
Checkliste für wirksame Gespräche mit Mitarbeitenden

Führung findet im operativen Alltag häufig statt in Form von Aufträgen, Arbeitsanweisungen, Beantwortung von Fragen der Mitarbeitenden, Eingriffen in Arbeitsabläufe, Beurteilung der akut geleisteten Arbeit, Korrektur, Lob und Tadel. Der zugrundeliegende Zeithorizont ist häufig recht kurzfristig, die Führungskraft reagiert oft einfach auf die unmittelbaren Anforderungen.

Ausgangslage

Es ist allen Beteiligten klar, dass Mitarbeiterführung auch längerfristige Perspektiven haben muss. Diese längerfristigen Perspektiven versucht man im Jahresmitarbeitergespräch zu thematisieren, in welchem die Jahresziele mit den Mitarbeitenden besprochen werden, die Zielerreichung im letzten Jahr, die neuen Ziele, Entwicklungsmassnahmen, Feedback an Vorgesetzte, Aufstiegsmöglichkeiten, Lohn, usw. Klar, dass ein solches Gespräch vollkommen überfrachtet ist durch diese vielen Themen und beide Parteien in der Regel überfordert.

Führung alltagswirksam machen

Damit die mittelfristigen Perspektiven der Mitarbeiterführung genauso alltagswirksam werden wie die reaktiven akuten Führungshandlungen, müssen wir dafür sorgen, dass es zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitenden zu regelmässigen, tagesgeschäftsfreien Begegnungen kommt, in welchen die übergreifenden Themen angesprochen werden können.

Grundprinzipien

- Das sogenannte Jahres-Mitarbeitergespräch wird ergänzt durch regelmässige Führungsbegegnungen
- 6-8 regelmässige tagesgeschäftsfreie Führungsbegegnungen finden dann statt, wenn sie langfristig und ritualisiert geplant werden. Die unterschiedlichen Führungsthemen werden so über das ganze Jahr verteilt.
- Die Führungskräfte verabreden Ihre Gespräche frühzeitig für alle ihre Mitarbeitenden. So wird verhindert, dass die übergreifende Führungsarbeit ständig Opfer des operativen Alltags wird = "Das Dringliche ist stets der Feind des Wichtigen".
- Es hat sich bewährt, dass die Führungskräfte ihre Gesprächstermine bündeln, beispielsweise jeden 2. Dienstagnachmittag und jeden 3. Freitagvormittag im Monat blockiert die Führungskraft-Zeitfenster in ihrer Agenda.
- Ein Führungsgespräch wird auf maximal 45 Minuten geplant, optimal sind 30 Minuten.
- Alle Ergebnisse aus den Gesprächen werden dokumentiert, Mitarbeitende erhalten eine Kopie.
- Die Führungskraft bereitet sich auf das Gespräch ebenso vor wie die Mitarbeitenden. Diese Vorbereitung muss ebenfalls in der Agenda eingeplant werden.
- Das bisherige Jahresmitarbeiter-Gespräch hat nun den Charakter einer Zusammenfassung der Führungsgespräche während der gesamten vorgängigen Periode.

Fixe Gesprächsthemen

Folgende Gesprächsthemen sind Muss-Themen:

- Beurteilung Fachkompetenzen/Entwicklungsplan
- Beurteilung Metakompetenzen/Entwicklungsplan
- Beurteilung der Vorgesetzten
- Ziele des Folgejahres
- Lohn/Karriere im Jahresmitarbeiter-Gespräch
- Zielerreichung Vorjahr
- Allgemeines Coaching-Gespräch

Zu all diesen Themen bedarf es einer entsprechenden Wegleitung sowie Checkliste/Formular.

Variable Gesprächsthemen

- Stärkengespräch - siehe nächster Abschnitt
- Arbeitszufriedenheit/Arbeitshaltung
- Arbeitsinhalte/Arbeitsqualität
- Dynamik im Team/Konflikte
- Zwischenstand der Zielerreichung

Stärkeninterview

Das Stärkeninterview braucht keine starke Strukturierung, es geht hauptsächlich darum, dass beide Partner auf die Schiene "Wie holen wir das Beste aus den jeweiligen Mitarbeitenden heraus?" kommen.

Folgende Fragen sind hilfreich:

- Was gefällt Ihnen an Ihren Arbeitsinhalten am meisten?
- Worin liegen Ihrer Ansicht nach Ihre Stärken?
Wie wirken sich diese auf Ihre Zielerreichung und Arbeitsqualität aus?
- Was ist das grösste Lob, das Sie letztes Jahr bekommen haben?
- Passen die Ziele zu den Stärken?
- Wie stellen Sie sich Ihre persönliche und berufliche Weiterentwicklung/ Zukunft vor?

Grundsätzliches zur Vorbereitung durch Vorgesetzte auf ein Gespräch

Manchmal ist es für Vorgesetzte hilfreich, wenn sie sich vor Beginn jedes Gesprächs erst wieder darüber klar werden, wie sie selber zu den jeweiligen Mitarbeitenden stehen. Um das herauszufinden, sind die folgenden Fragen hilfreich. Für bestimmte Themengespräche kann man sich einzelne Fragen herauspicken, andere weglassen.

Was weiss und kann die mitarbeitende Person?

- Welche Herausforderungen habe ich in Zusammenhang mit ihr?
- Zwei Dinge, die in dieser Beziehung immer wieder auftreten
 - Was erwarte ich ganz genau von dieser Person?
 - Was soll sie erreichen?
- Ziele: Standard, Innovations-, persönliche Entwicklungsziele
- Leistungsstandards: Qualität, Quantität, Kosten, Termine, Zusammenarbeit
- Weiss diese Person ganz sicher, was ich von ihr erwarte?
- Hat sie das erforderliche Wissen und Können, um die vereinbarten Ziele zu erreichen?
- Sind ihr diese Ziele wirklich angemessen?
- Wo gibt es Lücken? Was wird veranlasst diese zu schliessen? (von beiden Seiten?)
- Wo ist ihre grösste Stärke? Wie kann ich helfen, diese für unsere Arbeit zu nutzen?

Was darf die mitarbeitende Person?

- Hat sie die Kompetenzen und die Verantwortung, die sie benötigt, um die Ziele zu erreichen?
- Ist sie durch ihre Verantwortung/Kompetenz überfordert?
- Nimmt sie sich Kompetenzen, die ihr nicht zustehen?

Was will die mitarbeitende Person?

- Ist das Ziel motivierend für sie?
- Erfüllt ihre Aufgabe die Anforderungen an eine motivierende Arbeit?
- Identifizierbarkeit?
- Handlungsspielraum?
- Persönliche Verantwortung für Kosten, Qualität, Quantität, Zeit?
- Unmittelbare Kommunikation mit den Beteiligten, Mitarbeitenden, Kunden?
- Unmittelbares Feedback?
- Lernpotential?
- Wann habe ich das letzte Mal mit ihr kommuniziert, um recht zu behalten?
- Wann habe ich ihn das letzte Mal kritisiert? Wie intensiv?
- Wann habe ich ihn das letzte Mal anerkannt? Wie intensiv?
- Wie ist die Relation zwischen Kritik und Anerkennung?
- Wie verhält sie sich mir gegenüber?
- Besteht ein Zusammenhang zwischen den beiden letzten Fragen? Welcher?
- Was folgt daraus für mein Verhalten ihr gegenüber?
Dinge, die ich in der Beziehung zu ihr sagen möchte - aber nicht sage.
- Wie viel Zeit habe ich jede Woche für sie?
Ist mein Zeitaufwand ihrem Reifegrad angemessen?
- Wann habe ich zum letzten Mal zu ihr gesagt "Ich habe keine Zeit", obwohl ich eigentlich nicht wollte?
- Auf welcher Ebene habe ich mit ihr Konflikte? (Wert-, Gefühls-, Sachebene)
Wie lautet ihre/meine Konfliktthese?
- Will ich die Beziehung zu ihr wirklich gestalten?