

Personal Leicht und beschwingt und mit einem Lachen im Gesicht auseinandergehen. Das sind Anzeichen, dass ein Jahresgespräch erfolgreich war.

Mitarbeitergespräche auf Augenhöhe führen

Text: Gisela Bürgler | Fotos: shutterstock.com

Beide sind vorbereitet: Sowohl Chef wie Mitarbeiter. Ebenso sind beide etwas nervös oder angespannt. Das gehört dazu und Sie dürfen es ruhig ansprechen. Das hilft. Angst hingegen ist unerwünscht. Es liegt an Ihnen, mit Ihrem wertschätzenden Verhalten eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, in der Ängste keinen Platz haben. Beginnen Sie mit einem Dank, bieten Sie etwas zu trinken an, erklären Sie den Gesprächsablauf und machen Sie darauf aufmerksam, dass das Besprochene unter ihnen bleibt und Sie sich auf dieses Gespräch freuen.

Ein Mitarbeitergespräch bietet Chancen, um die Mitarbeitenden auf ihrem Weg weiterzubringen.

Ins Gespräch kommen

Das Mitarbeitergespräch dient vornehmlich dem Austausch. Kommen Sie offen, ehrlich und respektvoll miteinander ins Gespräch, ist das die halbe Miete. Interessieren Sie sich für die Sichtweise und die Ideen Ihres Mitarbeiters und geben Sie ihm mindestens die Hälfte der Redezeit. Und stellen Sie gute Fragen (siehe Box). Ein Austausch auf Augenhöhe gelingt eher, wenn Sie sich an folgende Punkte halten:

- Wir sprechen anständig und respektvoll miteinander.
- Wir lassen einander ausreden und hören uns zu.
- Wir fragen bei Unklarheiten nach.
- Wir fassen das Gesagte in eigene Worte, um Missverständnissen vorzubeugen.

In der Regel beginnt das Gespräch mit einem Rückblick. Hier beurteilt der Mitarbeiter seine Leistung und sein Verhalten und Sie geben Ihrem Mitarbeiter eine begründete Rückmeldung aus Ihrer Sicht. Nennen Sie dazu Beispiele. So kann sich der Mitarbeiter darunter etwas Konkretes vorstellen und er nimmt wahr, dass Sie sich mit seinem Arbeitsalltag auseinandergesetzt haben. Es folgen Themen wie Zusammenarbeit, zukünftige Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten. For-



WISSEN

Dreiteilige Serie

In dieser dreiteiligen Serie erhalten Sie Ideen für erfolgreiche Gespräche.

Teil 1: Erfolgreiche

Mitarbeitergespräche motivieren

- Klarheit
- Hilfsmittel
- Einbezug Mitarbeiter
 - Organisation
 - Vorbereitung
- Beobachten – beschreiben – bewerten

Teil 2: Durchführung

- Vertrauen
- Kommunikation
- Urteilsfehler
- Zielformulierung

Teil 3: Herausfordernde Gespräche

- Wertschätzung
- Feedback
- Gesprächsführung
- Umgang mit schwierigen Mitarbeitern



mulieren Sie gemeinsam messbare Ziele, die Ihre Erwartungen enthalten und mit denen sich Fortschritte messen lassen.

Ziele

Ob Sie Ziele nach der SMART-Regel, der AROMA- oder KRAFT-Methode formulieren, ist nicht entscheidend. Vielmehr, ob der Mitarbeiter das formulierte Ziel annimmt und er einen Sinn darin erkennt. Ihre Aufgabe ist es, dem Mitarbeiter die benötigten Hilfsmittel zur Verfügung zu stellen. Zeigen Sie Interesse und erkundigen Sie sich nach dem Gespräch regelmässig, ob der Mitarbeiter mit seinem Ziel auf Kurs ist.

Beurteilungsbogen

Die auf dem Formular angekreuzte Beurteilung sagt für sich allein wenig aus. Erklären Sie, welche Beobachtungen Sie dazu veranlasst haben, das Kreuz entsprechend zu setzen. Ebenso müssen Sie wissen, welche Leistung oder wel-

ches Verhalten Ihr Mitarbeiter zeigen müsste, damit Sie das Kreuz an anderer Stelle machen. Es kann gut sein, dass der Mitarbeiter Sie danach fragt, um sich zu verbessern.

Urteilsfehler

Sind Sie sich bewusst, dass Ihr Menschenbild und Ihre Erfahrungen Ihre Wahrnehmung und damit Ihre Objektivität beeinflussen? Ein Beispiel: Ist der Mitarbeiter einer Ihnen bekannten Person äusserlich, charakterlich oder in seinem Verhalten ähnlich, kann es sein, dass Sie unbewusst diese Eigenschaften im Positiven wie im Negativen auf Ihren Mitarbeiter übertragen. Achten Sie daher darauf, dass Ihre Gedanken wertfrei und objektiv sind.

Wichtiges gemeinsam festhalten

Fassen Sie das Gespräch am Ende kurz zusammen, halten Sie wichtige Punkte fest und bestimmen Sie gemeinsam,

welche Informationen aus diesem vertraulichen Gespräch an Drittpersonen weitergegeben werden. Vergessen Sie nicht, sich beim Mitarbeiter für seinen Einsatz und seine Leistung zu bedanken. Ein Mitarbeitergespräch mit einem motivierten Mitarbeiter kann leicht und beschwingt enden, aber bei herausfordernden Gesprächen ist es anspruchsvoller, eine positive Atmosphäre aufrechtzuerhalten. Dazu erfahren Sie mehr in der Ausgabe GEBÄUDEHÜLLE 05|22.

» Ein Mitarbeitergespräch ist erfolgreich, wenn es in einer Win-Win-Situation endet.

Gisela Bürgler



Gut zu wissen

Keine Ja- oder Nein-Fragen stellen

- Gefällt dir deine Arbeit?
- Hast du deine Ziele erreicht?
- Brauchst du Unterstützung?
- Hast du Verbesserungsvorschläge?
- Möchtest du dich weiterentwickeln?
- Bin ich ein guter Chef?
- Gibt es etwas, das du mir noch sagen möchtest?

Offene Frage formulieren

- Was macht dir Freude bei der Arbeit?
Kannst du mir ein Beispiel erzählen? Gibt es weitere Beispiele?
- Was gelingt dir besonders gut bei der Arbeit? Erzähl mir davon?
Auf welches erreichte Ziel bist du besonders stolz?
- Wie kann ich dich unterstützen? Was fehlt dir, um deine Arbeit gut ausführen zu können?
- Was behindert dich in deiner Arbeitsausführung?
Welche Verbesserungsvorschläge hast du? Und welche noch?
- Wozu möchtest du eine Weiterbildung besuchen?
Welche Tätigkeiten/Aufgaben würdest du gerne übernehmen?
Weshalb? Was kann ich dazu beitragen?
- Welche Eigenschaften soll ich beibehalten oder gar verstärken?
Was denkst du, könnte ich besser machen?
- Was möchtest du mir noch sagen?
Was würdest du dir von mir wünschen?

PORTRÄT



Gisela Bürgler

Wertschätzung im Arbeitsalltag
Rotachstrasse 51, 8003 Zürich
giselabuergler.ch, M 079 909 02 04
info@giselabuergler.ch

Gisela Bürgler arbeitet als Coach, Sparringpartnerin für Führungskräfte und Dozentin und bietet Workshops an.

«Wertschätzung hat mich in meinen 20 Jahren Führungsalltag täglich begleitet und motiviert. Ich habe erlebt, welche positiven Effekte Wertschätzung gegenüber mir selbst, meinem Team, meinen Kollegen, den Vorgesetzten sowie den Kunden hat.»