

100 Punkte Checkliste für erfolgreiche Mitarbeitergespräche

Diese Checkliste für Mitarbeitergespräche soll Ihnen mit konkreten Tipps und mit dem Fokus auf Relevanz und Praxisnähe helfen, Mitarbeitergespräche mit mehr Sicherheit zu führen, sich systematisch darauf vorzubereiten und dabei wichtige Kommunikationstechniken zu beachten. Sie stammt aus dem Buch „Leitfaden für erfolgreiche Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbeurteilungen“

Arten und Anlässe von Mitarbeitergesprächen

Zielvereinbarungsgespräch
Qualifikations- oder Beurteilungsgespräch
Jahresendgespräche
Verwarnungsgespräch
Entwicklungsgespräch
Fördergespräch
Standortbestimmungsgespräch
Disziplinalggespräch
Leistungs-Anerkennungsgespräch
Kündigungsgespräch
Konfliktgespräch
Stellenbeschreibungsgespräch
Probezeitgespräch
Kritikgespräch
Lohngespräch
Delegationsgespräch
Austrittsgespräch
Abmahnungsgespräch
Teamgespräch
Feedbackgespräch
Rückkehrgespräch
Frei-Themen-Gespräche

Planung Gesprächsaufbau

Notieren Sie sich die 4-5 Hauptphasen des Gespräches
Welche konstruktive Gesprächseröffnung wählen Sie?
Welches ist das Kernanliegen, wie formulieren Sie es?
Grund und Ziel des Gesprächs absolut klar machen
Welches sind mögliche Argumente und Einwände?
Welche Themen soll man eventuell visualisieren?
Wann kann das Gespräch heikel/emotional werden?
Welches Hauptgesprächsziel ist zu erreichen?
Wo kann man welche Kompromisse machen?
Welches sind die messbaren Ziele?
Erfolgskontrolle der Zieleinhaltung fixieren

Unterlagen und Informationen

Stellenbeschreibung
Personalakte
Arbeitsvertrag
Zwischenzeugnisse
Protokolle
Projektberichte
Kundenkorrespondenz
Mitarbeitergesprächsprotokolle
Zielvereinbarungen
Qualifikationsberichte
Anforderungsprofile

Möglicher Ablauf und Struktur

1. Gesprächseröffnung bzw. Ausgangslage
2. Gesprächsgrund und Gesprächsziel
3. Anlass mit Beispiel und Auswirkungen
4. Einholen Standpunkt Mitarbeiter
5. Austausch Meinungen und Sichtweisen
6. Erarbeiten von Lösungen und Alternativen
7. Abwägen der Vor- und Nachteile
8. Zusammenfassung des Besprochenen
9. Entscheid, z.B. erwartetes Verhalten/Änderung
10. Allfälliges Angebot von Hilfestellungen
11. Setzen von Fristen, Terminen und evtl. Teilzielen
12. Vereinbarungen und Commitments
13. Kontrollmöglichkeiten der Zielerreichung
14. Festlegung eines allfälligen Followup-Gesprächs

Wichtige Gesprächsregeln auf einen Blick

Positiven und entspannenden Gesprächsbeginn wählen
Zuerst Sichtweise/Meinung des Mitarbeiters einholen
Aus Ich-Haltung heraus Gefühlslage darlegen
Das Problem an einem Beispiel/Vorfall schildern
Gewünschtes neues Verhalten und Grund umschreiben
Situation/Emotionen zum MA reflektieren und klären
Zu Beginn Regeln, Rahmenbedingungen und Ziele nennen
Mit guten Fragen beim Mitarbeiter Erkenntnisse wecken
Auf die Körpersprache und Signale des Mitarbeiters achten
Verallgemeinernde Aussagen hinterfragen
Ansichten und Meinungen respektieren
Zuerst breite Fragen gefolgt von detaillierteren stellen
Das Selbstvertrauen für Veränderungen stärken
Spielraum für (auch kritische) Sichtweise geben
Humor zur Auflockerung und Sympathie einsetzen
Situative Fragen (Erlebnisse u.ä) konkretisieren Antworten
Die Grundwerte und Hauptmotivatoren in Erfahrung bringen
Zugewandte Körperhaltung vermittelt Signale der Zustimmung

Analysen und Psychologisierungen vermeiden
Zuweilen Betonung und Lautstärke wechseln
Beispiele aus dem Bereich des Zuhörers finden

Kommunikationstechniken

Mit guten Fragen Präzisierungen bewirken
Stets konkretes und spezifisches Feedback geben
Sich mit Empathie in die Lage des Mitarbeiters versetzen
Zuweilen Metaphern bzw. bildhafte Vergleiche einsetzen
Zuweilen prüfen, ob und wie Gesagtes verstanden wurde
Vorgehensweisen schrittweise und in Etappen aufzeigen
Fortschritte und Erfolge anerkennen, würdigen und loben
Erkenne ich die Grundwerte des Mitarbeiters?
Lachen und Lächeln schaffen Nähe und Vertrauen
Beispiele und Geschichten bleiben haften
Keine voreiligen Meinungen und Schlüsse ziehen
Gefühle des Gesprächspartners widerspiegeln
Gemeinsam Lösung suchen und vereinbaren
Mit guten Fragen Wahrnehmung des Mitarbeiters verfeinern
Vor wichtigen Aussagen kurze Pause einlegen
Zusammenhänge auf Papier skizzieren und visualisieren
Zusammenfassungen als Auflockerung auf Flipchart notieren
Gemeinsamkeiten und Übereinstimmungen aufzeigen
Vergleiche und Bewertungen hinterfragen
Zuweilen auch hypothetische Was-wäre-wenn-Fragen stellen

Dialogfördernde Statements

Was Sie mir da sagen, finde ich sehr interessant
So habe ich das Problem/die Situation noch gar nie betrachtet
Ich kann gut verstehen, dass Sie wütend und enttäuscht sind
Können Sie mir dazu ein möglichst aktuelles Beispiel nennen?
Ich schätze es sehr, dass Sie so offen und kritisch sind
Ich verstehe Ihren Standpunkt jetzt viel besser
Wo kann ich Sie dabei unterstützen?
Ich bin sehr zuversichtlich, dass wir dieses Problem lösen werden
Was Sie sagen, beweist mir, dass Sie ...
Was Sie jetzt gesagt haben, hat mich sehr beeindruckt
Ihre differenzierte Sicht der Dinge ermöglicht ...
Ihre Meinung dazu macht mich sehr zuversichtlich, dass...
Diese Idee finde ich sehr gut, ich werde sie weiter verfolgen
Ich glaube an Ihre Integrität und Fähigkeiten. Deshalb...
Die Kritik ist berechtigt, ich habe dies zu wenig berücksichtigt
Ich bin froh, dass Sie mich darauf aufmerksam machen, weil...
Auf welche drei Massnahmen sollten wir uns konzentrieren?
In diesem Gespräch bin ich nicht Ihr Chef sondern Ihre Vertrauensperson

Fragen zu Problemanalysen

Welche Personen sind vom Problem betroffen?
Was meinen andere vom Problem betroffene?
Ist das Problem kein Vorwand oder eine Ausflucht?
Bestand das Problem schon vorher oder früher?
Wurde genug nach den Ursachen geforscht?
Welche Konsequenzen hat das Problem insgesamt?
Wer hat dabei welche Interessen und Anteile?
Wie dringend und wichtig ist das Problem wirklich?
Wer trägt weshalb die grössten negativen Konsequenzen?
Welche Sofortmassnahme wäre ein erster Lösungsschritt?
Was würde ein Aussenstehender sagen oder meinen?
Welches sind die damit ausgelösten möglichen Folgeprobleme?
Welchen Nutzen bzw. Vorteil bringt die Problemlösung?
Gesagtes auf den Punkt bringend prägnant zusammenfassen

Konfliktgespräche

Welche Konfliktsignale und -symptome bestehen
Wie machen sie sich bemerkbar und wirken sie sich aus
Welche Auswirkungen hat der Konflikt
Sympathien, Antipathien und Voreingenommenheit vermeiden
Sich mit eigener Gefühlslage kritisch auseinandersetzen
Mitarbeiter offen und klar mit Konfliktthema konfrontieren
Zur Offenheit, Ehrlichkeit und Kritikbereitschaft aufrufen
Vorschläge zur Konfliktlösung aufnehmen und einbeziehen
Zuversicht an Fähigkeit der Problemlösung zeigen
Meinung und Sichtweise des Mitarbeiters erfragen
Erkennbare und glaubwürdige Objektivität signalisieren
Verschiedene mögliche Gründe des Konflikts aufzeigen
Sicherstellen, dass der wahre Grund zur Sprache kommt
Fokus von Beziehungsebene auf Sachebene legen bzw. bringen
Positive Aspekte aufzeigen, evtl. Verständnis signalisieren
Fokus auf Konfliktlösung und nicht auf Problemanalyse richten
Massnahmen zur Vermeidung künftiger Konflikte dieser Art
Lösungsvereinbarungen in Punkten zusammenfassen
Klar sagen, was von wem erwartet wird und das Ziel ist
Klar sagen, dass Sie Vereinbarungs-Einhaltungen kontrollieren
Mehrmals Kontrolle der Einhaltung vornehmen

Mitarbeiterurteilungsgespräche

Nie Person sondern nur Sache und Leistung beurteilen
Transparente Leistungskriterien verwenden
Stellenwert und Bedeutung Leistungskriterien aufzeigen
Mit konkreten Beispielen/Beobachtungen veranschaulichen
Erwartungen messbar, konkret und mit Terminen formulieren
Fokus auf künftige Verbesserungen richten
Immer auch Sichtweise und Beurteilung MA erfragen

Stets Zuversicht auf Verbesserungschancen zeigen
Leistungskriterien/Erwartungen in Gesamtzusammenhang stellen
Perspektiven und Entwicklungschancen aufzeigen
Stärken und Talente in den Vordergrund rücken
Wertschätzungen und Positives miteinbeziehen
Vertrauen in die Fähigkeiten signalisieren
Messbare und konkrete Vereinbarungen treffen
Ziele vereinbaren und besprechen nicht kommandieren
Eventuell vorab Selbstbeurteilungsbogen abgeben
Standartisiertes und freies Gespräch kombinieren
Nach Verbesserungswünschen und Vorschlägen fragen
Auch zu kritischem Vorgesetzten-Feedback auffordern
Was hält Sie davon ab -Fragen stellen

Aktives Zuhören

Zurückhaltend bleiben und Ablenkungen widerstehen
Sich auf den Gesprächspartner konzentrieren
Diese Konzentration auch durch Körperhaltung ausdrücken
Eigene Meinung zurückhalten, nachfragen bei Unklarheiten
Und vor allem auch: Zuhören heisst nicht gutheissen
Pausen aushalten, sie können auch Angst bedeuten
Die Gefühle des Partners erkennen und ansprechen
Kurzaussagen (richtig, ach so usw.) als Bestätigungen
Den Partner durch freundliche Zuwendung entspannen
Sich durch Vorwürfe und Kritik nicht nervös machen lassen
Sich empathisch in Situation des Partners versetzen
Dies verbal und nonverbal zeigen und signalisieren
Gesprächspartner ermutigen, offen und offensiv zu sein
Sich der Stimm- und Tonlage des Mitarbeiters anpassen
Partnerschaftliches Gespräch auf gleicher Augenhöhe

Mitarbeiter aus der Reserve locken

Nutzen und Vorteile des Gespräches aufzeigen
Lösungen, Alternativen und Optionen diskutieren
Viel positives und ermutigendes Feedback geben
Interessante, dialogfördernde Fragen stellen
Interessantes an gesagten Informationen würdigen
Positives Feedback auf Gesagtes und Meinungen geben
Gesagtes loben und aktivierende Fragen stellen
Respektierende Anerkennung aussprechen
Mitarbeiter in Lösungen einbeziehen
Zuversicht zeigen und ausstrahlen
Diskretion garantieren und zusichern
Vertrauensbasis schaffen und stärken
Konkrete Massnahmen in Aussicht stellen
Interesse an Meinungen und Ideen signalisieren
Zu präziserer Beschreibung/Kommunikation ermutigen
Optionen und Sicht der Dinge erfragen
Einbezug in Entscheidungen und Massnahmen

Dialogfördernde und konstruktive Fragen

In welchen Punkten half Ihnen dieses Gespräch besonders?
Wann würden Sie das Ziel als erreicht betrachten?
Wie würden Sie dieses Ziel ganz konkret formulieren?
Versuchen Sie dieses Ziel positiv und verpflichtend zu formulieren
Gibt es Zwischenziele, die für Sie hilfreich wären?
Was werden Sie aus unserem Gespräch mitnehmen?
Was hält Sie davon ab, diesen Weg einzuschlagen?
Was müsste passieren, um dies realisieren zu können?
Wann betrachten Sie dieses Ziel als erreicht?
Wo können Sie Ihre Stärken und Talente am besten einsetzen?
Was motiviert Sie bei Ihrer Arbeit am meisten ?
Welche anderen Lösungsmöglichkeiten gibt es noch für Sie?
Was würde passieren, wenn Sie die Einstellung ändern würden?
Welche neuen Aufgaben würden Sie am meisten interessieren?
Sehen Sie eher eine Chance oder eher eine Gefahr für sich?
Welches wäre Ihr größter Vorteil bei einer Veränderung?
Wie genau haben Sie diese Situation erlebt?
Was bedeutet für Sie denn Karriere überhaupt?
Auf welchen Erfolg waren Sie letztes Jahr besonders stolz?
Können Sie mir Ihren Ideal-Job beschreiben?
Auf welche Ihrer Stärken sind Sie besonders stolz?
Wie würden Sie das Problem lösen?
Haben wir alles für Sie Wichtige und Dringende besprochen?
Könnte es dafür nicht auch andere Erklärungen/Gründe geben?
Was führte dazu, dass das Problem sich verstärkte?
Was haben Sie bisher in dieser Sache unternommen?
Was hätte anders sein müssen, damit Sie es geschafft hätten?
Welche positiven Seiten und Chancen sehen Sie darin?
Was können Sie am ehesten daraus lernen?
Was tun Sie, um dieses Problem inskünftig zu vermeiden?
Können Sie mir dies anhand eines Beispiels näher erklären?

Nachreflexion von Mitarbeitergesprächen

Nutzungsmöglichkeit

Kopieren Sie diese Checkliste in ihr Textverarbeitungsprogramm, löschen Sie die für Sie weniger wichtigen Punkte und behalten Sie jene, die Ihnen wichtig erscheinen und die Sie inskünftig stärker berücksichtigen möchten.

Sie können diese beispielsweise nach Prioritäts- oder Relevanz-Punkten ordnen oder wöchentlich ein bis zwei Aspekte herausgreifen und besonders intensiv trainieren bzw. anwenden. So haben Sie eine auf Ihre persönlichen Bedürfnisse zugeschnittene Checkliste zum Führen Ihrer Mitarbeitergespräche.

Beachten Sie dabei besonders jene Hinweise,

- die nahe bei anderen von Ihnen erfolgreich angewandten Techniken liegen
- die gut zu Ihrer Persönlichkeit und Kommunikationsweise passen
- die kompatibel sind mit Ihrem Führungsstil
- hinter denen Sie mit Überzeugung stehen können und die „Ihnen liegen“
- die zu Ihrem Team und zu Ihrer Kommunikationskultur passen
- die auf Charakter, Persönlichkeit und Selbstsicherheit des Mitarbeiters/Gesprächspartners ausgerichtet sind
- die sich für Sie einfach und schnell umsetzen lassen
- die Ihre Stärken und nicht primär Schwächen fokussieren
- die jeweils am besten zum Anlass/Gesprächsthema passen
- die mit der Unternehmenskultur und Führungsphilosophie kongruent sind

Diese Checkliste stammt aus dem Werk

"Leitfaden für Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbeurteilungen"

aus dem PRAXIUM Verlag



[und kann hier bei hrmbooks.ch mit 50% Rabatt zur Ansicht bestellt werden.](http://hrmbooks.ch)