



# Mit – Arbeiter – Gespräche ???



**Welche Gespräche führen Sie  
mit Mitarbeitern?**

**Welche Gespräche sollen /  
wollen Sie mit Mitarbeitern  
führen?**



Wie schätzen Sie die Quantität  
und Qualität der  
Mitarbeitergespräche in  
Ihrem Unternehmen ein?



**Welche Rückmeldungen  
erhalten Sie von Ihren  
Führungskräften zu  
Mitarbeitergesprächen?**



# Welche Emotionen verbinden Sie mit Mitarbeitergesprächen?

- aus der Sicht des Mitarbeiters
- aus der Sicht der Führungskraft



Worin sehen Sie die spezifische Herausforderung und welches sind die häufigsten Fehler?



Was haben Sie bereits wie  
getan, um die Quantität und  
Qualität von  
Mitarbeitergesprächen in  
Ihrem Unternehmen zu  
verbessern?



**Wer mit Menschen arbeitet  
sollte wissen, wie sie  
funktionieren!!!**





# Der systemische Ansatz

## triviale und nichttriviale Systeme

UMWELT

SYSTEM

ANKOPPELN

- Einlass nur, wenn für das System interessant



Motiv → Verhalten → Ziel

Wann haben Sie einen gut gemeinten Rat befolgt?



Lebende und sich selbst  
organisierende Systeme  
lassen sich nicht einfach zu  
einer zielgerichteten  
Veränderung bringen!

Eine instruktive Interaktion löst Abwehr aus.



**Welches Verhalten können Sie  
bei Mitarbeitern beobachten?**



Was geschieht mit unseren  
Beobachtungen?



# Zielstellung von Mitarbeitergesprächen

- neue Informationen zugänglich machen
- Gedanken auf mögliche Lösungen lenken
- Zugang zu den eigenen Ressourcen ermöglichen
- Selbstorganisation des Mitarbeiters zur Zufriedenheit beider Seiten zu erhalten
- Handeln in Eigenverantwortung bringen



# Mitarbeiter:

Experte für seine Lösung

# Führungskraft:

Experte für den Prozess



# Grundhaltungen des systemischen Arbeitens

- **Neugier** – “Verstehe nicht zu schnell!”
- **Neutralität** – gegenüber allen Mitarbeitern und den Lösungen
- **Irreverenz** – respektvoll gegenüber den Menschen; respektlos gegenüber Ideen
- **Ressourcen- und Lösungsorientierung** – was hat sich bisher bewährt
- **Positive Konnotation** – von Verhalten und Lösungswegen





# Vorgehen

- Neugieriges Hinterfragen
- Schlüsselworte aufgreifen und hinterfragen
- Zirkuläres Fragen
- Mitarbeiter in Lösungszustand versetzen
- Wertschätzung äußern
- Selbsterkenntnis aufgreifen und nutzen
- Vereinbarungen treffen



# Leitfaden - Beispiel

Mitarbeitergespräch zur Auswertung des letzten Quartals, der Zusammensetzung des Bonusses und der ZV für das kommende Quartal



# Für das ganze Gespräch gilt:

- Fragen, Hören, weiterführend Fragen, unspezifische Wörter hinterfragen, konkretisieren
- Bitte immer nur eine Frage!
- Zeit für eine Antwort lassen – auch der MA muss erst einmal überlegen!
- Es geht bei den Antworten nicht um richtig oder falsch, sondern um die eigene Wahrnehmung!
- Bitte selbst konkrete, wertschätzende Formulierungen verwenden!
- Gehörtes kann und soll durch aktives Zuhören wiederholt werden!



## Warming up

### **Atmosphäre** schaffen – Beziehungsebene

- Wie geht es dir? / Bezug auf persönliche Erlebnisse (Wochenende, Urlaub, Kinder)

### **Einstieg / Rahmen / Inhalte** des Gesprächs

- Letztes Quartal auswerten / Stand jetzt
- Haben Sie ... / Wie hast du deine Ziele erreicht?
- Feedback / Bonus
- Ziele nächstes Quartal
- Eigene Themen
- Vielleicht gibt es ja auch noch das eine oder andere Thema, das sie mitgebracht haben.
- Zeitrahmen 1 Stunde



## Analyse der Aktivitäten des zurückliegenden Quartals / Analyse des IST-Zustandes

### Letztes Quartal

- Ich möchte als erstes mit dir genauer auf das letzte Quartal schauen.
- Wie schätzt du selbst deine Arbeit / deine Leistungen im letzten Quartal ein?
- Womit bist du zufrieden?
- Gibt es etwas, womit du unzufrieden bist? / Gibt es Bereiche, mit denen du nicht zufrieden bist?
- Womit genau bist du nicht zufrieden?
- Hast du eine Idee, woran das gelegen haben könnte?
- Wo konntest du dich verbessern? .....



## Letzte Zielvereinbarung

- Was hattest du dir im letzten Quartal vorgenommen?
- Was glaubst du, wie ist es dir gelungen?
- Welche Unterstützung hast du in Anspruch genommen?
- Wie geht es dir damit?
- Gibt es etwas, was dadurch besser funktioniert?

Wie?, Wer?, Was genau? Abfragen



## Bogen abfragen

### Qualität

- Wie schätz du die Qualität deiner Gespräche im vergangenen Quartal ein?
- Welche Rückmeldungen hast du von Kunden / von den Coaches / von ... erhalten?
- Wie ist dir gelungen? / Was gelingt gut?
- Was hat sich eventuell verändert?
- Wodurch glaubst du, sind diese Veränderungen eingetreten?
- Was hast du selbst dazu beigetragen?



## Zahlen

Du hattest ja schon einen ersten Einblick in deine Zahlen, ...

- Wo sind dir Verbesserungen / Verschlechterungen aufgefallen?
- Hast du eine Idee, woran das gelegen haben könnte?
- Was hast du selbst dazu beigetragen? / Welche Unterstützung hast du in Anspruch genommen, hast du dir gesucht?





## **Softskills** Teamarbeit / Einsatzbereitschaft, Flexibilität / Betriebsordnung

- Was verstehst du unter ...?
- Was meinst, welche Kriterien sind für uns Maßstab zur Bewertung von ...?
- Was glaubst du, wie sehen dich deine Kollegen aus dem Team?, Wie würden sie dich einschätzen, wenn ich sie fragen würde?
- Was glaubst du, wie schätze ich als dein TL deine ... ein?
- Was denkst du, schätzen die Anderen / schätze ich an dir?
- Was würden sie sich / würde ich mir von dir wünschen? / ... würdest du dir von ihnen / von



## Feedback durch TL

Jetzt habe ich sehr viel erfahren, habe einen Eindruck, einen Einblick darin gewonnen, wie du deine Arbeit der vergangenen drei Monate einschätzt und natürlich möchte auch ich dir ein Feedback geben.

- Du hast viele Dinge schon angesprochen, selbst erkannt, gut eingeschätzt ...
- Mind. 3 positive Beobachtungen schildern, die gezielt auf diesen MA zutreffen /
- Was schätzen sie an ihm?



## **Kritisches**

### **Einführung**

- Da gibt es noch ein Thema / einige Punkte die mir am Herzen liegen ... / bei dem ich ein Abstand zwischen deiner Leistung und meinen Beobachtungen bemerke ...

### **Einstieg**

- Einerseits erlebe ich dich, wie schon angesprochen, als ... - (positive Beobachtungen, „die andere Seite der Medaille“)
- Doch dann beobachte ich auch ... / erlebe ich auch ... / erhalte ich auch Rückmeldungen ...

### **Abgeben**

- Wie siehst du das? / Wie kannst du dir das erklären? / Welche Lösung schlägst du vor?



## Zielvereinbarung

- Was nimmst du dir vor, möchtest du erreichen, beibehalten? / Gibt es irgendetwas bestimmtes, woran du arbeiten möchtest?

Das Ziel kommt vom MA – **bitte nach Stufenmodell checken!!!** / MA schreibt seine ZV selbst!!!

## Potenziale ansprechen

- Ich habe mir natürlich auch Gedanken gemacht, wo ich denn noch Potenzial sehe / eine Entwicklung für dich sehen.
- Was denkst du über ... / Mein Vorschlag ist ... / Mein Wunsch wäre ...



Ich freue mich auf Ihre  
Meinungen, Anregung, Ihre  
Fragen – kurz: auf einen  
regen Austausch.

Herzlichen Dank!!!

Katrin Seidel – 0345 / 68 23 90 –  
[katrin.seidel@bfkm-halle.de](mailto:katrin.seidel@bfkm-halle.de)