

Wissens-Forum

**Konkretes Praxiswissen
Austausch mit Kollegen**

Webinar-Staffel für Zukunftsgestalter. Mit relevanten Themen
der Unternehmensführung, um täglich besser zu werden.

Wirksam und gleichzeitig wertschätzend Mitarbeitergespräche führen

09.12. 2020

Jörg Friebe, ReSolTat

P R O T O K O L L

Impulsvortrag

- Jörg Friebe ist Diplom-Pädagoge und beschäftigt sich besonders mit der Teamkommunikation in Unternehmen unterschiedlicher Größe und aus unterschiedlichen Branchen.
- Er unterstützt u.a. bei der Frage: „Wie führe ich eigentlich Mitarbeitergespräche?“
- Dabei soll die Balance gehalten werden zwischen Zielerreichung und Wertschätzung dem Mitarbeiter gegenüber.
- ReSolTat hat ein System entwickelt, das Mitarbeiter dabei unterstützt Ihre Meinung zu sagen und das eine gute Struktur bietet.
- Statt Jahresgesprächen sollten lieber häufigere und kürzere Gespräche geführt werden.
- Das Wort Beurteilungsgespräch sollte vermieden werden, denn beide Seiten nehmen im Idealfall etwas aus dem Gespräch mit.
- Für die Teambildung haben sich pragmatische, anpackende Ansätze bewährt. Zum Beispiel:
 - gemeinsam etwas bauen
 - mit dem Führungsteam segeln oder
 - Bogenschießen
- Wenn Jörg Friebe in einem Unternehmen unterstützt, gibt es eine Auftaktveranstaltung und dann 2stündige Workshops.
- Ziel ist, ins praktische Tun zu kommen statt Statements auszutauschen.
- Die Mitarbeitenden kommen ins Unternehmen aufgrund äußerer Faktoren. Verlässt jemand die Firma liegen meist Missstimmungen vor oder es wird Druck empfunden. Das Wesentliche liegt in der Tiefe.
- Um Klarheit zu schaffen, zeigt Jörg Friebe eine Grundstruktur auf, die immer wieder vorkommt.
- Dabei spielt sich alles zwischen den Polen:
 - Nähe – Distanz
 - Dauer – Wechsel ab
- **Nähe:** Dazugehören, Wertschätzung

- **Distanz:** Sein Ding machen, wirksam sein, Ergebnis/Erfolge erzielen, selbstständige Arbeit
- **Dauer:** Wissen woran man ist & wie Abläufe realisiert werden
- **Wechsel:** Ideen einbringen, Freude, Entwicklung
- **Dann kommt noch die Frage nach dem Sinn hinzu:** woran bin ich? Wozu arbeite ich?

Mitarbeitergespräche

- Wie führt man Gespräche nach Rosenberg?
 - Klarheit und Struktur in 2 Schritten
 - 1. Rückmeldung: erst einmal ohne Wertung,
 - 2. Wie wirkt das Verhalten? Ohne Schuldzuweisung.
 - 3. Wunsch: So gestalten, dass der Mitarbeiter konkret darauf antworten kann und sofort etwas umgesetzt werden kann.
- Besteht die Geschäftsleitung aus mehreren Personen, dann alle 6-8-Wochen klären, sind alle auf einem Kurs?
- Ziel: Gespräche so gestalten, dass sich beide Seiten darauf freuen.
- Auf Augenhöhe sein und gleichzeitig Klarheit schaffen.
- Systematik entwickelt: Alle Karten aus den Tisch
- Mit Hilfe von Themenkarten und einer Skala wird sichergestellt, dass alle relevanten Themen angesprochen werden und beide Seiten ihre Einschätzung abgeben können.
- Beispiel: Qualität der Arbeit
 - Mitarbeiter: Wie schätzt er seine Qualität ein? Mit Begründung
 - Führungskraft: eigene Einschätzung mit Begründung.
 - Anschließend gemeinsam Ideen entwickeln, was der Mitarbeiter tun könnte, um das Ergebnis zu verbessern.
- Manchmal ist das Selbstbild auch schlechter als die Einschätzung der Führung.
- Die Skala hilft, Wertschätzung anschaulich zu vermitteln.
- Die Fragen der Systematik „Alle Karten auf den Tisch“ sind branchenübergreifend formuliert.
- Die Themen sind:
 - Ergebnisse
 - Struktur
 - Menschen
 - Innovation
- 4-mal 3 Punkte, mit denen alles abgedeckt wird.
- Vorteil: Wenn ein Punkt nicht optimal ist, sind die anderen vielleicht gut.
- Ergänzung: Block auf dem die Gesprächsergebnisse festgehalten werden können.
- Vereinbarungen nachfassen.
- Faktor Zeit: Zu Beginn sollten 1,5 Stunden pro Gespräch eingeplant werden. Wenn die Struktur steht, kann es auch schneller gehen, ca. 30 Minuten.
- Gesprächsumgebung kann gern ein neutraler Raum sein, zum Beispiel Pausenraum o.ä. Sollen klare Ansagen gemacht werden, gern formellen Rahmen, also das Chefbüro wählen.
- Mitarbeitergespräche zählen zur Arbeitszeit

- Die Terminankündigung für ein Mitarbeitergespräch kann die Kollegen nervös machen. Hier hilft die Konstanz. Ist das erste Gespräch erst einmal positiv verlaufen, schwindet die Unsicherheit.
- Tipp: Im ersten Gespräch den Mitarbeiter erstmal reden lassen. Den Leitfaden erst später einführen.
- Gespräche können auch von Teamleitern, also dem mitarbeitenden Meister geführt werden.
- Ggfs. die ersten Gespräche gemeinsam absolvieren.
- Um gute Resultate zu erzielen, sollen Mitarbeitergespräche nicht an ein Bonussystem gekoppelt werden.

→ 10 Minuten Workout-Rooms mit 4-5 Teilnehmern, die sich zu folgenden Fragen austauschen:

- Wie häufig führst du in deinem Betrieb Mitarbeitergespräche?
- Was ist deine wirkungsvollste Frage?

Rückkehr in die große Runde mit Antworten zur Frage:

Was ist deine wirkungsvollste Frage?

- Was ist im Moment besonders gut? Was gefällt dir besonders?
- Was kann ich in der Organisation verbessert?
- Wo wollen wir gemeinsam hin?
- Wie zufrieden bist du?
- Welche Arbeit magst du am liebsten? Welche gar nicht?
- Was würdest du verändern?
- Wie sind die Veränderungen seit dem letzten Gespräch gewesen?
- Was muss passieren, damit du mit Spaß zur Arbeit gehst? Was war an den Tagen, an denen du abends kein gutes Gefühl hattest?
- Wir nutzen einen Bewertungsbogen mit Selbsteinschätzung und Zielvereinbarungen. Das funktioniert gut.
 - Besonders im 1. Jahr sehr ergiebig, jetzt lässt der Effekt etwas nach.
- Wo siehst du dich in 5 Jahren?
- Mit welchen Kollegen arbeitest du gut und gern zusammen?
- Was müsste Schreckliches passieren, damit du die Firma verlässt?
- Die Struktur lässt sich auch auf andere Themen anwenden, zum Beispiel beim Projektabschluss
- Auch Lob, zum Beispiel für eine gelungene Baustelle, lässt sich in die Dialogform bringen und wirkt so nachhaltiger.