

Personal Neben den üblichen Gesprächen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern gibt es immer wieder Situationen, die schwierig oder anspruchsvoll sind. Hier gilt: besonnen und ruhig agieren.

In herausfordernden Mitarbeitergesprächen für Klarheit sorgen

Text: Gisela Bürgler | Fotos: shutterstock.com

Im Mitarbeitergespräch können Sie schwierige Themen vertieft diskutieren, Lösungen suchen und Massnahmen vereinbaren. Das Jahresgespräch ist aber kein Ersatz für Ihre formellen und informellen Gespräche, die Sie in regelmäßigen Abständen – oftmals auch im täglichen Austausch – mit Ihrem Mitarbeiter führen. Denn Kommunikation und Feedback sind wichtige Führungswerkzeuge. Anhand von zwei Punkten und drei Beispielen erhalten Sie einen Einblick in herausfordernde Gespräche.

1. Wertschätzung

Begegnen Sie Ihrem Mitarbeiter mit Wohlwollen und Respekt, besonders wenn Sie ein schwieriges Gespräch führen und heikle Themen ansprechen wollen. Verhalten Sie sich professionell und machen Sie transparent, dass es um die Sache und nicht um das Herabsetzen von Menschen geht.

» **Mitarbeiter schätzen eindeutige und respektvolle Aussagen**

Gisela Bürgler

2. Gesprächsführung

Gerade bei herausfordernden Gesprächen ist es wichtig, dass Sie die Gesprächsführung nicht aus der Hand geben. Weicht der Mitarbeiter (absichtlich) vom Thema ab, führen Sie zum Thema zurück und halten das Gesprächsziel im Auge. Bringen Sie von Anfang an eine Struktur ins Gespräch und machen Sie Gesprächsregeln ab. Achten Sie auf Körpersprache und Nebensätze: Hier erfahren Sie oft Wichtiges.

Wichtig: Im Jahresgespräch darf der Mitarbeiter nicht zum ersten Mal davon hören, dass Sie sein Verhalten bemängeln oder seine Leistung seit Wochen nicht mehr stimmt.



Wenn das Gespräch unerwartet schwierig(er) wird, dürfen Sie den Mut haben, es zu unterbrechen und einen neuen Termin zu vereinbaren. Die Zeit dazwischen hilft, die Gemüter zu beruhigen, und oft sind beide Seiten beim Folgegespräch gedanklich einen Schritt weiter.

Beispiel: Mangelnde Leistung

Ihr Mitarbeiter erbringt seit einiger Zeit eine mangelnde Leistung. Sie haben ihn bereits darauf angesprochen. Im Jahresgespräch gehen Sie vertieft darauf ein. Ein möglicher Gesprächsverlauf könnte wie folgt aussehen: «Seit einigen Wochen beobachte ich, dass du deine Aufgaben unsorgfältig und fehlerhaft ausführst. Wir haben vor zwei Wochen darüber gesprochen und du hast versprochen, dich zu bessern. Leider sehe ich keine Veränderung, und zusätzlich habe ich den Eindruck, dass du mit deinen Gedanken woanders bist. Ich mache mir Sorgen. Kannst du mir sagen, woran das liegt?»



INFO

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
- Gesprächsführung
 - Feedback
- Umgang mit Mitarbeitern

Zeigen Sie im Gespräch eine offene und wohlwollende Haltung und interessieren Sie sich für Ihren Mitarbeiter als Menschen. Oft öffnen sich Mitarbeiter und erzählen mehr, wenn Sie echtes Interesse spüren und das Gespräch unter vier Augen und mit ausreichend Zeit stattfindet. Was auch immer hinter der schlechten Leistung steht, besprechen Sie gemeinsam das weitere Vorgehen und finden Sie Lösungen. Zeigt sich der Mitarbeiter uneinsichtig, bleiben Sie dran. Bieten Sie ihm ein offenes Ohr an und kontrollieren Sie das Ziel engmaschig. Das braucht Zeit und Energie, ist aber wichtig, denn der Mitarbeiter muss spüren, dass es Ihnen ernst ist. Aus betrieblicher Sicht benötigen Sie Mitarbeiter, die Leistung in definierter Qualität erbringen.

Beispiel: Persönliche Konflikte

Es kann schwierig sein, wenn ein Mitarbeiter im Jahresgespräch über einen Teamkollegen schimpft und Sie realisieren, dass es sich um einen persönlichen Konflikt handelt, der bis in den Arbeitsalltag hineinwirkt. Lassen Sie sich nicht zum Spielball machen und kommunizieren Sie unmissverständlich, dass die beiden Mitarbeiter ihren Konflikt gemeinsam und sachlich lösen sollen. Falls dies nicht gelingt, laden Sie an einen «runden Tisch» ein und moderieren ein Konfliktlösungsgespräch.

Beispiel: Unerfreuliche Mitteilung

Müssen Sie einem Mitarbeiter eine unerfreuliche Mitteilung machen, sprechen Sie nicht um den Brei herum. Kommen Sie gleich zur Sache und begründen Sie Ihre Entscheidung. Geben Sie dem Mitarbeiter im Gespräch Zeit, die Nachricht zu verarbeiten, und geben Sie ihm Raum, um über seine Gefühle zu sprechen. Zeigen Sie dafür Verständnis, beantworten Sie seine Fragen und benennen Sie die nächsten Schritte. Bieten Sie, wo möglich, Unterstützung an. Erkundigen Sie sich einige Tage später, wie der Mitarbeiter mit der mitgeteilten Nachricht klarkommt.



INFO

Feedback geben

- Kritisches Feedback gelingt besser, wenn Sie die Perspektive des Empfängers mitberücksichtigen.
- Die Rückmeldung zeitnah geben.
- Aufrichtige und ehrliche Worte wählen, die nicht verletzend sind.
- In kurzen und klaren Sätzen sprechen.
 - Nachvollziehbare und eindeutige Beispiele machen.
- Die Beobachtung und Ihre Bewertung als Frage und nicht als Tatsache formulieren.
- Konkrete und umsetzbare Vorschläge für Verbesserungen machen.

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.»