

Abschlussarbeit systemische Coaching Ausbildung

Institut: InKonstellation Köln

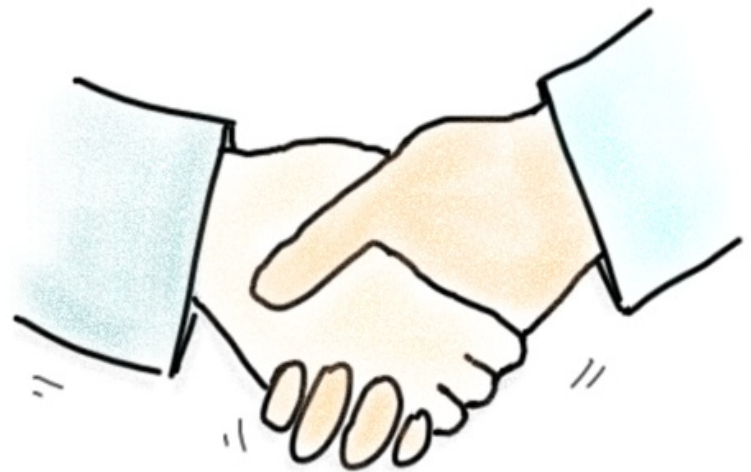
Thema: „Erfolgreiches Mitarbeitergespräch -

Methoden und Techniken für eine wirksame und zielgerichtete Kommunikation“

Name: Jeannette Burger

Datum: Oktober 2019

Wertschätzung



Coaching im Unternehmenskontext:

Workshop für Führungskräfte

„Erfolgreiches Mitarbeitergespräch

Methoden und Techniken für eine wirksame und zielgerichtete Kommunikation“



Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung
2. Definitionen
 - 2.1. Leistungs-Potenzial Matrix
 - 2.2. Das Unternehmen
 - 2.3. Die Unternehmenskultur
3. Das Mitarbeitergespräch: Leitfaden
 - ❖ Aktives Zuhören
 - ❖ Pacing
 - ❖ Wertschätzung
 - ❖ Ressourcenarbeit
 - ❖ Reframing
 - ❖ Skalierung
 - ❖ Wunderfrage
4. Follow up
5. Fazit

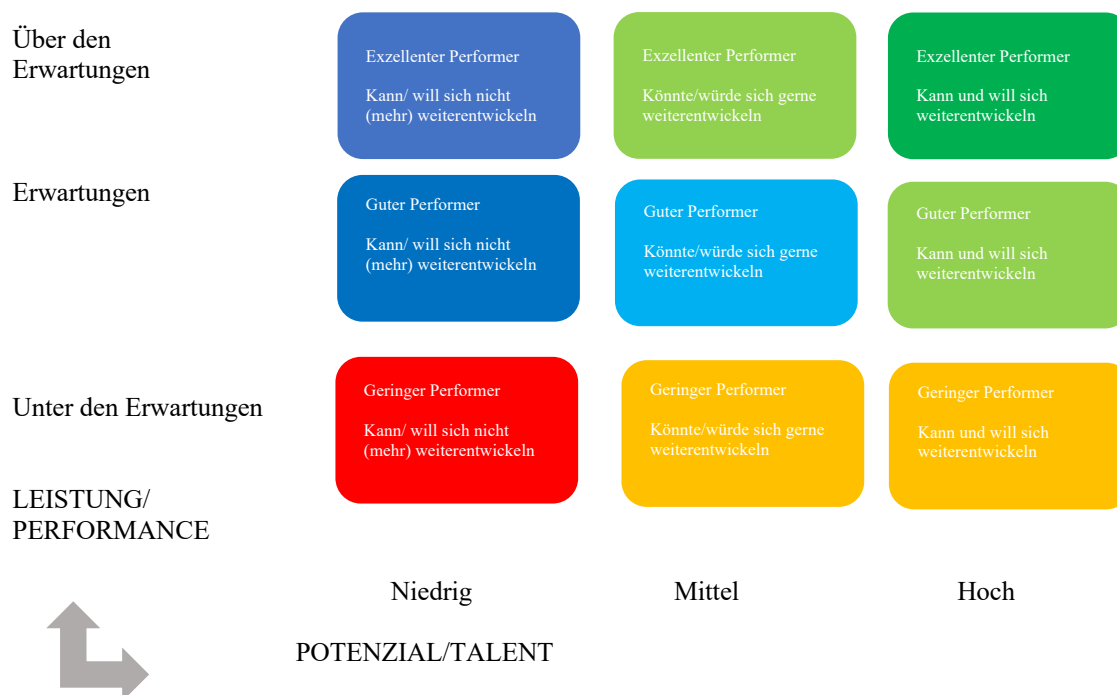
1. Einleitung

Das Mitarbeitergespräch ist ein wichtiges Führungsinstrument. Es beinhaltet die Beurteilung von Leistung und Verhalten im Sinne eines Rückblicks und schafft Perspektiven für die Zukunft. Jedoch ist zwischen Bezug und Umsetzung eine erhebliche Diskrepanz vorhanden. Professionell durchgeführte Mitarbeitergespräche weisen ein positives Aufwands-Nutzen-Verhältnis auf. Um den Herausforderungen eines Mitarbeitergesprächs gerecht zu werden, ist die Aufklärung der Vorgesetzten im Unternehmen von großer Bedeutung. In der folgenden Arbeit wird die Wirkung der wertschätzenden und lösungsorientierten Gesprächsführung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern im Rahmen eines jährlich stattfindenden Entwicklungsgesprächs im Unternehmenskontext von mir beschrieben. Als HR Managerin bin ich verantwortlich für die Durchführung von Workshops mit den Führungskräften. Im Rahmen des Workshops wird der Prozess und die Gesprächsführung eines Entwicklungsgesprächs beschrieben. Zur Einschätzung der Leistung und Entwicklung eines Mitarbeiters wird eine „Performance / Potenzial-Matrix“ angewandt. Diese Matrix ist ein Instrument um über das aktuelle Niveau der Leistung und das Wachstums- / Entwicklungspotenzials der Mitarbeiter zu diskutieren und vor allem um Vereinbarungen über Entwicklung und Erwartung für die zukünftige Zusammenarbeit festzuhalten. Ziel ist es den Vorgesetzten mittels des Workshops zu verdeutlichen, welche Rolle und Relevanz aktives Zuhören, Wertschätzung, Würdigung, Pacing und die Ressourcenfokussierung haben.

2. Definition

2.1. Leistungs-Potenzial Matrix

Die Leistungs- Potenzial-Matrix bildet den Talent-Status sowie die Gesamtlage der Mitarbeiter einer Unternehmenseinheit bezüglich ihrer Leistungen und Potenziale ab. Sie wird für Feedbackgespräche zwischen Führungskräfte und Mitarbeiter zusammen erarbeitet. Sie ist ein wichtiges Instrument des Talent Managements und dient insbesondere der Planung von Maßnahmen zur Personalentwicklung.



2.2. Das Unternehmen

Der Hauptsitz des niederländischen Modeunternehmens liegt in der Nähe von Rotterdam. Seit der Gründung 1977 ist das Unternehmen in Familienbesitz und beschäftigt über 1000 Mitarbeiter in Europa und wird in mehr als 35 Ländern verkauft.

2.3. Unternehmenskultur

Das Modeunternehmen bietet ein Arbeitsumfeld mit flachen Hierarchien. Jeder Mitarbeiter trägt für seinen Bereich Verantwortung und kann eigenständig Entscheidungen treffen sowie Arbeitsabläufe beeinflussen. Offenheit, Zusammenhalt und Leidenschaft sind hervorstechende Werte und beschreiben die Unternehmenskultur. Werte und Moral sind die Glaubenssätze, nach denen wir leben wollen. Sie können uns in schwierigen Situationen leiten und uns helfen, ein erfülltes und erfolgreiches Arbeitsleben zu führen. Werte geben an, was Mitarbeiter wirklich für wichtig halten und sind die Grundlage für die Einstellung und das Verhalten. Bewusst, aber auch unbewusst bestimmen sie, wie und welche Entscheidungen wir treffen. Das Unternehmen hat wundervolle kulturelle Werte, die eine wichtige Rolle für jetzt und die Zukunft bilden.

Feedbackgespräche sind daher sehr hilfreich um die Kultur, Erwartungen und Wertschätzung für die Leistung zu vermitteln.

Innerhalb des Unternehmens wird die Leistung anhand von drei Hauptthemen bewertet: Kultur, berufliche Fähigkeiten & Output.

3. Das Mitarbeitergespräch

Die Führungskräfte werden von den Kollegen der HR Verantwortlichen in den jeweiligen Ländern auf das Mitarbeitergespräch im Rahmen eines Workshops vorbereitet. Hier werden die Bedeutung und die Inhalte der Matrix sowie der Gesprächsablauf erläutert. Mithilfe von Rollenspielen und Praxisbeispielen sollen die Mitarbeiter mit der Gesprächsführung vertraut gemacht werden.

Gute Vorbereitung ist alles, dies gilt für die Führungskräfte und für die Mitarbeiter gleichermaßen.

Leitfaden für einen vertrauensvollen Gesprächsablauf:

- Einladung zum Mitarbeitergespräch: mindestens zwei Wochen vor Durchführung des Entwicklungsgesprächs wird der Mitarbeiter über den Anlass und Ziel des Gesprächs informiert. Mittels eines Vorbereitungsformulars, welches dazu dient, dass sich Mitarbeiter und Führungskraft vorab auf die Themen einstellen kann.
- Inhaltliche Vorbereitung für die Führungskraft: Verhalten, Erfolge, Leistung und Talent des Mitarbeiters reflektieren. Einschätzung der Verbesserungspotenziale des Mitarbeiters. Eigene Beobachtungen oder die der Kollegen und/oder Kunden notieren.
- Während des Gesprächs für eine angenehme Atmosphäre sorgen (Getränke bereitstellen, Vermeidung von Störungsquellen, Tischposition).
- Gesprächseröffnung: Ein Lächeln, Small Talk und eine kurze Erläuterung zum Sinn und Zweck des Gesprächs sorgen für eine positive Eröffnung.
- Gesprächsführung unter Anwendung der **Methoden und Techniken**
- Ausfüllen der Matrix: aktuelle Position und die gewünschte Position einzeichnen. Diese kann sich in der gleichen Phase befinden. Während des

ersten Termins wird die gewünschte Position besprochen und Vereinbarungen, die in Folgegesprächen analysiert werden, festgelegt.

- Zur Gewährleistung der Nachhaltigkeit erfolgt eine Zusammenfassung des Gesprächs. Hierzu kann die SMART Formel angewandt werden. (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert). Für eine hohe Akzeptanz sollte der Mitarbeiter so viel wie möglich einbezogen werden. Die Unternehmensbindung wird dadurch erhöht und vermittelt dem Mitarbeiter, dass er respektiert und unterstützt wird.
- Abgleich mit dem Mitarbeiter, ob alle Punkte verstanden wurden oder ggf. noch Ergänzungen erwünscht sind.
- Follow-Up Gespräch einplanen. Hierbei wird in regelmäßigen Abständen analysiert, ob die vorangegangenen Vereinbarungen und Aussagen noch aktuell sind, Status des Entwicklungsstands wird besprochen und ob noch Bedarf an Unterstützung vorhanden ist.

Methoden & Techniken

Aktives Zuhören

Das aktive Zuhören innerhalb des Gesprächs spielt eine ganz wichtige Rolle. Zum einen ist dies Basis für eine vertrauensvolle Gesprächsführung und zum anderen gibt es Raum für mehr Verständnis und langfristigen Problemlösungen.

Die Führungskraft sollte sich zunächst nur um das Verstehen der Sichtweisen seiner Mitarbeiter und dessen Empfinden fokussieren. So können Unklarheiten und Missverständnisse aufgelöst werden. Beim aktiven Zuhören wird nicht bewertet und es werden keine Ratschläge gegeben.

- A. Nonverbale Kommunikation: Die Zuwendung seines Gegenübers durch beispielsweise ein Nicken oder Blickkontakt sorgen für ein vertrauensvolles Gesprächsklima.
- B. Die zentrale Technik des aktiven Zuhörens ist das Paraphrasieren. Hierbei werden die Aussagen des Mitarbeiters in regelmäßigen Abständen zusammengefasst. So wird geprüft, ob die Thesen richtig verstanden wurden. Die Anwendung dieser Technik führt dazu, dass der Mitarbeiter sich verstanden fühlt. Im Rahmen dessen können auch Verständnisfragen unterstützen, hierdurch wird die Selbstreflexion des Mitarbeiters gefördert.

Ziel ist es eine nachhaltige Lösung zu erarbeiten, in der persönliche Motive und Interessen mit gemeinsamen Zielen verbunden werden.

Pacing

Pacen (engl. pace: im Gleichschritt gehen, mitgehen, angleichen) bedeutet, sich in der Körperhaltung, dem Sprachverhalten, der Gestik und/oder dem Atemrhythmus dem Gesprächspartner anzupassen. Dadurch entsteht auf einer unbewussten Ebene ein intensiver und zuverlässiger Kontakt.

Durch diese Methode kann Vertrauen im Mitarbeitergespräch gewonnen werden und sorgt für eine angenehme Gesprächsatmosphäre.

Wertschätzung

Die Vermittlung von Wertschätzung ist in Unternehmen angesichts des gesellschaftlichen Wertewandels, der Veränderungen von Organisationsstrukturen, der Globalisierungs-

tendenzen, zunehmender Burnout- und innerer Kündigungsfälle sowie motivationsbedingter Fluktuationen, eine entscheidende Voraussetzung für den langfristigen Unternehmenserfolg. Das Mitarbeitergespräch ist eine Möglichkeit zur Vermittlung von Wertschätzung durch den Vorgesetzten. Die Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft findet auf gleichwertiger Ebene statt, das heißt es soll auf hierarchische Machtmittel verzichtet werden. Demnach sollen im Gesprächskontext anhand gezielter Fragestellungen erörtert werden, was den Mitarbeitern bewegt und motiviert. Der Abgleich zwischen Potenzial, Talent des Mitarbeiters und seiner Funktion führt zu einer hohen Arbeitszufriedenheit und gleichzeitig zu guten Resultaten. Hier soll das Talent, das Können, die Stärken, Motivation und zuletzt das Entwicklungspotenzial des Mitarbeiters ermittelt werden.

Ressourcenorientierung

Ein zeitgemäßes Mitarbeitergespräch orientiert sich nicht an der Defizitperspektive, sondern an der Abfrage von Ressourcen. Man geht davon aus, dass jeder Mitarbeiter über Ressourcen und Potenziale verfügt. Es stellt sich die Frage, wie man diese Ressourcen mit den Zielen verbindet.

Positive/zufriedenstellende Situationen fokussieren und aufbauen

Der Mitarbeiter beschreibt eine erfolgreiche Situation, in der er im Gefühl der Motivation und Zufriedenheit war.

Beispielfragen:

- Situation kurz beschreiben
- Was hast Du in dieser Situation gemacht? Welche Aktivitäten, Verhaltensweisen waren von Dir gefragt?
- Welche Talente und Qualitäten erforderte die Situation von Dir?
- Wo lag deine Motivation / Arbeitszufriedenheit, wenn Du an diese Situationen zurückdenkst?
- Worauf bist Du stolz / zufrieden mit?

Hier steht die gemeinsame und nachhaltige Lösungsfindung im Vordergrund, in der persönliche Motive und Interessen mit gemeinsamen Interessen verbunden werden. Bei einem erfolgreichen Gesprächsverlauf kommt der Mitarbeiter meist ganz allein auf die Lösung. Hier ist es wichtig, dem Mitarbeiter Raum zu gewähren, um über Erfolgserlebnisse nachdenken zu können.

Reframing zur Beseitigung der Schwächen

Reframing bedeutet den Bezugsrahmen einer Erfahrung auszuwechseln, um die Wahrnehmung der Erfahrung und ihre Bewertung zu verändern. Neue Blickwinkel, sollen es möglich machen anders zu reagieren. Diese Technik kann Mitarbeiter unterstützen neue Lösungen für ihre Herausforderungen zu finden.

Vorgehensweise:

- Reframing = Umdeutung der Situation: Die Führungskraft beobachtet, ob ein Mitarbeiter aus einer schwierigen Situation, in welcher er nicht zufrieden/motiviert und seine Leistung schwach ist, aus Sicht seiner eigenen Talente doch erfolgreich sein kann.
- Eventuell gibt es einen Kollegen, der hierbei unterstützen kann
- Definition des Entwicklungsprozesses und dem Mitarbeiter aufzeigen, wie er die Situation erfolgreich meistern kann.

Ein gutes Beispiel für ein Reframing gelang dem berühmten und sehr erfolgreichen Fußballtrainer Otto Rehhagel in einem Interview. Auf die Frage, ob es ihm nicht auf die Nerven ginge, so „divenhafte“ und komplizierte Spielerpersönlichkeiten in seinem Team zu haben, sagte er: „Spieler, die mir keine Probleme machen, kann ich nicht gebrauchen, die machen dem Gegner ja auch keine!“

Skalierung

Dabei wird der Mitarbeiter gebeten, Einschätzungen an Hand einer Skala abzugeben. Dadurch werden bestimmte Situationen mess- und vergleichbar gemacht. Zusätzlich verschafft es einen Überblick über die aktuelle und die gewünschte Situation.

Auf einer horizontalen Linie wird eine Skala von 0 bis 10 gezeichnet. Die Führungskraft fragt den Mitarbeiter, wo er sich aktuell befindet (emotional) von einer Skala von 1 bis 10. Der Mitarbeiter soll erklären, wie sich seine derzeitige Situation anfühlt und welche Schritte bereits gemacht wurden bzw. gemacht werden müssen, um in der Skalierung einen weiteren Schritt nach oben zu gehen.

Beispielfragen:

- Was siehst Du selbst? (Ergebnis)
- Was macht es für Dich interessant? (Motivation/Zufriedenheit)

Die Wunderfrage

Die Wunderfrage ist eine lösungsfokussierte Methode, die den Mitarbeiter unterstützt sich in positiven Situationen zu versetzen und daraus Schritt für Schritt eine Lösung zu erarbeiten.

Beispielfragen:

- Stell Dir vor, morgen früh nach dem Aufwachen haben sich alle Probleme in Luft aufgelöst. Du gehst wie gewohnt zur Arbeit. Woran merkst Du, dass sich all Deine Probleme in Luft aufgelöst haben? Was machst du? Was machst du nicht mehr? Wie sieht die Arbeit aus? In welcher Umgebung? Visualisiere die Situation und schreibe die Situation auf.
- Was wirst Du als ersten Schritt anders / mehr / weniger machen?
- Was / wen brauchst Du?

4. Follow up

Am Ende des Gesprächs werden die wichtigsten Punkte und die konkreten Vereinbarungen kurz zusammengefasst. Hierbei kann wie im Ablauf beschrieben, die SMART Formel genutzt werden.

So ist dem Mitarbeiter bewusst, wie er in Zukunft agieren kann, um seine Ziele zu erreichen. Die Planung eines Follow up Gesprächs zeigt dem Mitarbeiter außerdem die Wichtigkeit des Gesprächs. Im Rahmen des Follow up Gesprächs kann der Status der vereinbarten Ziele besprochen werden und ein Abgleich der Themen stattfinden.

5. Schlussfolgerung

Das Mitarbeitergespräch ist ein geeignetes Instrument, um in einem Unternehmen unter vier Augen und mit bewusstem Abstand zum Tagesgeschehen wichtige Themen zu besprechen. Durch konstruktive Kritik und dem Einsatz der beschriebenen Techniken und Methoden können gemeinsame Lösungswege erarbeitet werden.

In meinem Arbeitsalltag beobachte ich, dass sich einige Führungskräfte der Techniken und Methoden nicht bewusst sind. Daher halte ich regelmäßige Trainings der Führungskräfte und praxisnahe Übungen für sinnvoll und erforderlich. Die Anwendung der Methoden und Techniken führen zu einem wertschätzenden und erfolgreichen Mitarbeitergespräch. Desweiteren führt die Art und Weise der Mitarbeitergespräche zur höheren Akzeptanz der vereinbarten Ziele, fördert das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sowie die Motivation und somit die Entwicklungspotenziale. Das Gespräch hat für jeden Teilnehmer einen positiven Nutzen.