

11. Mitarbeitergespräch

Anlässe für Mitarbeitergespräche

Besonderheit

Arbeitsauftrag

1. Wählt entweder Gesprächsanlass 1 oder 2:

Gesprächsanlass 1:

Fallsituation

Ihre Mitarbeiterin Marie Krüger hat zum zweiten Mal einen Auftrag versiebt. Sie bitten sie zu einem Gespräch in Ihr Büro, um die Sache noch einmal durchzusprechen.

Gesprächsanlass 2:

Fallsituation

Mitarbeiter Schöller kommt morgens ständig zu spät. Da er fachlich sehr gut ist, hat der Vorgesetzte bisher ein Auge zugeedrückt. Doch als andere Mitarbeiter anfangen, sich zu beschweren, sieht sich der Vorgesetzte veranlasst zu handeln. Er ist sehr verärgert und hat den Eindruck, dass der Mitarbeiter ihm auf der Nase herumtanzt. Der Mitarbeiter hingegen hat den Eindruck, dass seine Arbeit nicht anerkannt wird und wegen kleinlicher Angelegenheiten Kritik geübt werden soll.

2. Plant das Mitarbeitergespräch aus Sicht des Vorgesetzten.

Nutzt hierfür die Informationen zu Mitarbeiter- und speziell zu Kritikgesprächen auf den folgenden Seiten.

3. Bereitet euch darauf vor, das Gespräch in Form eines Rollenspiels auch zu führen!

Gesprächsfördernde Maßnahmen

Im Bereich der Sachorientierung

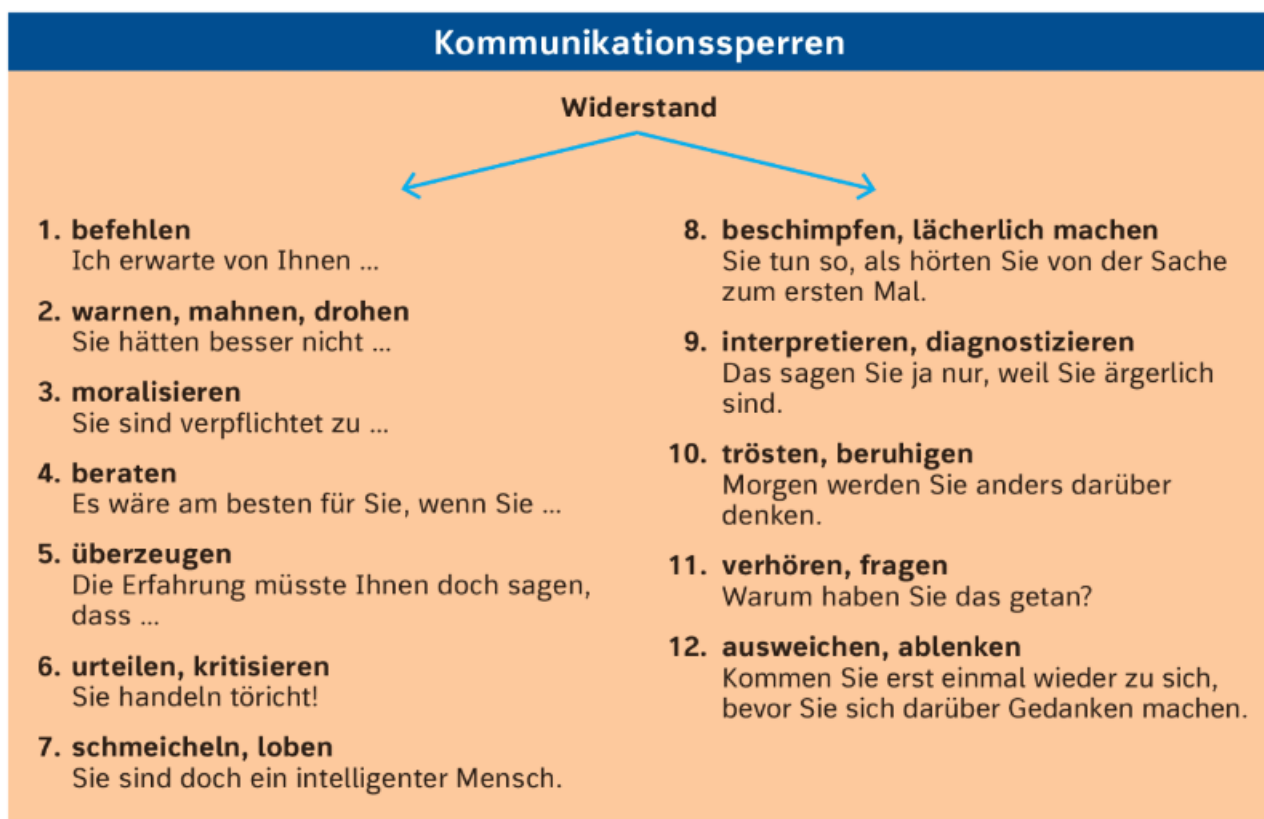
- Verzicht auf Selbstdarstellung
- Orientierung an Ergebnissen
- eigene Wertungen als subjektiv sehen
- das Recht für beide, den Sachverhalt aus der jeweiligen Sicht zu schildern

Im Bereich der Beziehungsorientierung

- Gefühle ansprechen
- Wünsche herausarbeiten
- Schutz des Selbstwertgefühls durch
 - Wertschätzung
 - Respekt

Gesprächsstörende Maßnahmen

Kommunikationssperren nach Thomas Gordon



Gordon, 2012, S. 66 ff.

Das Kritikgespräch nimmt unter den Mitarbeitergesprächen einen besonderen Platz ein, denn hier unterlaufen die meisten Fehler. Vorgesetzte empfinden solche Gespräche meist als unangenehm und konfliktreich. Aus Angst vor Auseinandersetzungen werden Konfliktgespräche vermieden oder verschoben.

Das Kritisieren von Mitarbeitern gehört jedoch ebenso zu den Führungsaufgaben wie das Delegieren und Kontrollieren.

Soll ein Kritikgespräch seinen Zweck erfüllen, müssen einige Grundsätze Beachtung finden.

- **Kritik sollte stets zeitnah und anlassbezogen vorgebracht werden. Nur dadurch kann ein Bezug zu der aufgetretenen Fehlleistung hergestellt werden. Angesammelte Kritikpunkte, die irgendwann als Globalbeschuldigung herausbrechen, stoßen beim Mitarbeiter lediglich auf Unverständnis und verfehlen den Zweck einer Verhaltensänderung vollkommen.**
- **Ein konstruktives Kritikgespräch verlangt Sachlichkeit, sowohl in der Art der Äußerung als auch bezogen auf den Kritikpunkt. Der Vorgesetzte äußert nicht einfach seinen Zorn, sondern er beherrscht seine Emotionen und kritisiert nur das Fehlverhalten und nicht die Person. So bekommt der Kritisierte die Möglichkeit, sein falsches Verhalten zu überdenken. Bei einer Kritik an seiner Person würde er sich dagegen sofort verschließen (vgl. S. 85, Ich-Botschaft).**
- **Der Vorgesetzte sollte die Kritik möglichst unter vier Augen äußern, um den Mitarbeiter nicht vor seinen Kollegen bloßzustellen. Eine Verletzung des Selbstwertgefühls erzeugt ein schlechtes Gefühl bei dem Betroffenen. Er beschäftigt sich dann eher damit, sein Gesicht zu wahren, als mit dem kritisierten Verhalten.**

Mögliche Widerstände gegen Kritik

| Reaktion des Mitarbeiters | Handlungsweise des Vorgesetzten |
|---|---|
| – Abwehr („Das war ich nicht.“) | – Verständnis für diese Reaktionen zeigen |
| – Verschiebung der Schuld („Sie sind schuld!“; „Andere sind schuld!“) | – keine Schuldzuweisungsdebatte führen, sondern eine Lösung suchen |
| – Leugnen des Problems („Das ist doch wohl kein ernst zu nehmendes Problem.“) | – Bedeutung des Problems nicht zur Diskussion stellen; Sicherheit in der Rolle des Vorgesetzten zeigen |
| – Unwissenheit vortäuschen („Ich weiß auch nicht, was man da machen könnte ...“) | – an das Erwachsenen-Ich appellieren (vgl. S. 181, Ich-Zustände): „Was genau hat zu diesem Problem geführt?“ „Wo liegt der Fehler?“ |