und akzeptieren.

#### 8. **Sozialkompetenz ansprechen**

In solchen Gesprächen geht es oft um Zahlen. Was wurde bis wann eingehalten und was nicht? Welches Ziel wurde wie hoch erfüllt oder auch nicht? Meistens sind es aufgabenbezogene Ziele, die Sie dabei ansprechen. Vergessen Sie aber nicht die „weichen Faktoren“! Sind Sie zufrieden mit seiner Kommunikationsfähigkeit? Indem Sie auf seine Sozialkompetenz eingehen, zeigen Sie ihm, dass Sie ihn ganzheitlich betrachten und seine Leistung nicht nur an Zahlen fest machen.

#### 9. **Ziele definieren**

Egal welche Art von einem Gespräch Sie mit Ihrem Mitarbeiter führen, Ziele zu setzen gehört in jedes Gespräch. Vorgaben geben Ihren Leuten einen Ankerpunkt, den Sie während der Arbeit vor Augen haben.

#### 10. **Ergebnisse festhalten**

Viel Reden hilft viel? Nicht ganz! Wichtige Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs, wie zum Beispiel definierte Ziele und andere Vereinbarungen, sollten unbedingt schriftlich fixiert werden. Aufgabenbezogen können das die neuen Ziele sein. Nach einem Konfliktgespräch kann ein Protokoll Lösungen beinhalten. Der Zweck eines solchen Dokumentes ist es, sowohl den Chef, als auch den Mitarbeiter nach längerer Zeit an die wesentlichen Punkte des Gesprächs zu erinnern. Nicht umsonst gibt es den Ausspruch: „Papier ist geduldig.“

# Mitarbeitergespräch Checkliste - für Vorgesetzte

Diese Fragen decken die häufigsten Themen ab, die Vorgesetzte in Mitarbeitergesprächen ansprechen sollten:

- Wie lief das zurückliegende Jahr (aus Sicht des Mitarbeiters)?
- Welche besonderen Leistungen hat der Mitarbeiter erbracht?
- Wie unterscheidet sich die Wahrnehmung des Mitarbeiters von meinem Eindruck?
- Was sollte unbedingt beibehalten oder ausgebaut werden?
- Wie läuft es im Team?
- Wie zufrieden ist der Mitarbeiter mit seinem aktuellen Job?
- Wo sieht der Mitarbeiter Verbesserungspotenzial?
- Wie beurteilt der Mitarbeiter Ihre Arbeit als Vorgesetzter?
- Hat er Wünsche im Hinblick auf mögliche Weiterbildungen?
- Welche Weiterbildungen wird das Unternehmen im kommenden Jahr anbieten?
- Welche Veränderungen strebt der Mitarbeiter an?
- Welche Veränderungen erwarten ich von ihm?
- Gibt es neue Aufgabengebiete, die der Mitarbeiter übernehmen kann und soll?
- Fühlt sich der Mitarbeiter im Unternehmen wohl?
- Welche anderen Themen und Anliegen beschäftigen den Mitarbeiter?

Welche Ziele habe ich für den Mitarbeiter?

## Mitarbeitergespräch Ablauf: 3 entscheidende Phasen

Phase	Themen im Gespräch
<b>Gesprächseinstieg</b>	Smalltalk
<b>Phase 1</b> <b>Analyse &amp; Feedback</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➡ Aktuelle Arbeitsaufgaben</li><li>➡ Bisherige Erfolge</li><li>➡ Zielerreichung</li><li>➡ Eventuelle Kritikpunkte</li><li>➡ Arbeitszufriedenheit</li></ul>
<b>Phase 2</b> <b>Planung &amp; Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➡ Veränderungen</li><li>➡ Aufgabenplanung</li><li>➡ Zielformulierung</li></ul>
<b>Phase 3</b> <b>Perspektive &amp; Entwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➡ Berufliche Perspektiven</li><li>➡ Persönliche Wünsche</li><li>➡ Entwicklungsoptionen</li><li>➡ Weiterbildung</li><li>➡ Förderplanung</li></ul>
<b>Gesprächsabschluss</b>	Dank & Freude über weitere Zusammenarbeit