



MERKBLATT

MITARBEITERFÜHRUNG = DAS MITARBEITERGESPRÄCH



Merkblatt zum LSA-Impulsseminar

Einleitung

Eine Umfrage von LEADING SWISS AGENCIES bei HR-Verantwortlichen in LSA-Agenturen hat ergeben, dass Mitarbeitergespräche – insbesondere Gespräche betreffend Leistung, aber auch Salärverhandlungen oder klärende Gespräche in Konfliktsituationen zwischen Mitarbeitenden für HR-Verantwortliche oft herausfordernd sind.

An wen richtet sich dieses Merkblatt?

Das vorliegende Merkblatt richtet sich an HR-Verantwortliche in LSA-Agenturen. Es zeigt Instrumente auf, die dabei helfen, Mitarbeitergespräche für beide Seiten konstruktiv zu führen.

Die Kernpunkte aus dem LSA-Impulsseminar

1. Kommunikationsebenen:
Beziehungsebene/Sachebene
2. Kommunikationsbotschaften: ICH-Botschaft/DU-Botschaft
3. Aktives Zuhören
4. Perspektivenwechsel: Die 4 Typen
5. Das Mitarbeitergespräch: Vorbereitung, Gesprächsablauf, Nachbearbeitung
6. Fallbeispiele schwieriger Gespräche

Das Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch sollte mindestens 2x pro Jahr stattfinden. In regelmässigem Austausch werden danach die Zielvereinbarungen überprüft und allenfalls korrigiert (management by objectives). Zielvereinbarungen und die entsprechenden Massnahmen sollen immer schriftlich festgehalten werden.

Das Mitarbeitergespräch findet auf einer sachlichen Ebene statt.

1. Die Kommunikationsebenen

- 1.1. Sachebene
Fakten, Sachprobleme, Argumente, Verhalten, Aussagen
- 1.2. Beziehungsebene
Emotionen, Macht, Werte, Überzeugung, Identität, Gewohnheiten, Kultur, Ängste, Eigeninteressen, Interpretation, Gruppendynamik, Selbstmitleid etc.

2. Die Kommunikationsbotschaften

2.1. ICH-Botschaften

- Teilen die eigene Meinung mit, ohne zu werten
- Klare und ehrliche Information an den Gesprächspartner
- Bieten die Möglichkeit, auf ein Problem einzugehen
- Zeigen Auswirkungen/Konsequenzen auf
- Fördern Offenheit und Eigenverantwortung
- Eine Methode zur Deeskalation

2.2. DU-Botschaften

- Werden als Angriff/Tadel empfunden
- Verursachen Schuldgefühle
- Provozieren
- Verletzen und erzeugen Groll

3. Aktives Zuhören

Beim aktiven Zuhören geht der Zuhörer auf seinen Gesprächspartner ein. Seine Aufmerksamkeit und sein Interesse sind auf das gerichtet, was der andere sagt und nicht auf die eigenen Gedanken und Probleme. Aktives Zuhören erlaubt keine negativen Urteile oder Widerspruch.

3.1. Voraussetzungen beim aktiven Zuhören

- Ausreden lassen
- Nachfragen
- Spontane Meinung unterdrücken
- Aufmerksamkeit und Interesse zeigen
- Zuwenden, bewusste Körpersprache
- Das Gehörte wiedergeben
- Grundhaltung: echtes Interesse und Wertschätzung!

3.2. Die drei Stufen des aktiven Zuhörens



4. Perspektivenwechsel: Die Typen

In Kommunikationsagenturen arbeiten wie in kaum einer anderen Branche verschiedene Typen von Menschen zusammen (z.B. Kreative/Visionäre, Analytiker, emotionale/gefühlsorientierte Menschen, Pragmatiker, Hedonisten, etc.).

Wir alle tragen mehrere Facetten in uns, dennoch gibt es in der Kommunikation Vorlieben und bestimmte Kommunikationsmuster, die für gewisse Typen besser passen als für andere. Und es gibt allgemeine Theorien, die in schwierigen Gesprächen immer dienlich sind.

Sein Gegenüber richtig einschätzen und dessen Perspektive anzunehmen, hilft bei heiklen Gesprächen.

Das nachfolgende Schema hilft, Menschen nach Typen einzuschätzen:

4.1. Ich kontrolliere
Organisator, Analytiker, Experte für das
Kleingedruckte:

- Sammelt Fakten
- Analysiert die Situation rational
- Löst Probleme auf logische Weise
- Argumentiert rational
- Beruft sich auf Zahlen und Werte
- Versteht technische Zusammenhänge
- Berücksichtigt finanzielle Aspekte

4.2. Ich erforsche
Visionär, Schöpfer, Sucher:

- Sieht den großen Zusammenhang
- Toleriert Unsicherheit, Unwägbares
- Erkennt Chancen und Möglichkeiten
- Löst Probleme eher intuitiv
- Kann Konzepte und Ideen integrieren
- Stellt etablierte Verfahren in Frage
- Setzt Phantasie ein

4.3. Ich verfolge
Kämpfer, Macher, Höchstleister:

- Geht Schwierigkeiten praktisch an
- Entdeckt versteckte Probleme
- Bleibt beharrlich bei der Sache
- Führt mit Kontrolle und fester Hand
- Liest das Kleingedruckte
- Entwickelt detaillierte Pläne
- Achtet auf Termine und Zeitplanung

4.4. Ich bewahre
Vertrauender, Beschützer,
Gemeinschaftsorientierter:

- Erkennt zwischenmenschliche Probleme
- Spürt Reaktionen anderer
- Respektiert ethische Werte
- Begegnet anderen mit Wärme
- Ist mitreissend und überredet andere
- Reagiert auf die Körpersprache anderer

5. Der Gesprächsablauf

- 5.1. Phase 1: Gesprächsvorbereitung
- Sache: Erwartungen und Ziele
 - Beziehungen: Rollen und Persönliches
- 5.2. Phase 2: Gesprächsdurchführung
- *Einstieg*: Standpunkte klären
 - *Gesprächsführung*: Hintergründe beleuchten, Entscheidungen fällen, Vereinbarungen treffen
 - *Abschluss*: Weiteres Vorgehen besprechen und Konsequenzen aufzeigen. Termine für Nachbesprechungen festlegen.
- 5.3. Phase 3: Reframing
- Vereinbarungen schriftlich festhalten, Massnahmen einleiten, Selbstreflexion



Schritt 1 Vorbereitung

Inhaltlich und formal vorbereiten
Sitzungsziel – einstellen auf Typus



Schritt 2 Einstieg

Wertschätzung, Empathie, Rahmen klären
und gleich zur Sache kommen



Schritt 3 Gesprächsführung

Standpunkte klären
Hintergründe beleuchten
Entscheidungen fällen
Vereinbarungen treffen



Schritt 4 Abschluss

Termine Nachbesprechung festhalten
Eventuell gemeinsam reflektieren
Dank und Verabschiedung



Schritt 5 Nachbearbeitung

Vereinbarungen schriftlich festhalten
Massnahmen einleiten
Selbstreflexion

Anhang: Fallbeispiele – Rollenspiele

Die vier folgenden Übungsfälle zeigen Beispiele von schwierigen Mitarbeitergesprächen auf.

Es gibt keine Musterlösungen für die aufgeführten Fälle. Die im Merkblatt beschriebenen Techniken unterstützen jedoch dabei, heikle Gespräche möglichst konstruktiv führen zu können.

Jedes Gespräch beginnt mit einer guten Vorbereitung (Situation, Fakten, Standpunkte, Typen, Erwartungen) und endet mit einer gemeinsamen Vereinbarung, die schriftlich festgehalten wird.

Fall 1: Unangenehmes Feedback an Mitarbeitenden der Generation Y

Situation

Ein junger Mitarbeiter macht zum wiederholten Mal Fehler und überschreitet Regeln. Auch sonst sind sein Benehmen und seine Einstellung eher provokativ und ablehnend. Er möchte zudem mehr Freiheit und weniger an Strukturen und Vorgaben gebunden sein. Der Mitarbeiter bringt grosses Potenzial mit, lernt schnell und könnte aufsteigen.

Herausforderung

Ein Gespräch mit dem Mitarbeiter führen, ihn ermahnen, ohne ihn zu demotivieren und ihm vermitteln, was von ihm erwartet wird.

Ziel

Besserung in den Kritikpunkten, Halten des Mitarbeiters und dessen Weiterentwicklung fördern.

Hilfreiche Technik(en)

- Analyse des Typs und seiner bevorzugten Kommunikation
- Corporate Message durch ICH-Botschaft klar darlegen
- Offene Fragen stellen und aktiv zuhören, um auch die andere Position zu verstehen

Fall 2: Vermittlung im Konflikt zwischen zwei Mitarbeitenden

Situation

Zwei Mitarbeitende tragen ihren Konflikt auf emotionaler Ebene laut in der Agentur aus, so dass dies andere Mitarbeitende stört und eine schlechte Stimmung entsteht.

Herausforderung

Ein vermittelndes Gespräch mit den beiden Mitarbeitenden führen, das nicht als Einmischung empfunden wird und das auf einer sachlichen Ebene stattfinden kann.

Ziel

Den Konflikt thematisieren, beide Standpunkte hören/verstehen, Grund für den Konflikt finden. Gemeinsam erste Massnahmen in Richtung besserer Kommunikation und Zusammenarbeit entwickeln.

Angewandte Technik(en)

- Analyse der beiden Typen
- Konfliktanalyse: geht es um die Persönlichkeit oder um die Sache?

- Offene Fragen an beide, um Lösungswege zu finden

Fall 3: Lohngespräch

Situation

Ein Mitarbeitender, der seit einigen Jahren bei der Agentur tätig ist, verlangt eine Lohnanpassung. Sein Lohn liegt jedoch über der von der Agentur definierten Lohnbandbreite, die erst nach der Einstellung des Mitarbeitenden festgelegt wurde. Er hat somit faktisch keinen Anspruch auf eine Lohnerhöhung.

Herausforderung

Den guten Mitarbeitenden möchte man auf keinen Fall verlieren. Regelungen müssen für alle gelten, damit die Struktur nicht untergraben wird.

Ziel

Eine für beide Parteien akzeptable Lösung finden, ohne die festgelegten Regeln zu brechen.
Wertschätzung und Motivation für den Mitarbeiter ohne Lohnerhöhung.

Angewandte Technik(en)

- Analyse des Typs und seiner bevorzugten Kommunikation
- Aktives Zuhören
- Offene Fragen stellen, um herauszufinden, was der Mitarbeitende will/erwartet

Fall 4: Unangenehmes Feedback an Mitarbeitenden zu Performance/Budget

Situation

Eine Mitarbeiterin hat erhebliche Performance-Probleme. Sie weist zum wiederholten Mal einen deutlichen Budget-Overspend aus. Die Mitarbeiterin nimmt Kritik sehr persönlich. Sie kann sich schlecht durchsetzen.

Herausforderung

Die Mitarbeiterin ermahnen und gleichzeitig motivieren, ihre Performance zu verbessern.

Ziel

Weiterentwicklung der Mitarbeiterin.

Hilfreiche Technik(en)

- Analyse des Typs und seiner bevorzugten Kommunikation
- Corporate Message durch ICH-Botschaft klar darlegen
- Offene Fragen stellen, um herauszufinden, weshalb die Mitarbeiterin diese Fehler macht
- Unterstützung bieten