

Führungsgespräche

Gesprächsform und Anlass	Vorgehen und Ziel	To dos
<p>Tägliche Arbeitsgespräche</p> <p>Anlass</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ gegenseitiger Informationsaustausch ■ kurze Aufgabenklärungen ■ Smalltalk 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beziehungspflege mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 	<ul style="list-style-type: none"> ■ finden oft ungeplant zwischen «Tür und Angel» statt und sollten nicht länger als 15 Minuten dauern
<p>Problem- oder Kritikgespräche</p> <p>Anlass</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ beim Eintreten von Problemen, bei denen der Vorgesetzte handeln muss, um die Situation zu klären 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Problem verstehen ■ Ursachen- und Wirkungsanalyse vornehmen ■ gemeinsames Problemverständnis erarbeiten ■ gemeinsame Suche nach Lösungen (die Mitarbeiterin, der Mitarbeiter trägt ihren, seinen Teil dazu bei) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gespräch ankündigen und terminieren, damit sich Führungsperson und Mitarbeiter darauf vorbereiten können ■ evtl. kurzes Gesprächsprotokoll als Erinnerungshilfe erstellen
<p>Massnahmengespräche</p> <p>Anlass</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Problem trotz mehrerer Gespräche ungeklärt und evtl. Situation verhärtet ■ Druck steigt ■ Führungsperson verhandelt nicht mehr mit der Mitarbeiterin, dem Mitarbeiter, sondern fordert konkrete Veränderungen und Verbesserungen ein 	<ul style="list-style-type: none"> ■ klare Ziele formulieren ■ Massnahmen und Vorgehensweisen definieren ■ schriftlich vereinbaren, wer was bis wann zu tun hat 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gespräch ankündigen und terminieren ■ detaillierte Vorbereitung ■ unbedingt schriftliches Protokoll anfertigen und gegenzeichnen lassen ■ Auswirkungen und allenfalls Sanktionen bei Nichteinhaltung ankündigen

Führungsgespräche

Gesprächsform und Anlass	Vorgehen und Ziel	To dos
<p>«Schlechte Nachrichtgespräche»</p> <p>Anlass</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ bisherige Massnahmen und Vereinbarungen wirkungslos ■ Sanktion notwendig ■ neue, unvorhersehbare Situation (Diebstahl, Missbrauch, Konkurs usw.) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ die Entscheidung, die negative Konsequenzen hat (z. B. Verwarnung, Versetzung, Lohnkürzung, Kündigung), klar kommunizieren und begründen ■ die Verantwortung für das Überbringen der schlechten Nachricht liegt bei der Führungsperson; ebenso für das Auffangen der emotionalen Reaktion der Mitarbeiterin, des Mitarbeiters (Sorgfaltspflicht des Arbeitgebers) ■ die Mitarbeiterin, der Mitarbeiter hat Botschaft gehört und verstanden 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gespräch ankündigen und terminieren ■ Gespräch sorgfältig und detailliert vorbereiten und dokumentieren (auch aus arbeitsrechtlichen Gründen) ■ evtl. Zweitperson beziehen zur Unterstützung oder als Zeuge ■ wichtig: am Ende ein baldiges Folgegespräch ankündigen, bei dem das weitere Vorgehen besprochen wird

Beispiel für einen wirkungsvollen Gesprächseinstieg

- 1. Begrüssung:** «Herzlich willkommen zu unserem Gespräch, Andrea.»
- 2. Grund:** «Es geht heute um deine Pünktlichkeit. Wir haben das schon zweimal besprochen.»
- 3. Ziel:** «Dir ist nachher klar, welche Vorgaben mir für die weitere Zusammenarbeit wichtig sind.»
- 4. Vorgehen/Zeitdauer:** «Wir werden das Problem und die Massnahmen nochmals besprechen und hierzu etwa zwanzig Minuten aufwenden.»
- 5. Einverständnis/Anliegen:** «Bist du mit diesem Vorgehen einverstanden und gibt es von deiner Seite her noch ein Anliegen?»