

MITARBEITERGESPRÄCHE SICHER FÜHREN

Vom Loben, Kritisieren und Verabschieden



Dabei sind sowohl Anerkennung als auch Kritik wichtige Führungsinstrumente, die die Zufriedenheit und die Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter unterstützen. Eine besondere Herausforderung stellen Trennungsgespräche dar, die ebenfalls zum Führungsalltag gehören. Eine würdevolle Beendigung des Arbeitsverhältnisses sollte selbstverständlich sein. Mit einer klaren Gesprächsstruktur sowie sprachlicher Angemessenheit gelingt es Ihnen, Mitarbeitergespräche souverän und wertschätzend zu führen.

Die Rolle des Vorgesetzten

Untersuchungen besagen: Die Kommunikationskultur im Unternehmen wird vorwiegend vom Verhalten der Vorgesetzten geprägt. Wie ist die Kommunikationskultur in einem Unternehmen einzuschätzen, wenn der Motivationsgrundsatz lautet: „Nichts gesagt ist Lob genug“? Möglicherweise haben Sie ähnliche Haltungen in Ihren Ausbildungen genossen

Eine gute Leistung im Job verdient Anerkennung, die in der Regel auch gerne ausgesprochen wird. Kritik angemessen zu äußern, fällt vielen Führungskräften dagegen schwerer.

und wissen, wie motivierend es für Sie gewesen wäre, ein wertschätzendes Lob für Ihre Leistung zu bekommen.

Anerkennung trägt zur Verstärkung eines gewünschten Verhaltens bei und steigert sowohl das Selbstwertgefühl als auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Wertgeschätzte Mitarbeiter identifizieren sich zudem eher mit der Praxis, was sich wiederum günstig auf die Erreichung der gesteckten Ziele auswirkt. Anerkennung auszusprechen gehört zu den wirkungsvollsten Führungsinstrumenten, obwohl es lediglich minimale „Zeitkosten“ verursacht. Überraschen Sie also künftig Ihre

Mitarbeiter mit einem Anerkennungsgespräch! Dabei terminieren Sie das Gespräch so, dass es auch für Ihre Mitarbeiter günstig ist. Je kürzer der Zeitraum zwischen dem Anerkennungsanlass und Ihrer Anerkennung ist, umso stärker ist

„Wer Freude an der Arbeit hat, ist imstande, viel zu leisten.“

Marion Gräfin Dönhoff



Phasenkonzept eines Kritikgespräches

Gesprächsphasen	Empfehlungen für die Gesprächsführung
Phase 1: Gespräch eröffnen	Mit Namen begrüßen Sofort zum Anlass des Gesprächs überleiten
Phase 2: Sachverhalt darstellen und erörtern	Kritikwürdigen Sachverhalt ohne Wertung schildern ▪ Mitarbeiter-Sicht erfragen ▪ Unterschiede erörtern: Übereinstimmung anstreben ▪ Auswirkungen des Fehlverhaltens beschreiben
Phase 3: Ursachen ermitteln	Ursachen ermitteln ▪ Ggf. eigene Versäumnisse ansprechen
Phase 4: Kritik aussprechen	Kritik unmissverständlich aussprechen ▪ Entschuldigung annehmen ▪ Aktuelle Konsequenzen nennen und Entsprechendes vereinbaren ▪ Konsequenzen für Wiederholungsfall darstellen
Phase 5: Leistungsverbesserung planen	Präzisieren, welche Leistungen und welches Verhalten Sie zukünftig erwarten ▪ Lösungen suchen ▪ Wie will der Mitarbeiter eine Wiederholung vermeiden? ▪ Wie können Sie ihn dabei unterstützen? ▪ Sind Fortbildungsveranstaltungen nützlich? ▪ Kontrollen vereinbaren
Phase 6: Gespräch beenden	Vereinbarungen zusammenfassen ▪ Keinen Zweifel am guten Willen aufkommen lassen ▪ Weitere gute Zusammenarbeit und gutes Gelingen der vereinbarten Vorhaben wünschen ▪ Mit Namen verabschieden

aus: Führen durch Kommunikation, Siegmar Saul, 2012, Beltz

deren Wirkung. Nehmen Sie sich Zeit für dieses Gespräch, denn das ist bereits ein Teil Ihrer Anerkennung.

Kritik wirksam äußern

Das Gegenstück zum Anerkennungsgespräch ist das Kritikgespräch. Beide gehören in gewisser Weise zusammen und sollten von Ihnen überlegt und situationsgerecht eingesetzt werden.

Kritik ist schwerer zu äußern als Anerkennung. Während fast jeder gern ein anerkennendes Wort hört, ist selbst jemand, der ausdrücklich um konstruktive Kritik bittet, nicht selten etwas verletzt, wenn er dann tatsächlich kritisiert wird. Daher ist es wichtig, dass Kritikgespräche von der Führungskraft sorgfältig vorbereitet werden. Die nachfolgenden Fragen können bei der Vorbereitung hilfreich sein:

- Informationen zum Ereignis
 - Was genau ist geschehen?
 - Worin besteht der Fehler des Mitarbeiters?
 - Inwieweit tragen andere daran Mitschuld?
 - Wie oft hat der Mitarbeiter diesen Fehler bereits gemacht?
- Informationen zur Arbeitssituation des Mitarbeiters
 - Inwieweit wusste er, welche Leistung erwartet wurde?
 - Besaß er die erforderlichen Fähigkeiten, um die Leistung zu erbringen?
 - Wie oft ist Ähnliches in der Vergangenheit aufgetreten?
 - Inwieweit trage ich eine Mitschuld an diesem Fehlverhalten?

Vereinbaren Sie mit dem Mitarbeiter einen Gesprächstermin und informieren Sie ihn darüber, um was es geht – das ist nur fair! Stimmen Sie sich auf das Gespräch ein: Wie könnte der Mitarbeiter reagieren? Das Ziel eines Kritikgespräches ist die Klärung einer Soll-Ist-Differenz, dabei soll der Mitarbeiter durch Einsicht zur Erkenntnis kommen. So entsteht daraus eine Win-win-Situation.

Das oben dargestellte Phasenkonzept eines Kritikgespräches kann Ihnen als Gesprächsleit-



„Man sollte dem anderen die Wahrheit wie einen Mantel hinhalten, dass er hineinschlüpfen kann – und nicht wie einen nassen Lappen um die Ohren schlagen.“

Max Frisch

faden dienen und erleichtert Ihnen die Durchführung. Achten Sie bitte darauf, dass Sie als Praxisinhaber während des Gesprächs die Gesprächsfäden in der Hand behalten!

Es empfiehlt sich, ein Ergebnisprotokoll anzufertigen, das beide unterschreiben. Der Mitarbeiter erhält ein Doppel.

Das Trennungsgespräch

Eine besondere Herausforderung unter den Mitarbeitergesprächen stellt das Kündigungs- oder Trennungsgespräch dar. In diesem Gespräch wird dem Mitarbeiter das Kündigungsschreiben ausgehändigt und der Empfang durch ihn schriftlich bestätigt (beachten Sie bei einer Kündigung unbedingt die rechtlichen Rahmenbedingungen!). Neben der finanziellen Bedrohung werden sich viele Menschen, die sich über ihren Beruf definieren, auch in ihrem Selbstwertgefühl hart getroffen fühlen. Dieses Gespräch sollte daher mit großer Wertschätzung und sprachlicher Angemessenheit geführt werden. Eine würdevolle Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist selbstverständlich. Im Wesentlichen lassen sich Ihre Vorbereitungen und Aufgaben wie folgt zusammenfassen:

- Gesprächstermin vereinbaren:
 - Der Freitag sowie der Montagmorgen sind für dieses Gespräch nicht geeignet. Führen Sie das Gespräch in einem störungsfreien

Raum (keine Anrufe). Halten Sie alle Unterlagen bereit.

- Ihre Kernaufgaben sind:
 - Die Kündigung auszusprechen und zu begründen, die organisatorische Abwicklung der Trennung zu besprechen und mögliche Hilfen anzubieten.
- Stimmen Sie sich auf das Gespräch mit den folgenden Fragen ein:
 - Rechnet der Mitarbeiter mit der Kündigung?
 - Fällt er aus allen Wolken, wenn ich ihm die Kündigung eröffne?
 - Soll der Mitarbeiter freigestellt werden oder nicht?

Nach dem Gespräch informieren Sie die verbleibenden Mitarbeiter, ohne die Gründe der Kündigung zu nennen. Behandeln Sie den gekündigten bis zum letzten Tag fair.

Bei allen diesen Gesprächssituationen gilt: Durch eine klare Gesprächsstruktur und eine gute Vorbereitung gelingt es Ihnen eher, auch während des Gesprächs emotionale Angemessenheit zu wahren. Viel Erfolg! ■



Dipl. Päd. Petra Koriath

Mediatorin, Systemischer Business Coach
40882 Ratingen
www.petrakoriath.de

Literatur:

Saul, S. (2012): Führen durch Kommunikation
Comelli, G., Rosenstiel, L.v. (1995): Führen durch Motivation
Rosenstiel, L.v., et al. (1995): Führung von Mitarbeitern