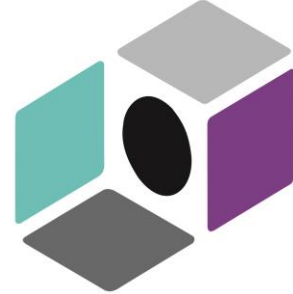


Schweizerischer Plattenverband **SPV**
Association Suisse du Carrelage **ASC**
Associazione Svizzera delle Piastrelle **ASP**



MITARBEITERGESPRÄCHE FÜHREN

André R. Eltschinger
Eeltschinger Consulting

AGENDA

1. **Gründe für ein Mitarbeitergespräch**
2. **Sinn und Zweck eines Mitarbeitergesprächs**
3. **Zielgruppen**
4. **Struktur eines Mitarbeitergesprächs**
5. **Mitarbeitergespräch führen**
 - Inhalt & Ablauf
 - Vorbereitung
 - Geschickte Verhaltensstrategie
6. **Ergebnisse festhalten**
7. **Typische fragen von der Chefseite**
8. **Erfahrungsaustausch**
 - Fragen & Antworten



GRÜNDE FÜR EIN MITARBEITERGESPRÄCH

=> die 4 wichtigsten Aspekte

- **Ende der Probezeit**
- **Standortbestimmung**
 - Arbeitsituation, Aufgaben, Befindlichkeit
- **Positionswechsel in der Unternehmung**
- **Kritik-, Konfliktgespräche**
- **Krankenrückkehrgespräch**
- **Mitarbeitergespräch**
 - => *versus Mitarbeiterbeurteilung*
 - Jahresgespräch
- **Zielvereinbarung**
 - was sind die Ziele des Mitarbeiters
 - was stellen sie sich vor als Vorgesetzter
- **Förder- und Entwicklungsplanung**
 - gegenseitige Zukunftsvorstellungen
- **Trennungsgespräch**

WHY?

SINN UND ZWECK EINES MITARBEITERGESPRÄCHS

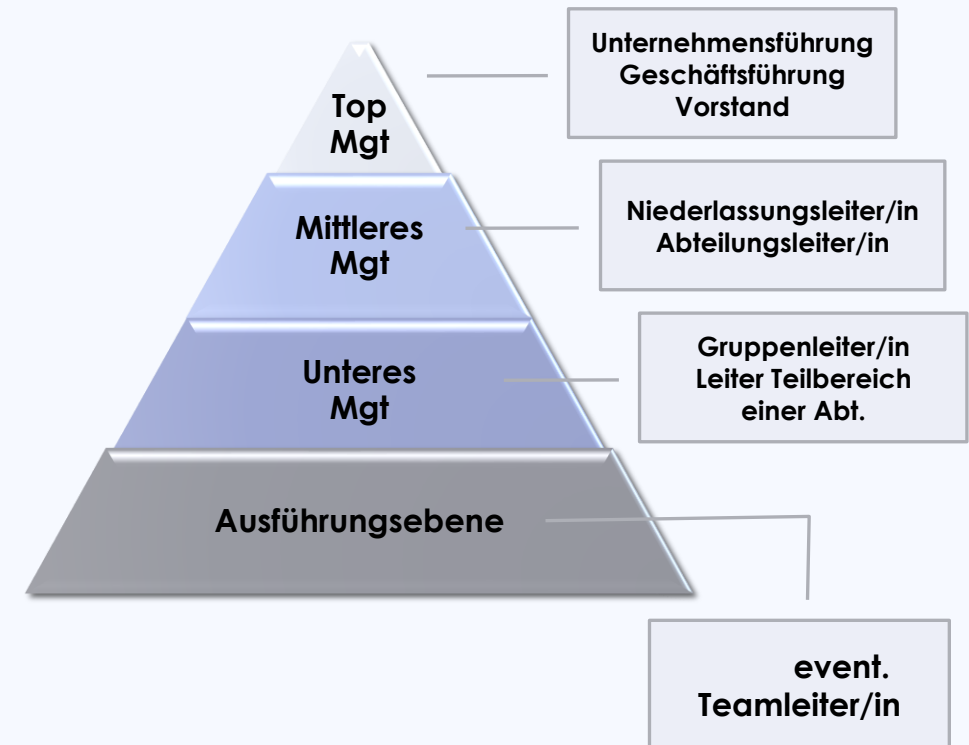
1. Mitarbeitergespräche sind ein einfaches und doch wirkungsvolles Tool, um Mitarbeiter- und Unternehmenserwartungen abzugleichen, eine Standortbestimmung vorzunehmen und mit voller Kraft persönliche und unternehmerische Ziele anzugehen.
2. Wertschätzende und offene Gespräche auf Augenhöhe führen
3. Im Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter kann ein gegenseitiger Feedback-Kreislauf entstehen. Mitarbeiter geben „von unten“ Rückmeldung zur Unternehmensentwicklung, Führungskräfte geben Rückmeldung zur Mitarbeiterleistung. Gemeinsam sollen persönliche und unternehmerische Ziele in Einklang gebracht werden.



ZIELGRUPPEN

- **Organisationsstruktur**

- Führungspersonen mit direkter Mitarbeiterführung





STRUKTUR EINES MITARBEITERGESPRÄCHS



Gesprächseinstieg



Analyse & Feedback

- Aktuelle Arbeitsaufgaben
- Bisherige Erfolge
- Event. Kritikpunkte
- Arbeitszufriedenheit



Planung & Ziele

- Veränderungen
- Aufgabenplanung
- Zielformulierung



Perspektive & Entwicklung

- Berufliche Perspektiven
- Persönliche Wünsche
- Entwicklungsoptionen
- Weiterbildung
- Förderplanung



Gesprächsabschluss



MITARBEITERGESPRÄCH FÜHREN

=> INHALT & ABLAUF

- **Vorbereitung**
 - Vorbereitung der Führungskraft und des Mitarbeitenden
- **Positive Voraussetzung**
 - sie schaffen die positive Voraussetzung für ein erfolgreiches MAG
- **Persönliche Beziehung**
 - zum Mitarbeitenden ein Brücke des Vertrauens schaffen
- **Fragen Behandlung**
 - aktives Zuhören
- **Lösungs- und Zielorientierung im Gespräch**
 - einen positiven, konstruktiven Ansatz im Rahmen des gesamten Gesprächs finden
- **Meilensteine richtig setzen**
 - Ziele richtig setzen und schriftlich vereinbaren => Commitments schaffen



MITARBEITERGESPRÄCH FÜHREN

=> **VORBEREITUNG**

- **Vorbereitung Vergangenheit**
 - Was waren die grössten Erfolge?
 - Ursachen für Herausforderungen und Misserfolge
 - Ziele aus dem letzten Mitarbeitergespräch
 - Schätzung der Arbeitsleistung
- **Vorbereitung Gegenwart**
 - Zufrieden im Job
 - Was sind die Herausforderungen im aktuellen Projekt?
 - Welche Kritikpunkte aus der Vergangenheit sind bis heute geblieben? Welche haben sich gelöst?
 - Welche Potentiale werden nicht genutzt?
 - Welche Anforderungen überfordern momentan?
- **Vorbereitung Zukunft**
 - Welche vergangenen Erfolgsstrategien lassen sich auch auf zukünftige Projekte anwenden?
 - Woran muss weitergearbeitet werden?
 - Welche Veränderungen am Arbeitsplatz könnten die Zukunft beeinflussen?
 - Weiterbildungsoffensive
 - Kurz-, mittel- und langfristige Zielsetzung
 - Welche Unternehmensziele der kommenden Jahre passen zu den jeweiligen strategischen Fertigkeiten und persönlichen Zukunftsvisionen meines Gesprächspartners?

=> **ACHTE** darauf, dass die wichtigsten Anliegen schriftlich protokolliert werden. Bei festen Vereinbarungen (Commitment) => *siehe Ergebnisse festhalten*



MITARBEITERGESPRÄCH FÜHREN

=> GESCHICKTE
VERHALTENSSTRATEGIE

- **Sachlich & professionell**
Bringe das Gespräch nie auf eine vorwurfsvolle, persönliche Ebene
- **Aufgeschlossen & überraschend**
Überraschungen können gegenseitig auftauchen – auch wenn zunächst keine Begeisterung aufkommt

Stoische Gelassenheit demonstrieren => d.h. aktiv zuhören, Mimik kontrollieren, um Bedenkzeit bitten und keine Option rigoros ablehnen
- **Vorbereitet & konstruktiv**
Vorbereitung ist die Grundvoraussetzung für jede Art von Gesprächen

Verliere dabei niemals deine gesunde Eigenkritik und Selbsterkenntnis

Für die konstruktive Gesprächsführung ist das Timing essenziell: Misserfolge platzierst du idealerweise in der Mitte des Dialogs, während Erfolge am Anfang und am Ende des Gesprächs besser in Erinnerung bleiben
- **Realistisch & dialogisch**
Gerade für die Träumer unter uns ist eine Gesprächsführung mit realistischen Zielen wichtig

Verschrecke dein Gegenüber nicht mit utopischen Vorstellungen, sondern zeige Empathie im offenen Dialog

Entwickle idealerweise gemeinsam klar definierte Ziele während des Gesprächs



ERGEBNISSE FESTHALTEN

Viel Reden hilft viel? Nicht ganz!

- Wichtige Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs, wie z.B. 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 Mitarbeitenden nach länger Zeit an die wesentlichen Punkte des Gesprächs zu erinnern.



ERGEBNISSE FESTHALTEN

=> EIN BEISPIEL



Mitarbeitergespräch

Name des Mitarbeiters: _____ Datum: _____

Beurteilungszeitraum: _____

Arbeitsweise	1	2	3	4	5
Erfüllt alle übertragenen Aufgaben vorbildlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistet mehr als er/sie muss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeigt hohes Interesse und hohe Motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Setzt klare Prioritäten und arbeitet effizient	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reagiert auf Probleme schnell und zuverlässig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitet sorgfältig & gewissenhaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entwickelt eigenständig neue Ideen & Lösungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hält Termine ein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Setzt hohe Ansprüche an sich und die Arbeitsergebnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommunikation / Umgangsformen	1	2	3	4	5
Besitzt rasche Auffassungsgabe und Lernwillen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verarbeitet Informationen gewissenhaft & effektiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nimmt Kritik dankbar an	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mündliche Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schriftliche Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikation per E-Mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikation per Telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bleibt unter Stress ausgeglichen & freundlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Führungsverhalten	1	2	3	4	5
Verhalten Vorgesetzten gegenüber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhalten Mitarbeitern/Kollegen gegenüber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analysestärke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategisches Denken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kann Aufgaben klar & verständlich delegieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

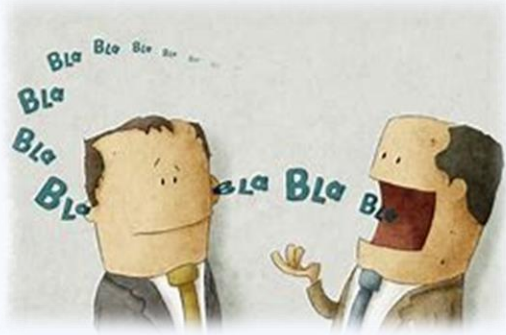
Zielerreichung	1	2	3	4	5
Grad der Zielerreichung im Betrachtungszeitraum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentar

 Unterschrift Führungskraft

 Unterschrift Mitarbeiter

Legende: (1) = Ausgezeichnet, (2) = Über den Anforderungen, (3) = Den Anforderungen entsprechend, (4) = Entspricht nur knapp den Anforderungen, (5) = Mangelhaft



TYPISCHE FRAGEN VON DER CHEFSEITE

=> **DIE KLASSIKER**

=> **CHECKLISTEN**

- **VORBEREITUNG FÜR VORGESETZTE**
- **VORBEREITUNG FÜR MITARBEITENDE**

- **Kommen sie mit ihrer Arbeit gut voran?**
- **Was haben sie im letzten Projekt/Jahr Neues dazu gelernt?**
- **In welche Richtung würden sie sich gerne noch weiterentwickeln?**
- **Wie steht es um ihre Motivation und Arbeitsatmosphäre im Job/Team?**
- **Liegt ihnen etwas auf dem Herzen, das sie gerne besprechen würden?**
- **Mit welchen Herausforderungen sehen sie sich konfrontiert? Und wie können wir ihnen bei diesen helfen?**
- **Wünschen sie sich häufiger Meetings/Gespräche/Feedbacks?**
- **Haben sie noch Anliegen an mich als Vorgesetzter?**

ERFAHRUNGSAUSTAUSCH

FRAGEN & ANTWORTEN

