

Hölzl / Raslan

Schwierige Personalgespräche



- ▶ Die besten Vorgehensweisen
- ▶ Mit Dialog-Beispielen
- ▶ Auf CD-ROM:
Alle Gesprächsleitfäden,
Checklisten



Bibliographische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-448-06872-1
ab 1.1.2007: 978-3-448-06872-6

Bestell-Nr. 04243-0001

© 2006, Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG
Niederlassung München
Redaktionsanschrift: Postfach, 82142 Planegg
Hausanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg
Telefon: (089) 895 17-0
Telefax: (089) 895 17-290
www.haufe.de
online@haufe.de
Lektorat: Ulrich Leinz

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie die Auswertung durch Datenbanken, vorbehalten.

Redaktion und DTP: Peter Böke, 10961 Berlin
Umschlag: HERMANNKIENLE, 70199 Stuttgart
Druck: Bosch-Druck GmbH, 84030 Ergolding

Zur Herstellung dieses Buches wurde alterungsbeständiges Papier verwendet.

Schwierige Personalgespräche

**Die besten Vorgehensweisen
Mit Dialog-Beispielen**

**Franz Hölzl
Nadja Raslan**

**Haufe Mediengruppe
Freiburg · München · Berlin · Würzburg**

Inhaltsverzeichnis

Was bietet Ihnen dieses Buch?	7
Auf schwierige Personalgespräche vorbereiten (mit 3 <i>Checklisten</i>)	9
Welche Gesprächsregeln sollten Sie beachten?	15

Schwierige Gespräche mit betrieblichem Hintergrund

1	Beurteilungsgespräche	19
1.1	Das Ziel des Gesprächs	19
1.2	Hintergründe – die Sie wissen sollten	19
1.3	Beurteilungsbogen vorbereiten (mit <i>Muster</i>)	20
1.4	Gespräch vorbereiten	28
1.5	Gesprächsleitfaden (mit <i>Dialog-Beispielen</i>)	33
2	Kritikgespräche	37
2.1	Das Ziel des Gesprächs	37
2.2	Hintergründe – die Sie wissen sollten	37
2.3	Gespräch vorbereiten (mit den 3 <i>Zielkreuzen</i>)	39
2.4	Gesprächsleitfaden (mit <i>Dialog-Beispielen</i>)	48
3	Fehlverhalten des Mitarbeiters	51
3.1	Das Ziel des Gesprächs	51
3.2	Hintergründe – die Sie wissen sollten	51
3.3	Gespräch vorbereiten (mit den 3 <i>Zielkreuzen</i>)	55
3.4	Gesprächsleitfaden (mit <i>Dialog-Beispielen</i>)	62
4	Fehlzeitengespräch	65
4.1	Das Ziel des Gesprächs	65
4.2	Hintergründe – die Sie wissen sollten	66
4.3	Gespräch vorbereiten (mit den 3 <i>Zielkreuzen</i>)	66
4.4	Gesprächsleitfäden (mit <i>Dialog-Beispielen</i>)	74

5	Delegationsgespräch	81
5.1	Das Ziel des Gesprächs	81
5.2	Hintergründe – die Sie wissen sollten	82
5.3	Gespräch vorbereiten (mit den 3 <i>Zielkreuzen</i>)	82
5.4	Gesprächsleitfaden (mit <i>Dialog-Beispielen</i>)	91

Schwierige Gespräche in konkreten Arbeitsverhältnissen

6	Verhandeln mit dem Mitarbeiter	95
6.1	Das Ziel des Gesprächs	95
6.2	Hintergründe – die Sie wissen sollten	96
6.3	Gespräch vorbereiten (mit den 3 <i>Zielkreuzen</i>)	96
6.4	Gesprächsleitfaden (mit <i>Dialog-Beispielen</i>)	106

7	Abmahnung im Mitarbeitergespräch	111
7.1	Das Ziel des Gesprächs	112
7.2	Hintergründe – die Sie wissen sollten	113
7.3	Gespräch vorbereiten (mit den 3 <i>Zielkreuzen</i>)	113
7.4	Gesprächsleitfaden (mit <i>Dialog-Beispielen</i>)	122

8	Kündigungsgespräch	125
8.1	Das Ziel des Gesprächs	125
8.2	Hintergründe – die Sie wissen sollten	125
8.3	Gespräch vorbereiten (mit den 3 <i>Zielkreuzen</i>)	127
8.4	Gesprächsleitfäden (mit <i>Dialog-Beispielen</i>)	135
	<i>Prüfschema: Was müssen Sie bei einer Kündigung beachten?</i>	140
	<i>Muster: Kündigungsschreiben</i>	142

Schwierige Gespräche mit persönlichem Hintergrund

9	Mitarbeiter in schwierigen Lebenssituationen	145
9.1	Das Ziel des Gesprächs	145
9.2	Hintergründe – die Sie wissen sollten	145
9.3	Gespräch vorbereiten (mit den 3 <i>Zielkreuzen</i>)	146
9.4	Gesprächsleitfaden (mit <i>Dialog-Beispielen</i>)	156

10	Gespräche zu Suchtproblemen	159
10.1	Das Ziel des Gesprächs	159
10.2	Hintergründe – die Sie wissen sollten	159
10.3	Gespräch vorbereiten (mit den 3 <i>Zielkreuzen</i>)	162
10.4	Gesprächsleitfaden (mit <i>Dialog-Beispielen</i>)	169
11	Das Kondolenzgespräch	173
11.1	Das Ziel des Gesprächs	173
11.2	Hintergründe – die Sie wissen sollten	173
11.3	Gespräch vorbereiten (mit den 3 <i>Zielkreuzen</i>)	175
11.4	Gesprächsleitfaden (mit <i>Dialog-Beispielen</i>)	182
	Stichwortverzeichnis	185
	Die Autoren	189

Was bietet Ihnen dieses Buch?

Was sind schwierige Personalgespräche? Diese Frage beantworteten uns Führungskräfte und Personalverantwortliche aus großen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland, Schweiz und Österreich. Die Ergebnisse dieser Befragung bilden die Grundlage für dieses Buch. Ziel des Buches ist es, Ihnen die Vorbereitung und Durchführung von schwierigen Personalgesprächen zu erleichtern. Dafür haben wir die elf wichtigsten Gesprächstypen zusammengestellt, die Ihnen als Führungskraft im Arbeitsalltag begegnen. Jedes der elf Kapitel ist einem schwierigen Personalgespräch gewidmet. Die elf Gespräche lassen sich in drei Hauptgruppen einteilen:

Schwierige Gespräche mit betrieblichem Hintergrund

Die Kapitel 1-5 behandeln Personalgespräche, die einen betrieblichen Hintergrund haben. Damit Ihr Mitarbeiter weiß, wo er steht, sollten Sie ihm in regelmäßigen Beurteilungs- und Kritikgesprächen ein Feedback zu seiner Arbeitsleistung geben. Vielleicht müssen Sie aber auch ein Fehlverhalten Ihres Mitarbeiters ansprechen. Die Schwierigkeit dieser Gespräche liegt darin, die Kritik zugleich nachdrücklich und motivierend vorzubringen.

Schwierige Gespräche in konkreten Arbeitsverhältnissen

In den Kapiteln 6-8 haben wir Personalgespräche zusammengefasst, die das Arbeitsverhältnis Ihres Mitarbeiter berühren: Verhandlungsgespräche sollten grundsätzlich gut vorbereitet sein, damit Sie auch bei Gehaltsverhandlungen Ihre Ziele nicht aus den Augen verlieren. In Abmahnungs- und Kündigungsgesprächen müssen Sie viele rechtliche Voraussetzungen beachten, um mögliche arbeitsrechtliche Folgen zu vermeiden. Hier hilft Ihnen ein Prüfschema, das Sie am Ende von Kapitel 8 finden.

Schwierige Gespräche mit persönlichem Hintergrund

Den Abschluss des Buches bilden drei Kapitel zu Gesprächen, die Sie aus Anlass von persönlichen Krisen Ihres Mitarbeiters führen. Denn wenn Ihr Mitarbeiter in eine schwierige Lebenssituation gerät, be-

rührt dies selbstverständlich auch sein Verhalten und seine Leistungen am Arbeitsplatz. Solche Gespräche erfordern große Sensibilität und eine sorgfältige Vorbereitung. Einen besonderen Stellenwert nimmt in dieser Gruppe das Suchtgespräch ein, dem wir ein eigenes Kapitel gewidmet haben.

Arbeitshilfen zur Vorbereitung Ihrer Personalgespräche

Alle Checklisten, Gesprächsleitfäden und Zielkreuze finden Sie auch auf CD-ROM

Jedes Kapitel hat die gleiche übersichtliche Struktur, die sich an den Phasen der Gesprächsvorbereitung orientiert und so ein schnelles Nachschlagen erlaubt. Neben den Arbeitshilfen finden Sie in diesem Buch viele anschauliche Beispiele sowie zahlreiche Tipps und Anregungen.

Checklisten zur allgemeinen Gesprächsvorbereitung

In dem einleitenden Kapitel „Auf schwierige Personalgespräche vorbereiten“ finden Sie drei Checklisten, die für die Vorbereitung aller Personalgespräche geeignet sind: Sie betreffen den Rahmen und die Organisation des Personalgesprächs (S. 11) sowie die inhaltliche Gesprächsvorbereitung (S. 13) und die Vorbereitung auf den jeweiligen Gesprächspartner (S. 14).

Ziele klären mit den Zielkreuzen

Die optimale Vorbereitung Ihrer Personalgespräche verläuft in drei Schritten: Festlegung der Gesprächsziele, Mitarbeiteranalyse und Klärung der Gesprächsinhalte. Für jeden Gesprächstyp finden Sie hier drei „Zielkreuze“, die Ihnen bei der Strukturierung Ihrer Mitarbeitergespräche helfen. So sind Sie für jeden Gesprächstyp optimal vorbereitet! In Kapitel 1 „Beurteilungsgespräche“ finden Sie (statt der drei Zielkreuze) einen Beurteilungsbogen. Er enthält allgemeine Bewertungskriterien und ist in jedem Unternehmen und für jede Funktion anwendbar.

Gespräche durchführen mit Gesprächsleitfäden

Zu allen behandelten Gesprächstypen finden Sie am Ende des Kapitels den passenden Gesprächsleitfaden. So gelingt Ihnen ein klarer Gesprächsaufbau – die Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Gespräch!

Nadja Raslan und Franz Hölzl

Auf schwierige Personalgespräche vorbereiten

Das Ziel der Vorbereitung

Eine sorgfältige Vorbereitung der Personalgespräche ist von zentraler Bedeutung für ihre erfolgreiche Durchführung. Dies gilt für alle in diesem Buch vorgestellten Gesprächstypen. Die Vorbereitung auf ein Kündigungsgespräch wird sicher intensiver ausfallen müssen, als die Vorbereitung eines Delegationsgesprächs. Für alle Personalgespräche lassen sich aber gleichermaßen drei Ebenen der Vorbereitung unterscheiden:

- Organisation
- Inhalt
- Person

Wenn Sie sich auf diese drei Ebenen der Gesprächsvorbereitung konzentrieren, haben Sie alle wesentlichen Aspekte eines Gespräches im Blick und vermeiden Fallen.

Mit einer gezielten Gesprächsvorbereitung können Sie ...

- sicher und kompetent ein schwieriges Gespräch führen,
- kritische Sachverhalte offen und wertschätzend anbringen,
- eine für beide Seiten akzeptable Lösung anstreben,
- während des Gesprächs ihr Ziel im Auge behalten und
- souverän auf Einwände reagieren.

Hintergründe – die Sie wissen sollten

Schwierige Gespräche finden in den meisten Fällen mit Vorankündigung statt. Das Verhalten des Mitarbeiters, die besondere Situation

oder äußere Faktoren machen ein Gespräch notwendig. Nur im Ausnahmefall wird das Personalgespräch unmittelbar, also ohne Terminvereinbarung stattfinden. Die Zeit bis zum Gespräch gilt es zu nutzen. Bereiten Sie sich sorgfältig auf das Gespräch vor! Das Ergebnis wird umso mehr Ihren Vorstellungen und Zielen entsprechen. Eine gute Vorbereitung hilft Ihnen, das Gespräch zielgerichtet zu führen und professionell auf Einwände und Argumente zu reagieren. So haben Sie Ihr Ziel im Blick und die Sicherheit, keine wesentlichen Punkte zu übersehen. Gerade für schwierige Personalgespräche gilt: „Eine gute Vorbereitung ist die halbe Miete!“

Gespräche vorbereiten

1. Schritt: Organisatorische Vorbereitung

Einladung

Für jede Einladung zum Gespräch gilt grundsätzlich: Der Mitarbeiter wird offener und unvoreingenommener sein, wenn Sie den Termin gemeinsam mit ihm vereinbaren. Geben Sie lediglich den Zeitpunkt vor, kann dies wie eine Vorladung wirken. Die Gefahr: Der Mitarbeiter verschließt sich bereits vor Beginn des Gespräches und ist für Argumente nicht mehr zugänglich.

Beispiel:

Der Kunde Meier beschwert sich schriftlich über eine falsch erstellte Rechnung. Der Abteilungsleiter Schmidt ruft die zuständige Sachbearbeiterin, Frau Hebel, an: „Kommen Sie sofort in mein Büro. Hier liegt ein Problem vor!“

Mündliche oder schriftliche Einladung?

Ob Sie Ihren Gesprächspartner schriftlich oder mündlich einladen, hängt auch vom Gesprächsanlass ab. Kurzfristig stattfindende Gespräche (z. B. Kritikgespräche, Fehlzeitengespräche oder Abmahnungsgespräche) sollten Sie in jedem Fall mündlich absprechen. Gespräche, die eine längere Vorlaufzeit haben (z. B. Beurteilungsgespräche) können Sie auch schriftlich vereinbaren.

Tipp:

Informieren Sie Ihren Mitarbeiter in jedem Fall rechtzeitig und vollständig über Zeitpunkt, Anlass und Ort des Gesprächs. So hat auch er die Möglichkeit sich auf das Gespräch vorzubereiten.

Siehe CD-ROM

Organisatorische Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs
Wann soll das Gespräch stattfinden? (Termin)
Wo findet das Gespräch statt? (Ort)
Was ist der Anlass des Gesprächs?
Wie viel Zeit wird das Gespräch mindestens beanspruchen?
Sorgt der Gesprächsort für eine offene und vertrauensvolle Gesprächs-atmosphäre?
Haben Sie einen Besprechungsraum gebucht?
Wurde die Bewirtung organisiert?
Sind Störungen ausgeschlossen? (Besucher, Telefon umgestellt, Sekretärin informiert)
Wurde das Gespräch mit dem Mitarbeiter verabredet?
Haben Sie die Unterlagen für das Gespräch vorbereitet?

Zeitumfang

Termin und Ort haben entscheidenden Einfluss auf die Gesprächs-atmosphäre und damit auf den Verlauf. Planen Sie ausreichend Zeit für das Gespräch ein, so dass Sie es in Ruhe und ohne Unterbrechungen führen können. Achten Sie darauf, dass die Zeit auch für mögliche Themen und Anliegen des Mitarbeiters ausreicht. Die Dauer des Gesprächs hängt vom Anlass und der Situation ab. Kalkulieren Sie auch Zeit für den Gesprächseinstieg, das Warming up, mit ein! Der zusätzliche Zeitaufwand macht sich spätestens bei der Besprechung der heiklen Themen bezahlt. Als Faustregel gilt: Neh-

men Sie sich für jedes schwierige Gespräch mindestens eine Stunde Zeit. Vereinbaren Sie gleich bei Gesprächsbeginn die Dauer. Dann können Sie gegebenenfalls das Gespräch zum vereinbarten Zeitpunkt vertagen, auch wenn noch nicht alle Themen besprochen sind, und zu einem späteren Zeitpunkt fortsetzen.

Gesprächsort

Die meisten Gespräche finden im Büro des Vorgesetzten statt. Gerade hier ist es wichtig, dass das Gespräch nicht durch Besucher und Telefonanrufe gestört wird. Führen Sie das Gespräch nicht hinter Ihrem Schreibtisch! Wenn Sie das Gespräch an einem Besprechungstisch führen, zeigen Sie, dass das Gespräch von besonderer Bedeutung für Sie ist. Dem eigenen Büro vorzuziehen ist ein Besprechungsraum: Hier sind Sie ungestört und bewegen sich auf neutralem Boden.

2. Schritt: Inhaltliche Vorbereitung

Gesprächsziel

Mit jedem Gespräch wird ein Ziel verfolgt. Der Mitarbeiter soll zum Beispiel zu einer Verhaltensänderung bewegt werden oder zusätzliche Aufgaben übernehmen. Vergessen Sie nicht: auch der Mitarbeiter hat Erwartungen an das Gespräch und eigene Ziele. Ziele des Mitarbeiters könnten sein: befördert zu werden, Anerkennung zu erhalten oder sein Verhalten zu begründen.

Je klarer Sie sich über Ihre Ziele sind, desto größer ist die Chance sie auch zu erreichen. Erst wenn Sie Ihre Ziele bewusst vor Augen haben, können Sie beurteilen, ob diese auch realistisch sind. Welche Ziele könnte Ihr Gesprächspartner verfolgen? Beziehen Sie die Ziele Ihres Mitarbeiters in Ihre Vorbereitung ein. So gelingt es Ihnen schnell auf den Punkt zu kommen und Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten. Formulieren Sie für sich auch Teil- und Alternativziele. Damit können Sie das Gespräch gezielt steuern und auch auf unerwartete Wendungen reagieren.

Inhaltliche Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs
Was ist der Gesprächsanlass?
Welche Ziele verfolge ich mit dem Gespräch?
Welche Informationen/Unterlagen brauche ich zum Gespräch?
Welche Themen möchte ich ansprechen?
Welche Argumente werde ich anbringen?
Welches Ziel könnte mein Gesprächspartner verfolgen?
Wie könnte mein Gesprächspartner argumentieren?

3. Schritt: Vorbereitung auf den Gesprächspartner

Schwierige Gespräche sind unangenehm für beide Seiten. Jeder Mensch hat seine eigene Strategie im Umgang mit unangenehmen Situationen. Eine richtige Lösung gibt es nicht. Klarheit über die Beziehung zum Mitarbeiter ist notwendig, um das Gespräch auf der inhaltlichen Ebene führen zu können. Denn: Verstricken Sie sich während des Gespräches zu sehr in eine Auseinandersetzung über die Beziehung zum Gesprächspartner, hemmt dies die Lösung der inhaltlichen Themen. Machen Sie sich vor Gesprächsbeginn die Beziehung zu Ihrem Mitarbeiter bewusst. Versetzen Sie sich in die Situation Ihres Gegenübers. Wie würden Sie in seiner Situation reagieren? Was sind ihre Erfahrungen im Umgang mit dem Mitarbeiter?

Beziehung zum
Mitarbeiter

Beispiel:

Herr Meier ist der Ansicht, dass er in den letzten 3 Jahren mehrmals bei Beförderungen übergangen wurde. Er ist deshalb der Meinung, dass Herr Huber persönlich etwas gegen ihn hat. Dass nun ausgerechnet er am Wochenende Mehrarbeit leisten soll, führt er auf die persönliche Abneigung seines Chefs zurück. Seine Bereitschaft für Überstunden ist deshalb minimal.

Tipp:

Verschaffen Sie sich vor Beginn des Gesprächs Klarheit über die Motive des Mitarbeiters und seine Beziehung zu Ihnen! So gelingt es, das Gespräch inhaltlich voranzubringen und zu einem für beide Seiten befriedigenden Ergebnis zu kommen.

Siehe CD-ROM

Vorbereitung auf den Gesprächspartner
Wie stehe ich zum Mitarbeiter (Sympathie, Antipathie, Vorurteile, ...)?
Wie (vermute ich) steht der Mitarbeiter zu mir?
Wie ist die Beziehung zwischen uns (unterkühlt, belastet, freundschaftlich, eng, distanziert ...)?
Wie wirkt sich die Beziehung zwischen uns auf das Gespräch aus?
Welche Erfahrungen aus früheren Gesprächen habe ich mit dem Mitarbeiter?
Welche Ziele und Motive könnte der Mitarbeiter haben?
Was ist die informelle Rolle des Mitarbeiters im Team (Mitläufer, Anführer, Rebell ...)?
In welchen Punkten wird der Mitarbeiter meiner Meinung sein?
In welchen Punkten wird der Mitarbeiter Einwände erheben?
Wie reagiere ich, wenn das Gespräch emotional wird?
Was könnte den Mitarbeiter dazu bewegen, meinen Vorschlägen zuzustimmen?
Wie kann ich das Gespräch, unabhängig vom Ergebnis, zu einem guten Abschluss bringen?

Achtung:

Um sachliche Probleme zwischen zwei Gesprächspartnern befriedigend lösen zu können, muss die Beziehung zwischen den beiden geklärt sein.

Welche Gesprächsregeln sollten Sie beachten?

Schwierige Gespräche mit Mitarbeitern sind oft eine Herausforderung für die Führungskraft. Nervosität und Unsicherheit vor dem Gespräch sind auch für den Chef eine normale Reaktion. Wenn Sie mit Wut im Bauch beginnen, kann das Gespräch schnell eskalieren. Atmen Sie tief durch und wählen Sie einen Zeitpunkt, an dem Sie das Gespräch in Ruhe führen können. Überlegen Sie: Was genau stört Sie an dem Verhalten des Mitarbeiters? Je ruhiger und klarer Sie das Gespräch führen, desto besser wird ihr Mitarbeiter auf ihre Argumente und Wünsche reagieren können.

Regel 1: Sachlichkeit und Gleichbehandlung

Behandeln Sie bei gleichen Gesprächsinhalten auch die Mitarbeiter gleich. Da Menschen immer auch von ihren Emotionen geleitet werden, ist es nicht leicht, im Gespräch immer sachlich zu bleiben. Unsere Objektivität wird durch die Voreingenommenheit gegenüber sympathischen oder unsympathischen Mitarbeitern stark beeinträchtigt. Machen Sie sich Ihre Haltung gegenüber dem Mitarbeiter bewusst. So gelingt es Ihnen einen kühlen Kopf zu bewahren.

Achtung:

Persönliche Äußerungen wie: „Sie machen nur Fehler“ stellen die Person des Mitarbeiters in Frage. Der so Kritisierte wird sich nicht für die inhaltlichen Themen öffnen können.

Regel 2: Führen Sie Personalgespräche unter vier Augen

Führen Sie schwierige Personalgespräche immer unter vier Augen! Kritische Gespräche vor Kollegen werden vom Mitarbeiter und den Kollegen als Bloßstellung empfunden. Der Mitarbeiter fühlt sich durch die Anwesenheit Dritter an den Pranger gestellt. Da er sein Gesicht wahren möchte, gerät er unter einen verstärkten Rechtferti-

gungsdruck. Ein offenes und konstruktives Gespräch ist so nicht möglich.

Regel 3: Vermeiden Sie Kritik an Kleinigkeiten

Dosieren Sie die Gesprächsinhalte in verträglichen Einheiten! Wenn Sie zu viele Themen auf einmal ansprechen, lassen sich diese nicht angemessen im Gespräch behandeln. Wichtige Aspekte gehen so verloren. Ebenso sind zu viele Kritikpunkte für den Mitarbeiter schwer zu verkraften. Der Mitarbeiter weiß nicht mehr, wo er anfangen soll, und fühlt sich überfordert. Vermeiden Sie deshalb Kritik an Kleinigkeiten. Stellen Sie klar, welche Themen Ihnen besonders am Herzen liegen.

Regel 4: Verbinden Sie Anerkennung und Kritik

Verknüpfen Sie Ihr Anliegen und Ihre Forderungen mit ehrlicher Anerkennung des Mitarbeiters. Wenn Sie auch die Leistungen und Erfolge Ihres Mitarbeiters benennen, fällt es ihm leichter, die „schwierigen Themen“ zu akzeptieren.

Tipp:

Kritik ist nicht das Gegenteil von Anerkennung! Ergänzen Sie Kritik mit einer ehrlichen Würdigung der erbrachten Leistungen. So vermeiden Sie Abwehrreaktionen des Mitarbeiters.

Regel 5: Versetzen Sie sich in die Lage des Mitarbeiters

Mit welchem Mitarbeiter haben Sie es zu tun? Wenn Sie Ihren Mitarbeiter richtig einschätzen, können Sie das Gespräch mit dem nötigen Fingerspitzengefühl führen. Stellen Sie sich die Frage: Was braucht der Mitarbeiter, um mein Gesprächsziel annehmen zu können? Für den einen ist Zuspruch und Anerkennung wichtig, für den anderen sind es deutliche Worte und Perspektiven.

Schwierige Gespräche mit betrieblichem Hintergrund

Die Kapitel 1-5 behandeln Personalgespräche, die einen betrieblichen Hintergrund haben. Damit Ihr Mitarbeiter weiß, wo er steht, sollten Sie ihm in regelmäßigen Beurteilungs- und Kritikgesprächen ein Feedback zu seiner Arbeitsleistung geben. Vielleicht müssen Sie aber auch ein Fehlverhalten Ihres Mitarbeiters ansprechen. Die Schwierigkeit dieser Gespräche liegt darin, die Kritik zugleich nachdrücklich und motivierend vorzubringen.

1 Beurteilungsgespräche

Anerkennung ist ein wirksames Mittel, um die Motivation des Mitarbeiters zu steigern. Zu schnell geht Lob, aber auch berechnete Kritik, im Arbeitsalltag unter. Systematisch durchgeführte Beurteilungsgespräche dienen der Standortbestimmung des Mitarbeiters und tragen so zur Motivations- und Leistungssteigerung bei.

Anerkennung
als Führungs-
instrument

1.1 Das Ziel des Gesprächs

Beim Beurteilungsgespräch beurteilen Sie als Führungskraft Arbeitsergebnisse und Leistungen Ihres Mitarbeiters nach einem standardisierten Verfahren. Damit werden folgende Ziele verfolgt:

Standardisiertes
Verfahren

- Rückmeldung zu den Stärken und Schwächen des Mitarbeiters
- Steigerung der Motivation und Leistung des Mitarbeiters
- Einschätzung des Potentials des Mitarbeiters
- Qualifizierungsplanung für den Mitarbeiter

Tipp:

Wenn das Beurteilungsgespräch fehlerhaft durchgeführt wird, kann es auch zu Frust und Leistungsrückgang beim Mitarbeiter führen. Achten Sie deshalb auf eine gute Vorbereitung, transparente Beurteilungskriterien und nachvollziehbare Bewertungen.

1.2 Hintergründe – die Sie wissen sollten

Bei der Durchführung von Beurteilungsgesprächen müssen Sie rechtliche Rahmenbedingungen beachten. So gibt es bei der Einführung von Leistungsbeurteilungssystemen ein Informations- und Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates sowie ein Beschwerderecht des Mitarbeiters, wenn er mit der Beurteilung seiner Leistung nicht einverstanden ist. In tarifgebundenen Unternehmen müssen zusätz-

Rechtliche
Rahmen-
bedingungen

lich die tarifvertraglichen Regelungen zum Thema Mitarbeiterbeurteilung beachtet werden. In diesem Zusammenhang sei auf das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), die jeweils geltenden Tarifverträge und weiterführende Literatur verwiesen.

1.3 Beurteilungsbogen vorbereiten

Erstellen eines
Beurteilungsbogens

In vielen Unternehmen ist die Mitarbeiterbeurteilung standardisiert. Dazu gehören vorgegebene Beurteilungsbögen und Gesprächsleitfäden. Wenn Ihnen kein standardisierter Beurteilungsbogen zur Verfügung steht, hilft Ihnen dieses Kapitel weiter. Hier erfahren Sie, auf was Sie bei der Erstellung von Beurteilungsbögen achten sollten und wie ein fertiger Beurteilungsbogen aussehen kann.

1. Schritt: Aufgaben- und Verantwortungsbereich beschreiben

Aufgaben-
beschreibung

Welche Aufgaben nimmt Ihr Mitarbeiter derzeit wahr? Selbst wenn scheinbar klar ist, was Ihr Mitarbeiter zu tun hat, sollten Sie sich die Zeit nehmen und seine Aufgaben kurz beschreiben. Was sind seine Tätigkeitsschwerpunkte? Welchen Verantwortungsbereich hat der Mitarbeiter? Sind im Beurteilungszeitraum neue Aufgaben hinzugekommen oder gab es sonstige Veränderungen?

Tipp:

Beschreiben Sie den Aufgaben- und Verantwortungsbereich Ihres Mitarbeiters ohne zu bewerten. Das schafft eine gemeinsame Basis und Klarheit für das Gespräch.

Beispiel:

Aufgaben- und Verantwortungsbereich von Herrn Meier

Funktion: Abteilungsleiter interne IT-Dienste

Berichtet an die Geschäftsleitung

Strategische Entwicklung der Unternehmens-IT

Disziplinarischer Vorgesetzter von vier Mitarbeitern

Verantwortlich für die Datensicherheit im Unternehmen

2. Schritt: Beurteilungskriterien festlegen

Was genau soll beobachtet und bewertet werden? Hier definieren Sie Felder aus der Arbeitsleistung und dem Arbeitsverhalten Ihres Mitarbeiters, die Gegenstand der Beurteilung sein sollen. Die Beurteilungskriterien sind somit das Herzstück der Beurteilung. Je nach Umfang des Kriterienkataloges hilft eine Zusammenfassung in „Beurteilungsfelder“:

Was wird beurteilt?

Beispiel:

Beurteilungsfeld: Teamverhalten

- Kollegialität
- Kooperationsfähigkeit
- Zusammenarbeit
- Konfliktfähigkeit

Diese Beurteilungskriterien können individuell für jeden Mitarbeiter festgelegt oder generell für alle oder mehrere Mitarbeiter gestaltet werden.

Individuelle Auswahl von Beurteilungskriterien	
Vorteil	Nachteil
Für jeden Mitarbeiter können unterschiedliche Schwerpunkte gewählt werden, die die individuelle Situation berücksichtigen.	Mangelnde Vergleichbarkeit zwischen den Mitarbeitern und hoher Arbeitsaufwand, da für jeden Mitarbeiter ein eigener Kriterienkatalog zusammengestellt wird.

In den meisten Unternehmen wird ein Beurteilungskatalog definiert, der für alle Mitarbeiter zur Anwendung kommt. Der Nachteil eines standardisierten Beurteilungskatalogs: Einzelne Stärken und Schwächen des Mitarbeiters werden eventuell nicht erfasst. Und die allgemeinen Anforderungskriterien passen möglicherweise nicht zur konkreten Funktion des Mitarbeiters. Wenn Sie im Beurteilungsbogen Raum für freie Kommentare vorsehen, lassen sich diese Nachteile jedoch kompensieren.

Beurteilungskatalog

Worauf sollten Sie bei der Auswahl der Kriterien achten?

Wählen Sie Beurteilungskriterien nach folgenden Fragen aus:

- Erfassen die Kriterien beobachtbare und bewertbare Ereignisse?
- Welche Kriterien sind für den Erfolg des Mitarbeiters und des Unternehmens relevant?
- Sind die Kriterien eindeutig interpretierbar?
- Sind die Kriterien nachvollziehbar?

3. Schritt: Bewertungsskala wählen

Qualitative
Beurteilung

Grundsätzlich ist die Mitarbeiterbeurteilung auch ohne eine skalierende Bewertung möglich. Hier werden die jeweiligen Kriterien qualitativ beschrieben und im Gespräch mit dem Mitarbeiter diskutiert.

Beispiel:

Beurteilungskriterium: Teamfähigkeit

„Im Beurteilungszeitraum war Herr Boll bei allen im Team voll akzeptiert. An der Lösung von Problemen im Team war er stets maßgeblich beteiligt.“

In den meisten Unternehmen kommt jedoch eine mehrstufige Skala aus Zahlen, Buchstaben oder auch Symbolen bei der Mitarbeiterbeurteilung zur Anwendung.

Achtung:

Die Verwendung von Zahlen verleitet zum Vergleich mit Schulnoten und der Berechnung von „Durchschnittsnoten“. Beides ist für ein Beurteilungsgespräch nicht hilfreich.

Besser ist die Verwendung einer Skala mit Buchstaben.

4 Bewertungs-
stufen

Vier Bewertungsstufen (z. B. A, B, C, D) sind ausreichend, um die Beurteilungen übersichtlich darzustellen und dem Mitarbeiter mitzuteilen. Wichtig ist, dass die Bedeutungen der jeweiligen Stufen Ihnen und Ihrem Mitarbeiter bewusst sind.

Beispiel:

Der Mitarbeiter ...

A: übertrifft die Anforderungen

B: erfüllt die Anforderungen

C: erfüllt die Anforderungen überwiegend

D: erfüllt die Anforderungen in wesentlichen Teilen nicht

Was bedeuten die einzelnen Stufen nun für den Mitarbeiter konkret? Teilen Sie dem Mitarbeiter Ihre Erwartungen mit.

Stufe A

Wodurch übertrifft der Mitarbeiter die Erwartungen? Ist der Mitarbeiter möglicherweise unterfordert? Sollte der Mitarbeiter anspruchsvollere Aufgaben übernehmen?

Stufe B

Die Bewertungsstufe B sagt aus, dass Sie mit den Leistungen des Mitarbeiters voll zufrieden sind. Er erfüllt exakt die Erwartungen.

Stufe C

Ihr Mitarbeiter erfüllt die meisten Erwartungen, sollte aber noch an sich arbeiten. Hier ist es wichtig aufzuzeigen, woran genau Ihr Mitarbeiter noch arbeiten muss. Welche unterstützenden Maßnahmen können Sie ihm anbieten?

Stufe D

Bei einer D-Bewertung besteht in diesem Kriterium ein klarer Entwicklungsbedarf. Die Leistungen des Mitarbeiters reichen nicht aus. Teilen Sie ihm offen mit, an was er arbeiten muss. Ist der Mitarbeiter eventuell mit der Aufgabe überfordert? Ist er fachlich und persönlich in der Lage, sich in diesem Kriterium zu verbessern? Welche Unterstützung benötigt er dazu?

4. Schritt: Potentialeinschätzung und Entwicklungswünsche des Mitarbeiters

Im vierten Schritt geben Sie Ihrem Mitarbeiter eine zukunftsorientierte Potentialeinschätzung: Welche Leistungen wird der Mitarbeiter in Zukunft erbringen können? Welche Verantwortungsbereiche und Aufgaben passen zu seinen Fähigkeiten? Gibt es konkrete Vorschläge für einen künftigen Einsatz?

Der Mitarbeiter gibt an dieser Stelle auch seine eigenen Entwicklungswünsche an. Stimmen die Wünsche mit den Einschätzungen der Führungskraft überein oder gibt es deutliche Differenzen? Hier

Einschätzung
der Führungs-
kraft

Entwicklungs-
wünsche des
Mitarbeiters

gilt es, unterschiedliche Vorstellungen und Wahrnehmungen zu diskutieren.

Beispiel:

Potentialeinschätzung der Führungskraft:

- Wegen der hohen fachlichen Kompetenz ist der Verbleib im technischen Entwicklungsumfeld sinnvoll.
- Verstärkte Einbindung in Projektarbeit wegen hoher Teamkompetenz wird empfohlen.
- Die Übernahme von Führungsaufgaben wird derzeit noch nicht empfohlen. Dazu sollte Herr Huber die führungsrelevanten Kompetenzen: Kommunikation und Delegation erst weiterentwickeln.

Entwicklungswünsche des Mitarbeiters:

- Weiterhin Tätigkeit als Entwicklungsingenieur.
- Erweiterung des Verantwortungsbereiches durch die Übernahme von Projektleitungen.

5. Schritt: Ziele und Maßnahmen vereinbaren

Maßnahmen
planen

Was soll sich im kommenden Beurteilungszeitraum verändern? Gibt es konkrete Ziele, die Ihr Mitarbeiter in dieser Zeit erreichen kann? Formulieren Sie die Ziele so konkret wie möglich! Leiten Sie gemeinsam entsprechende Maßnahmen ab. Was muss der Mitarbeiter tun, um diese Ziele zu erreichen? Welche Unterstützung benötigt er?

Beispiel:

Entwicklungsziele:

Projektpräsentationen professionell durchführen.

Herr Huber ist derzeit bei der Präsentation der Projektergebnisse noch unsicher. Da die Präsentation zu den wichtigsten Aufgaben des Projektleiters gehört, soll Herr Huber diese Kompetenzen ausbauen.

Maßnahmen:

Herr Huber wird an einem Training „Professionell präsentieren“ teilnehmen und innerhalb seiner Projektstätigkeit regelmäßig Präsentationen durchführen.

6. Schritt: Stellungnahme und Feedback des Mitarbeiters

Fordern Sie den Mitarbeiter auf, eine Rückmeldung zum Beurteilungsgespräch und zu Ihnen als Führungskraft abzugeben. Dieser Schritt ist besonders wichtig, wenn zu einzelnen Punkten kein Einverständnis erzielt werden konnte.

Feedback des Mitarbeiters

Beispiel:

- Das Beurteilungsgespräch war offen und ehrlich. Die Rückmeldungen fair und nachvollziehbar.
- Unterschiedliche Auffassungen konnten offen diskutiert werden.
- Ich würde mir häufiger solche Gespräche mit meinem Vorgesetzten, Herrn Maier, wünschen.

Muster: Beurteilungsbogen

Siehe CD-ROM

Beurteilungsbogen				
Mitarbeiter:	Personalnummer:	Zeitraum:		
Norbert Scharl	123456	01.01.05 – 31.12.05		
I. Funktion – Verantwortungsbereich – Aufgaben				
Abteilungsleiter Controlling Verantwortlich für: Berichtswesen, Kostenplanung, Absatzplanung, Betriebsmittelsteuerung, ... Aufgaben: <ul style="list-style-type: none"> • Erstellung der Monats-, Quartals- und Jahrespläne • Führung von 3 Mitarbeitern • Berichtet direkt an die Geschäftsleitung • Unterstützt die Abteilungen Produktion und Einkauf • Enge Zusammenarbeit mit Vertrieb und Marketing 				
II. Leistungsbeurteilung				
A: übertrifft die Anforderungen B: erfüllt die Anforderungen C: erfüllt die Anforderungen überwiegend D: erfüllt die Anforderungen in wesentlichen Teilen nicht				
Fachliche Qualifikation	A	B	C	D
Fachwissen	x			
Arbeitsqualität		x		
Organisation		x		
Selbstständigkeit	x			
Engagement	A	B	C	D
Motivation		x		
Ausdauer	x			
Arbeitseinstellung		x		
Weiterbildungen		x		
Verantwortlichkeit	A	B	C	D
Kostenbewusstsein	x			
Kooperationsverhalten			x	
Zielstrebigkeit		x		
Qualitätsbewusstsein		x		

Teamverhalten	A	B	C	D
Kommunikation		x		
Konfliktverhalten			x	
Zusammenarbeit		x		
Informationsverhalten		x		
Führungsverhalten	A	B	C	D
Entscheidungsfreude	x			
Überzeugungsfähigkeit		x		
Delegationsbereitschaft			x	
Empathie		x		
III. Potentialeinschätzung durch die Führungskraft				
<p>Herr Scharl ist durch seine hohe fachliche Kompetenz genau richtig positioniert. Eine weitere führende Tätigkeit im Controlling wird empfohlen. Herr Scharl sollte verstärkt mit anderen Abteilungsleitern und Unternehmensbereichen kooperieren. Dann könnte er sich aufgrund seiner Fähigkeit des vernetzten Denkens in eine Bereichsleiterfunktion entwickeln.</p>				
IV. Entwicklungswünsche				
<p>Verbleib im Bereich als Leiter Controlling. Aufstiegsperspektiven im Fachbereich. Zusätzliche Entscheidungskompetenzen.</p>				
V. Ziele und Maßnahmen				
<p>Herr Scharl führt zur Verbesserung der Kooperation regelmäßige Arbeitstreffen mit den anderen Abteilungsleitern durch. Er wird zur Entwicklung seiner Konfliktkompetenzen an einem Konflikttraining teilnehmen. Gemeinsam werden Themen definiert und beschrieben, die Herr Scharl an seine Mitarbeiter delegieren wird, um diese gezielt in ihrer Entwicklung zu fördern.</p>				
VI. Stellungnahme des Mitarbeiters				
<p>Offenes Gespräch und fairer Austausch. Bewertungen decken sich im Wesentlichen mit den eigenen Wahrnehmungen. Dankbar für das Weiterbildungsangebot.</p>				
<p>Datum _____</p> <p>_____</p> <p>Unterschrift Führungskraft Unterschrift Mitarbeiter</p>				

1.4 Gespräch vorbereiten

1. Schritt: Mitarbeiter informieren

Mitarbeiter
einbinden

Informieren Sie Ihren Mitarbeiter frühzeitig und umfangreich über das Beurteilungsgespräch. Nur so können Sie Ängste abbauen und Widerständen vorbeugen. Dazu gehört, dass Sie ...

- die Ziele des Beurteilungsgesprächs erläutern,
- den Nutzen für den Mitarbeiter aufzeigen,
- die Befürchtungen des Mitarbeiters ernst nehmen,
- die Beurteilungskriterien transparent machen.

2. Schritt: Einladung und Organisation

Rechtzeitige
Einladung

Laden Sie Ihren Mitarbeiter mindestens zwei Wochen vor dem Gespräch ein. Informieren Sie ihn dabei ausführlich über Inhalte, Ablauf und Ziele des Gesprächs. Planen Sie für das Gespräch mindestens eine Stunde ein.

Tipp:

Bitten Sie Ihren Mitarbeiter um eine Selbsteinschätzung. Dafür geben Sie ihm einen Blanko-Beurteilungsbogen. So kann sich auch Ihr Mitarbeiter auf das Gespräch vorbereiten.

3. Schritt: Stichpunkte sammeln

Sammeln Sie Stichpunkte zu den Stärken und Schwächen des Mitarbeiters. Welche neuen Aufgaben hat Ihr Mitarbeiter während des Beurteilungszeitraumes übernommen? Womit war er überwiegend beschäftigt? Was lief gut? Was lief weniger gut? In welchen Situationen traten seine Stärken und Schwächen auf? Sammeln Sie Beispiele!

Achtung:

Vergessen Sie nicht auch die Stärken aufzuführen. Untermauern Sie Ihr Lob mit konkreten Beobachtungen.

Beschreiben Sie zunächst Ihre Beobachtungen stichpunktartig, ohne sie zu bewerten.

4. Schritt: Bewertung vornehmen

Bewerten Sie nun die jeweiligen Kriterien entsprechend der Bewertungsskala. Eine absolut objektive Beurteilung kann es in der Beobachtung von menschlichem Verhalten nicht geben. Versuchen Sie dennoch, ihre Bewertungen so objektiv wie möglich abzugeben. Achten Sie auf ihre individuellen „Bewertungstendenzen“. Diese können zu Verzerrungen in der Bewertung führen.

Objektivität

Im Folgenden finden Sie einige typische Faktoren, die Ihre Bewertung verzerren können.

Einflüsse auf die Beurteilung

Erster Eindruck

Der erste Eindruck, den ein Mensch macht, ist oft besonders intensiv und dauerhaft. Er kann so die später auftretenden Stärken und Schwächen überstrahlen.

Beispiel:

„Herr Claus war anfangs zurückhaltend.“

Ist er deshalb grundsätzlich schüchtern und kontaktscheu?

Vorurteile und Verallgemeinerungen

Durch falsche Verallgemeinerungen schreiben wir Menschen Eigenschaften zu, die mit der individuellen Situation nichts zu tun haben müssen.

Beispiel:

„Pfeifenraucher sind gemütliche Genießer.“

Sympathie und Antipathie

So menschlich und normal es ist, dass uns andere Menschen sympathisch oder unsympathisch sind: In der Beurteilungspraxis kann dies zu deutlichen Verzerrungen führen.

Beispiele:

Mit Ihrem Mitarbeiter, Herrn Ludwig, spielen Sie seit Jahren gemeinsam Tennis und sind privat befreundet.

Herr Kupfer ist leidenschaftlicher Briefmarkensammler. Private Gespräche mit ihm vermeiden Sie, da Sie das Thema Briefmarken unendlich langweilt.

Überstrahlungseffekt

Ist die Kompetenz in einem Bereich besonders ausgeprägt (oder auch besonders schwach), kann es passieren, dass diese Bewertung auf alle anderen Kriterien abfärbt.

Beispiel:

Für Herrn Lang scheint es keine unlösbaren PC-Probleme zu geben. Alle Kollegen wenden sich an Herrn Lang, wenn es Schwierigkeiten mit dem Computer gibt.

5. Schritt: Mitarbeiterpotential einschätzen

Welche Entwicklungsmöglichkeiten sehen Sie für den Mitarbeiter?
Sollte er andere oder auch weiter führende Aufgaben übernehmen?
Entspricht sein Aufgabenbereich seinen Potentialen?

6. Schritt: Mitarbeiterentwicklung planen

Bei der Planung der Mitarbeiterentwicklung stehen Fragen wie die Folgenden im Vordergrund:

- Welche Qualifizierungsmaßnahmen braucht der Mitarbeiter, um seine Aufgaben erfüllen zu können?
- Wie können die Fähigkeiten des Mitarbeiters weiterentwickelt werden?
- Welche Unterstützung braucht der Mitarbeiter, um seine Schwachstellen verringern zu können?

Vier häufige Fehler im Beurteilungsgespräch

Fehler 1: Ungenaue Aussagen und Verallgemeinerungen

Schildern Sie Ihre Eindrücke konkret und in der Ich-Form. Ungenaue Aussagen und Verallgemeinerungen kann der Mitarbeiter weder verstehen noch umsetzen.

Beispiel:

„Ich empfinde Sie als zurückhaltend im Kontakt mit unseren Kunden, wenn ich sehe, wie Sie den unangenehmen Fragen ausweichen.“

statt:

„Man könnte meinen, Sie haben Angst vor unseren Kunden“

Fehler 2: Vergleiche mit Kollegen

Vergleichen Sie den Mitarbeiter nicht mit Kollegen. Mit den „besseren“ Leistungen der Anderen konfrontiert zu werden ist demotivierend. Zeigen Sie dagegen genau auf, wie Sie es haben wollen und was genau ihr Mitarbeiter verändern soll.

Keine Vergleiche
mit Kollegen

Beispiel:

„Ich hätte gerne, dass Sie offener auf die Kunden zugehen und deren Bedarf durch Fragen stärker herausarbeiten.“

statt:

„Sehen Sie sich Herrn Engel an! Der ist eine Verkaufsmaschine. Da können Sie sich eine Scheibe abschneiden.“

Fehler 3: Übertreibungen und überzogene Kritik

Vermeiden Sie Übertreibungen und zu emotionale Schilderungen. Gerade wenn es um die Schwächen des Mitarbeiters geht, sollten Sie sachlich und möglichst objektiv Ihre Wahrnehmung schildern. Überzogene Kritik wird nicht zur Offenheit des Mitarbeiters beitragen.

Keine Übertrei-
bungen

Beispiel:

„Ich sehe einen Entwicklungsbedarf, was ihre Präsentationstechnik angeht. Sicher ist es möglich, die Zuhörer stärker einzubinden.“

statt: „Bei Ihren Präsentationen schlafen einem regelmäßig die Füße ein. Was glauben Sie, was das für einen Eindruck auf unsere Kunden macht, wenn die Hälfte der Zuhörer zu schnarchen beginnt?“

Fehler 4: Unausgewogenes Verhältnis zwischen den Stärken und Schwächen des Mitarbeiters

Achten Sie auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Stärken und Schwächen. Dreht sich im Beurteilungsgespräch alles nur noch um die Schwächen des Mitarbeiters, dann ist der Mitarbeiter eindeutig überfordert. Er wird die vielleicht berechtigten Punkte nicht mehr aufnehmen können. Grundsätzlich stellt sich in diesem Fall ohnehin die Frage: Ist der Mitarbeiter überhaupt mit einer Aufgabe betraut, die seinen Fähigkeiten entspricht?

1.5 Gesprächsleitfaden: Beurteilungsgespräch

Siehe CD-ROM

Gesprächseröffnung	
Begrüßung und Rahmen festlegen.	Guten Tag, Herr Groß. Unser Gespräch wird etwa eine Stunde dauern. Passt das bei Ihnen?
Zweck des Beurteilungsgesprächs besprechen	Herr Groß, das Gespräch dient unserer turnusmäßigen Beurteilung. Gemeinsam schauen wir uns Ihre Leistungen während des abgelaufenen Jahres an, besprechen ihre Stärken und Schwächen und planen, wo es im nächsten Jahr hingehen soll.
Spannung abbauen	
Kurze Zusammenfassung der Ergebnisse	Bevor wir die einzelnen Kriterien anhand des Beurteilungsbogens besprechen, lassen Sie mich vorweg schon mal sagen: Ich finde Sie haben im letzten Jahr insgesamt einen guten Job gemacht. Ich sehe jedoch auch ein paar Punkte, die Sie noch besser machen können. Darüber möchte ich gerne mit Ihnen sprechen.
Selbsteinschätzung des Mitarbeiters	
Frage nach der Zufriedenheit des Mitarbeiters mit Aufgaben, Position und Umfeld	Schildern Sie mir bitte zuerst ihre Erfahrungen im Beurteilungszeitraum: Was war interessant, lief gut und weniger gut? Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Position und im Team?
Selbsteinschätzung anhand der Beurteilungskriterien	Herr Groß, lassen Sie uns nun über ihre Selbsteinschätzung sprechen. Erläutern Sie mir doch bitte die von Ihnen vorgenommenen Bewertungen.

Abgleich und Diskussion der Bewertungen	
Bewertungen mit Beispielen begründen und diskutieren	Das Kriterium Kommunikation habe ich mit C bewertet. Sie geben zwar alle wesentlichen Informationen weiter, ich würde mir aber wünschen, dass Sie die Teamkollegen stärker an Ihren Arbeitsergebnissen teilhaben lassen. Ich will Ihnen ein Beispiel nennen: ...
Zusammenfassung der Beurteilung	
Wesentliche Stärken und Schwächen benennen	Herr Groß, wenn ich meine wesentlichen Erkenntnisse aus der Beurteilung zusammenfasse, komme ich zu folgendem Bild: Ihre absolute Stärke ist es, technische Probleme zu analysieren und zielbewusst Lösungen zu erarbeiten. Entwicklungsbedarf gibt es hingegen in der Zusammenarbeit mit den Kollegen.
Potentialeinschätzung	
Ausblick geben. Wie schätzen Sie das Potential Ihres Mitarbeiters ein?	Aufgrund Ihres außerordentlich ausgeprägten Fachwissens empfehle ich auf jeden Fall, dass Sie im Fachbereich Technik verbleiben und zusätzliche Verantwortung übernehmen. Vor der Übernahme einer leitenden Position sollten Sie jedoch die oben genannten Punkte ausbauen.
Entwicklungswünsche des Mitarbeiters	
Frage nach den Wünschen des Mitarbeiters	Herr Groß, schildern Sie mir bitte Ihre Vorstellungen, wie und wo Sie sich weiterentwickeln möchten.

Definition der Ziele und Maßnahmen	
Ziele vereinbaren	Ziel für das kommende Jahr ist, dass Sie sich an mindestens vier öffentlichen Ausschreibungen beteiligen.
Maßnahmen planen	Zur Weiterentwicklung Ihrer Kommunikationsfähigkeit werden Sie an einem Kommunikationstraining teilnehmen. Bei den monatlichen Teammeetings präsentieren Sie den Kollegen Ihre Arbeitsergebnisse.
Feedback und Stellungnahme des Mitarbeiters	
Mitarbeiter um Feedback bitten	Herr Groß, geben Sie mir jetzt bitte noch ein Feedback zum Gespräch und zur Beurteilung.
Positiver Gesprächsabschluss	
Mitarbeiter danken	Vielen Dank für Ihre Offenheit, Herr Groß. An dieser Stelle möchte ich mich noch einmal ausdrücklich für Ihren Einsatz bedanken. Ich freue mich auf die weitere Zusammenarbeit mit Ihnen.

2 Kritikgespräche

Niemand macht gerne und freiwillig Fehler. Umso unangenehmer ist es, wenn Fehler entdeckt werden und man damit konfrontiert wird. Andererseits bieten Fehler die Chance, aus ihnen zu lernen und sie künftig zu vermeiden. Sinn des Kritikgesprächs ist es, die Entwicklung des Mitarbeiters zu fördern, indem Fehler besprochen und Verbesserungen eingeleitet werden.

Mitarbeiter-
entwicklung

2.1 Das Ziel des Gesprächs

Das Hauptziel eines Kritikgesprächs ist stets die Leistungsverbesserung des Mitarbeiters. Die Bandbreite von Kritikanlässen ist groß: Sie reicht von der Rückmeldung geringfügiger Fehler bis zur Klärung schwerwiegenden Fehlverhaltens, das zur Kündigung führen kann.

Leistungs-
verbesserung

Kritikgespräche sind geeignet um ...

- Ursachen für Fehler und Fehlverhalten zu klären,
- Erwartungen an den Mitarbeiter transparent zu machen,
- Lösungen und Verbesserungsmöglichkeiten zu erarbeiten,
- künftigen Fehlern vorzubeugen und
- Leistung und Motivation des Mitarbeiters zu steigern.

2.2 Hintergründe – die Sie wissen sollten

Während eines wissenschaftlichen Experiments in den USA wurden mehrere Versuchspersonen an einen so genannten Psycho-Galvanometer angeschlossen. Dieser zeichnet die Erregungsdaten des Probanden auf (Puls, Hautfeuchtigkeit etc.). Die Daten wurden einmal aufgezeichnet, nachdem die Probanden zwei Ohrfeigen erhielten. Dann wurden Messungen gemacht, nachdem die Probanden

Die Wirkung
von Kritik

in einer Diskussionsrunde von Kollegen und Vorgesetzten scharf kritisiert wurden. Das Ergebnis: Die aufgezeichneten Daten glichen sich fast aufs Haar.

Selbstwert des
Kritisierten

Kritik zu hören trifft immer auch das Selbstwertgefühl. Niemand wird gerne mit seinen Fehlern konfrontiert. Schnell hat der Kritisierte das Gefühl sich verteidigen zu müssen. Das Problem dabei: Das Ziel des Kritikgesprächs, nämlich eine Verhaltensänderung zu bewirken, rückt ins Abseits.

Andererseits werden die Möglichkeiten, die ein konstruktiv geführtes Kritikgespräch bieten, häufig nicht genutzt. Viele Führungskräfte vermeiden Kritikgespräche. Gründe hierfür sind:

- mangelndes Selbstbewusstsein
- fehlende Konfliktbereitschaft
- ein gesteigertes Harmoniebedürfnis

Fehlerkultur

Es gibt auch Führungskräfte, die ihre Kritikgespräche mit Schuldzuweisungen, Unterstellungen und Beschimpfungen verbinden. Dieser „offensive“ Umgang mit Kritik kann zu einer fatalen Fehlerkultur führen: Fehler werden vertuscht oder auf andere abgeschoben. Eine Entwicklung, nach der aus Fehlern gelernt wird, findet nicht statt.

Einstellung zum
Mitarbeiter

Entscheidend für den Erfolg des Kritikgesprächs ist die Einstellung oder innere Haltung, mit der Sie dem Mitarbeiter gegenüberstehen. Gehen Sie davon aus, dass Ihr Mitarbeiter eigentlich unverbesserlich ist und die geforderten Leistungen nie erbringen wird? Ein motivierendes Kritikgespräch, das den Mitarbeiter zur Verhaltensänderung und Entwicklung bewegt wird so nicht möglich sein.

Wenn Sie Kritik dagegen unter dem Motto „Wie kann ich dem Mitarbeiter helfen, besser zu werden?“ formulieren, haben Sie gute Chancen, dass Ihr Mitarbeiter die Kritik annimmt und an einer Leistungsverbesserung arbeiten wird.

Tipp:

Kritikgespräche sollten in einer offenen, ruhigen und sachlichen Atmosphäre geführt werden. Im Kritikgespräch muss klar werden, dass die Kritik ein Arbeitsergebnis oder ein konkretes Verhalten betrifft – und nicht der Mensch als Ganzes kritisiert wird.

2.3 Gespräch vorbereiten

Gerade beim Kritikgespräch ist eine fundierte Vorbereitung besonders wichtig! Die Kritikpunkte müssen konkret und nachweisbar sein, damit der Kritisierte etwas damit anfangen kann. Eine ausführliche Vorbereitung hilft, das Gespräch sachlich und zielgerichtet zu führen. Beides ist für erfolgreiche Kritikgespräche entscheidend.

Konkret und
nachweisbar

1. Schritt: Ziele festlegen

Ihr Hauptziel steht fest: Der Mitarbeiter soll das kritisierte Verhalten ändern und seine Leistungen verbessern. Trotzdem ist eine weitere Differenzierung der Ziele für die Gesprächsführung hilfreich. In dem folgenden Zielkreuz sind die verschiedenen Zielebenen dargestellt: Neben dem Hauptziel sollte man für die Gesprächsvorbereitung auch ein Mussziel, ein Optimalziel und ein Alternativziel formuliert haben. So bleiben Sie flexibel und können gut vorbereitet auf Einwände und Gegenargumente des Mitarbeiters reagieren. Die verschiedenen Zielebenen sind hier dargestellt am Beispiel eines Mitarbeiters, der seine Pausenzeiten regelmäßig überzieht.

Differenzierung
der Ziele

Zielkreuz 1: Gesprächsziele

Siehe CD-ROM

<p>b) Mussziel</p> <p>Der Mitarbeiter weiß über die Folgen seines Verhaltens Bescheid und ist sich der Konsequenzen bewusst.</p>	<p>c) Optimalziel</p> <p>Der Mitarbeiter sieht sein Fehlverhalten ein und hält die Pausenzeiten künftig ein.</p>
<p>a) Hauptziel</p> <p>Ihr Mitarbeiter überzieht seine Pausenzeiten regelmäßig:</p> <p>Ihr Hauptziel ist, dass der Mitarbeiter künftig die Pausenzeiten einhält.</p>	
<p>e) Hindernisse</p> <p>Der Mitarbeiter leugnet die Pausenüberziehungen.</p> <p>Der Mitarbeiter beruft sich darauf, dass er nicht der einzige ist, der die Pausenzeiten nicht einhält.</p> <p>Der Mitarbeiter argumentiert, dass er die Pausenüberziehungen durch Überstunden hereinarbeitet.</p>	<p>d) Alternativziel</p> <p>Mit dem Mitarbeiter wird eine separate Pausenregelung vereinbart.</p> <p>Die überzogenen Pausenzeiten werden mit Überstunden „verrechnet“.</p> <p>Mit dem Mitarbeiter wird ein Arbeitsvertrag mit geringerer Arbeitszeit geschlossen.</p>

a) Hauptziel

Hauptziel muss erreichbar und umsetzbar sein

Zunächst geht es darum, dass Sie Ihr Hauptziel setzen. Das Ziel muss erreichbar sein und durch konkrete Maßnahmen umgesetzt werden können. Ist der Mitarbeiter fachlich und persönlich in der Lage, die geforderte Aufgabenstellung zu erfüllen? Falls nicht, ist es mit einem Kritikgespräch nicht getan! Welche weitere Unterstützung benötigt der Mitarbeiter?

Beispiele

- Der Mitarbeiter soll über seine Stärken und Schwächen informiert werden. So erfährt er, woran er arbeiten sollte, um noch besser zu werden.
- Der Mitarbeiter soll einen speziellen Fehler, der gehäuft auftritt, abstellen.

- Sie haben das Gefühl, die Leistungen des Mitarbeiters sind insgesamt deutlich rückläufig. Im Gespräch wollen Sie erfahren, woran das liegt und was getan werden kann, um die volle Leistungsbereitschaft wieder herzustellen.
- Der Mitarbeiter setzt seine direkten Kollegen massiv unter Druck. Sie wollen, dass der Mitarbeiter seine Anfeindungen unterlässt und seinen Beitrag zu einer guten Arbeitsatmosphäre leistet.

b) Mussziel

Eventuell erreichen Sie Ihr Hauptziel nicht mit einem Gespräch. Was wäre das Mindeste, was Sie erreichen wollen? Das Mussziel kann die Basis für weitere Gespräche sein, wenn Sie Ihr Hauptziel nicht sofort erreichen. Ein Mussziel kann auch sein, dass der Mitarbeiter im Gespräch auf die Folgen seines Verhaltens hingewiesen wird und nun weiß, welche möglichen Konsequenzen er zu erwarten hat.

Was muss mindestens erreicht werden?

Beispiel

Frau Gruber ist Teamassistentin für Ihre Abteilung. Seit einigen Wochen bemerken Sie, dass wichtige Assistenzarbeiten erheblich länger dauern, während Frau Gruber gleichzeitig lange Privattelefonate führt. Das Mussziel könnte sein, Frau Gruber darüber zu informieren, dass ihre langen Privattelefonate nicht länger akzeptiert werden.

c) Optimalziel

Das Optimalziel ist erreicht, wenn der Mitarbeiter sein Verhalten nach dem Kritikgespräch ändert und der ursprüngliche Grund für das Gespräch entfällt. Dazu müssen Sie und der Mitarbeiter wissen, was genau zu verändern ist. Formulieren Sie als Optimalziel Ihre Erwartungen an den Mitarbeiter.

Erwartungen an den Mitarbeiter

Beispiel

Herr Netzer ist seit vier Monaten als Buchhalter in Ihrer Abteilung. Seine Probezeit läuft in zwei Monaten ab. Sie sind sich nicht sicher, ob er übernommen werden soll. Beim Buchen unterlaufen ihm immer wieder Fehler, die aufwändig korrigiert werden müssen. Ein mögliches Optimalziel wäre, dass Herr Netzer seine Leistung innerhalb der verbleibenden Probezeit soweit verbessert, dass diese Fehler nicht mehr auftreten.

Weitere
Lösungen

d) Alternativziel

Eventuell verläuft das Kritikgespräch so, dass Sie Ihre formulierten Optimal- und Mussziele nicht erreichen können. Dann ist es hilfreich, bereits im Vorfeld mögliche Alternativen zu formulieren. Alternativziele können dann hilfreich sein, wenn der Mitarbeiter nicht zu einer Verhaltensänderung bereit oder in der Lage ist oder auch, wenn er die Kritikpunkte abstreitet.

Beispiel

Frau Fuchs hat als Empfangsdame in der Regel den ersten telefonischen und persönlichen Kontakt zu Ihren Kunden. Seit einigen Wochen erhalten Sie vermehrt Rückmeldungen von Kunden, die das unfreundliche Verhalten von Frau Fuchs betreffen. Alternativziel zu einer Verhaltensänderung gegenüber den Kunden könnte die Versetzung in eine interne Abteilung sein.

Einwände
behandeln

e) Hindernisse

Mit welchen Argumenten und Reaktionen Ihres Mitarbeiters können Sie rechnen? Setzen Sie sich bereits im Vorfeld mit möglichen Einwänden auseinander. So gelingt es Ihnen, Argumente zu sammeln und Widerstände zu überwinden.

Beispiel

Sie wollen mit Herrn Kern sein Verhalten gegenüber den Abteilungskollegen besprechen. Mehrere Ihrer Mitarbeiter haben sich darüber beschwert, dass Herr Kern wichtige Kundeninformationen nicht weitergibt. Deswegen kommt es häufiger zu unangenehmen Situationen im Kundenkontakt. Mögliche Hindernisse im Gespräch könnten sein:

- Herr Kern streitet ab, die Kollegen im Unklaren zu lassen.
- Er bringt vor, diese Informationen selbst nicht zu haben.
- Er behauptet, seinerseits von Informationen abgeschnitten zu sein.

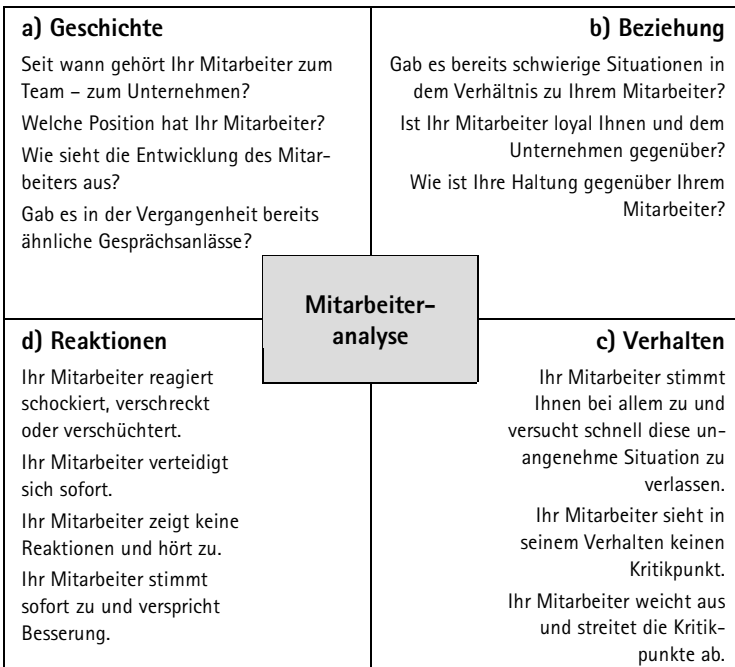
2. Schritt: Mitarbeiter analysieren

Analysieren Sie vor einem Kritikgespräch die Situation Ihres Mitarbeiters. So können Sie die Hintergründe seines Verhaltens beleuchten und optimal auf die zu erwartenden Verhaltensweisen reagieren.

Das folgende Zielkreuz unterstützt Sie bei der Analyse Ihres Gesprächspartners. Dabei werden vier Aspekte unterschieden:

1. Mitarbeitergeschichte
2. Ihre Beziehung zum Mitarbeiter
3. das Verhalten des Mitarbeiters
4. die vermutete Reaktion des Mitarbeiters

Zielkreuz 2: Mitarbeiteranalyse



Siehe CD-ROM

a) Mitarbeitergeschichte

Die Geschichte des Mitarbeiters im Unternehmen und in der Abteilung zu analysieren ist hilfreich, um Zusammenhänge und Hintergründe der problematischen Situation zu verstehen. Ursachen für Fehler und Lösungsansätze können daraus abgeleitet werden.

Beispiel

Frau Moser ist neu in Ihr Team gekommen. Zuvor war Sie als Sachbearbeiterin ohne Kundenkontakt für interne Dokumentationen zuständig. In ihrer neuen Funktion als Kundenbetreuerin ist sie dagegen in laufendem Kundenkontakt.

Kennen Sie die Geschichte Ihres Mitarbeiters, können Sie in Kritikgesprächen fundierter argumentieren. Als Vorgesetzter können Sie Verständnis signalisieren und somit eine gute Voraussetzung schaffen, um Ihre Ziele für das Gespräch zu erreichen.

b) Beziehung zum Mitarbeiter

Trennen von
Sach- und
Beziehungsebene

In der Praxis fühlt sich der Mitarbeiter, dessen Leistung kritisiert wird, häufig auch als Mensch kritisiert. Dem Ziel, nämlich eine Verhaltensänderung herbeizuführen, kommen Sie dann nicht näher. Hilfreich ist es, die Beziehung zwischen Ihnen und Ihrem Mitarbeiter zu klären. Erfährt der Mitarbeiter, dass ihm auf der Beziehungsebene Vertrauen entgegengebracht wird, fällt es ihm leichter, die eigentlichen Kritikpunkte wahrzunehmen. Ist dagegen die Beziehungsebene gestört, muss diese Ebene offen geklärt werden.

Tipp:

Um sachliche Probleme mit Ihrem Mitarbeiter befriedigend lösen zu können, muss Ihre Beziehung zum Mitarbeiter geklärt sein.

c) Mitarbeiterverhalten

Wenn Sie Ihren Mitarbeiter bereits länger und gut kennen, können Sie sein Verhalten vielleicht schon vorhersehen. Dies scheint eine günstige Ausgangssituation zu sein. Allerdings besteht hier die Gefahr der selbsterfüllenden Prophezeiung: Durch vorgefertigte Bilder, die Sie sich von Ihrem Mitarbeiter machen, schränken Sie Ihren Handlungsspielraum möglicherweise ein und lenken das Gespräch so in Richtungen, die nicht Ziel führend sind.

Beispiel

Herr Schneider ist einer der Leistungsträger in Ihrem Team. Doch auch ihm passieren ab und zu Fehler. Sobald Sie ihn auf diese Fehler ansprechen, steht Herr Schneider wortlos auf und verlässt den Raum.

d) Vermutete Reaktion des Mitarbeiters

Wenn Sie Ihren Mitarbeiter schon lange kennen und viel über ihn wissen, verführt dies zu vorschnellen Annahmen, wie er im Gespräch reagieren wird. Hier ist Vorsicht geboten. Für die optimale Gesprächsvorbereitung ist es wichtig, unterschiedliche Reaktionen des Mitarbeiters im Gespräch innerlich „durchzuspielen“.

Wie könnte der Mitarbeiter reagieren?

Beispiel

Die fachliche Qualifikation von Frau Hänsel ist einwandfrei. Lediglich die Dokumentationspflichten bei den Wartungsarbeiten werden von ihr vernachlässigt. Darauf angesprochen reagiert sie abwehrend: „Die anderen dokumentieren auch nicht. Warum soll ausgerechnet ich das machen?“

3. Schritt: Inhalte klären

Der Wunsch, jemanden zu kritisieren, entsteht häufig spontan. Ein Mitarbeiter macht gravierende Fehler oder sein Verhalten gegenüber Kunden kann nicht länger toleriert werden. Um zu vermeiden, dass das Kritikgespräch von Stimmungen geprägt wird, sollten Sie sich inhaltlich gut vorbereiten. Sammeln Sie Fakten! Damit können Sie Kritik fundierter und objektiver vorbringen.

Fakten sammeln

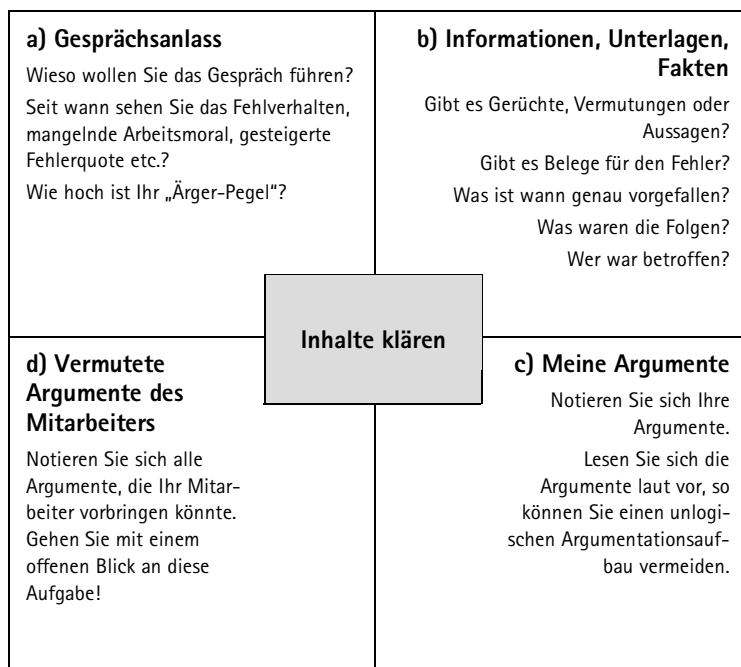
Das folgende Zielkreuz unterstützt Sie bei der inhaltlichen Vorbereitung eines Kritikgesprächs. Dazu helfen Ihnen diese vier Fragen:

Inhaltliche Vorbereitung des Gesprächs

1. Was ist der Gesprächsanlass?
2. Liegen mir Informationen, Unterlagen, Fakten zum Gesprächsthema vor?
3. Welche Argumente habe ich?
4. Was sind die vermuteten Argumente des Gesprächspartners?

Zielkreuz 3: Gesprächsinhalte

Siehe CD-ROM



4. Schritt: Organisatorisches vorbereiten

- Gesprächsort** Führen Sie das Gespräch – wenn möglich – auf neutralem Boden in einem Besprechungsraum. So ist sichergestellt, dass Sie nicht durch Besucher oder Telefonanrufe gestört werden. Darüber hinaus zeigen Sie Ihrem Mitarbeiter damit, dass das Gespräch von besonderer Bedeutung für Sie ist.
- Zeitungfang** Planen Sie ausreichend Zeit für das Gespräch ein, so dass Sie es in Ruhe und ohne Unterbrechungen führen können. Achten Sie darauf, dass die Zeit auch für Stellungnahmen und Anliegen des Mitarbeiters ausreicht. Kalkulieren Sie auch Zeit für eine Anwärmphase zu Beginn des Gespräches mit ein!

5. Schritt: Den Mitarbeiter informieren

Besprechen Sie mit Ihrem Mitarbeiter rechtzeitig und vollständig Einladung Zeitpunkt, Anlass und Ort des Gespräches. So hat auch er die Möglichkeit, sich auf das Gespräch vorzubereiten.

Fünf häufige Fehler im Kritikgespräch

Fehler 1: Das Kritikgespräch wird zu spät geführt

Kritikgespräche sollten unmittelbar nach den Fehlleistungen geführt werden und nicht Wochen oder gar Monate später. Der zeitliche Bezug zwischen Fehlleistung und Kritikgespräch geht sonst leicht verloren. Unmittelbare Kritik bedeutet aber nicht, sie unvermittelt anzubringen! Etwas zeitlicher Abstand hilft, sich gezielt vorzubereiten und Affekthandlungen zu vermeiden.

Fehler 2: Die Kritik wird in unsachlichem Ton geführt

Bleiben Sie sachlich und ruhig. Werden Sie auf keinen Fall laut und ausfallend. Wenn Sie merken, dass Sie sich nicht mehr im Griff haben, brechen Sie das Gespräch ab und verschieben es auf einen anderen Zeitpunkt.

Fehler 3: Vergleiche mit Kollegen

Halten Sie sich mit Ihren Aussagen ausschließlich an den kritisierten Mitarbeiter. Stellen Sie keine Kollegen als Vorbilder dar („Frau Gruber schafft das seit Jahren locker.“). Qualifizieren Sie keine Kollegen im Gespräch ab („Sie sind ja fast schon so schlecht wie Meier.“).

Fehler 4: Übertreibungen und Verallgemeinerungen

Der Mitarbeiter wird auf Übertreibungen („Ihr Arbeitsplatz sieht aus wie nach einer Schlacht.“) mit Abwehr oder Rückzug reagieren. Verallgemeinernde Kritik („Immer kommen Sie zu spät.“) trägt nicht zur Offenheit des Mitarbeiters bei.

Fehler 5: Die Gefühle des Mitarbeiters werden nicht ernst genommen

Bedanken Sie sich für die Offenheit, wenn Ihr Mitarbeiter Ihnen Einblick in seine Gefühlswelt gibt. Wiegeln Sie seine Gefühle auf

keinen Fall ab („Das ist doch kein Grund sich aufzuregen.“). Bedenken Sie jedoch auch: Sie sind nicht der Therapeut ihres Mitarbeiters.

Tipp:

Wenn Ihr Mitarbeiter aggressiv reagiert, stoppen Sie ihn rechtzeitig: „Ich bitte Sie ruhig zu bleiben und mir zunächst nur zuzuhören. Gerne können Sie danach Stellung nehmen.“ Wird der Mitarbeiter ausfallend, dann brechen Sie das Gespräch ab: „Sie sind sehr aufgebracht. Es ist besser wir vertagen das Gespräch auf morgen.“

2.4 Gesprächsleitfaden

Vertrauensvolle
Atmosphäre

Gerade für Kritikgespräche gilt: Fallen Sie nicht mit der Tür ins Haus. So hat der Kritisierte schnell das Gefühl angegriffen zu werden. Die Folge: Er zieht sich zurück oder wehrt die Kritik ab. Beides ist nicht dazu geeignet, künftig Fehler zu vermeiden. Der folgende Gesprächsleitfaden führt Ihnen beispielhaft den Ablauf eines Kritikgesprächs vor.

Gesprächsleitfaden: Kritikgespräch

Siehe CD-ROM

Gesprächseröffnung	
Begrüßung und Rahmen festlegen.	Guten Tag Frau Nagel. Lassen Sie uns das Gespräch am Besprechungstisch führen. Ich habe für unser Gespräch eine Stunde veranschlagt. Passt das auch bei Ihnen?
Gesprächsanlass offenlegen	Ich möchte heute mit Ihnen über Ihr Verhalten im Kundenkontakt reden.
Thema benennen	
Lob und Anerkennung – wenn dies angebracht ist	Frau Nagel, mit Ihren Verkaufserfolgen bin ich sehr zufrieden. Sie haben Ihren Umsatz in den letzten zwei Monaten noch einmal deutlich erhöht.
Kritik konstruktiv äußern	Gestern erhielt ich zwei Anrufe: Herr Löw beklagte sich, dass er mit einer Anfrage mehrmals von Ihnen vertröstet wurde und Herr Abelt wartet seit zwei Wochen auf den Umtausch seiner Ware. Beide sind verärgert und erwarten nun meine Stellungnahme.
Mitarbeiter zur Stellungnahme auffordern	
Die Sicht des Mitarbeiters einholen	Teilen Sie mir bitte Ihre Sicht der beiden Vorfälle mit, damit ich Sie besser verstehen kann. Wie erklären Sie sich die Beschwerden unserer Kunden?
Einwände des Mitarbeiters behandeln	
Am Thema bleiben und Vertrauen aussprechen	Frau Nagel, mir geht es darum, dass Ihre Beziehung zu unseren Kunden wieder in Ordnung kommt. Ich bin davon überzeugt, dass Sie das schaffen können.
Unterstützung anbieten	Wie kann ich Sie dabei unterstützen? Was brauchen Sie, um künftig solche Situationen zu vermeiden?

Zwischenstand	
Gesprächsergebnisse zusammenfassen	Ich möchte kurz festhalten: Sie rufen die Herren Löw und Abelt an ...
Ziele definieren	
Wünsche und Erwartungen klar und deutlich formulieren.	Frau Nagel, ich erwarte von Ihnen, dass Sie Reklamationen künftig bevorzugt behandeln und Anfragen unmittelbar beantworten.
Maßnahmen vereinbaren	Können wir also vereinbaren, dass Sie sich bei künftigen Engpässen direkt an mich wenden und ich für Unterstützung sorgen werde?
Kontrollzeiträume oder -zeitpunkt festlegen	
Folgegespräch vereinbaren	Lassen Sie uns in zwei Wochen ein weiteres Gespräch führen und die Ziele kontrollieren.
Abschluss des Gesprächs	
Gespräch positiv beenden	Vielen Dank, Frau Nagel, für das offene Gespräch. Ich bin sicher, dass Sie das hinkriegen.

3 Fehlverhalten des Mitarbeiters

Regeln, Normen und Werte bestimmen im Arbeitsalltag den Umgang mit Vorgesetzten, Kollegen und Kunden. Es gibt einerseits klar definierte Regeln (z. B. Regeln für die Arbeitskleidung, um die Arbeitssicherheit zu gewährleisten). Andererseits gibt es unausgesprochene Regeln, die allgemein akzeptiert werden (z. B. unterbricht man seinen Kollegen nicht, während er telefoniert).

Unausgesprochene Regeln

Fehlverhalten ist jede individuelle oder kollektive Verhaltensweise, die eine negative Abweichung vom normativ zu erwartenden Verhalten darstellt. Fehlverhalten schädigt oder beeinträchtigt das Unternehmen, den Kunden, die Mitarbeiter oder andere.

3.1 Das Ziel des Gesprächs

Entsprechend der Häufigkeit und der Art des Fehlverhaltens muss reagiert werden. Dafür steht Ihnen als Führungskraft ein Handlungsspielraum zur Verfügung, der von der Ermahnung (Tadel) bis zur Abmahnung und gegebenenfalls zur ordentlichen oder fristlosen außerordentlichen Kündigung reicht.

Bei Fehlverhalten sollten Sie dem Mitarbeiter unmissverständlich deutlich machen: Sein Verhalten wird nicht toleriert. Es schädigt das Unternehmen und damit Ihnen und Ihrem Team.

Fehlverhalten sollte nicht geduldet werden

3.2 Hintergründe – die Sie wissen sollten

Fehlverhalten führt zu Fehlzeiten (vgl. Kapitel 4), Fluktuation und Minderleistung. Betroffene Mitarbeiter reagieren auf kontinuierliches Fehlverhalten, wie z. B. Mobbing oder sexuelle Belästigung, oft mit psychosomatischen Beschwerden.

Im Folgenden erfahren Sie einige Hintergründe, Daten und Fakten zu Formen des Fehlverhaltens am Arbeitsplatz:

Fehlverhalten am Arbeitsplatz

- Mobbing
- sexuelle Belästigung
- Diebstahl
- Privatnutzung von Betriebseigentum
- unentschuldigtes Fehlen
- Arbeitsverweigerung

Mobbing

Es gibt einen Zusammenhang zwischen Mobbing und Fehlzeiten von Mitarbeitern. Die betriebswirtschaftlichen Kosten sind erheblich. So kostet ein Prozent Krankenstand einem Unternehmen mit 1.000 Mitarbeitern ca. 204.520 € jährlich.¹

Heinz Leiyman entwickelte gemeinsam mit der Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing (GpsM) e.V. eine Definition für Mobbing:

Definition „Mobbing“

Mobbing ist eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und während längerer Zeit direkt oder indirekt angegriffen wird, mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes, wobei die angegriffene Person dies als Diskriminierung erlebt.

Mobber oder Mobberinnen sind im Einzelnen:

- zu 44 % Kollegen/Kolleginnen
- zu 37 % Vorgesetzte
- zu 10 % Kollegen/Kolleginnen und Vorgesetzte gemeinsam
- zu 9 % Untergebene

Mobbing-Handlungen sind:²

- hinter dem Rücken schlecht über jemanden sprechen
- abwertende Blicke oder Gesten

¹ Quelle: Deutscher Gewerkschaftsbund

² Quelle: Mobbingbroschüre IG Metall

- falsche oder kränkende Beurteilungen der Arbeitsleistungen
- Gerüchte werden verbreitet, ständige Kritik an der Arbeit
- Vorgesetzte schränken Äußerungsmöglichkeiten ein
- Entscheidungen werden in Frage gestellt
- Zuteilung von stark unterfordernden Arbeitsaufgaben
- man wird lächerlich gemacht
- man spricht nicht mehr mit dem Betroffenen
- Kollegen/Kolleginnen schränken die Äußerungsmöglichkeiten z. B. durch ständige Unterbrechungen ein
- man lässt sich nicht ansprechen
- Anschreien, lautes Schimpfen
- Verdächtigung, psychisch krank zu sein
- mündliche Drohungen
- Zuteilung sinnloser Arbeitsaufgaben
- ständig neue Aufgaben
- man bekommt kränkende Arbeitsaufgaben zugeteilt
- Angreifen der politischen Einstellung
- ständige Kritik am Privatleben
- man erhält keine Arbeitsaufgaben

Sexuelle Belästigung

Das Thema der sexuellen Belästigung galt lange Zeit als Tabu. Die Belästigung kann visuell, verbal oder körperlich erfolgen. Wesentliches Merkmal einer sexuellen Belästigung ist, dass sie von der betroffenen Person unerwünscht ist.

Die Würde von Frauen und Männern am Arbeitsplatz steht unter gesetzlichem Schutz. Das Beschäftigtenschutzgesetz vom 24.06.1994 definiert den Tatbestand der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz als „jedes vorsätzliche sexuell bestimmte Verhalten, das die Würde von Beschäftigten am Arbeitsplatz verletzt“.

Beschäftigten-
schutzgesetz

Die frühere Bundesministerin für Frauen und Jugend, Frau Dr. Angela Merkel, hat in einem Aufsatz berichtet, dass angeblich 72 % aller Befragten an ihren Arbeitsplätzen sexuellen Belästigungen ausgesetzt sind.

Verhaltensweisen, die als sexuelle Belästigung empfunden werden

- Anstarren, taxierende Blicke, Witze
- unerwünschte Einladungen mit eindeutiger (benannter) Absicht
- Telefongespräche und Briefe oder E-Mails (oder SMS) mit sexuellen Anspielungen
- Versprechen von beruflichen Vorteilen bei sexuellem Entgegenkommen und Androhen von beruflichen Nachteilen bei sexueller Verweigerung
- gezielte körperliche Berührungen
- direkte Aufforderung zu sexuellen Handlungen
- Erzwingen sexueller Handlungen – Vergewaltigung
- exhibitionistische Handlungen

Diebstahl

Kostenfaktor

Briefmarke für den Privatgebrauch, ein paar Kugelschreiber mitnehmen oder ein paar private Kopien anfertigen – sind dies alles Kavaliersdelikte? Sicherlich nicht. Die Hermes Kreditversicherungs-AG schätzt den Verlust deutscher Unternehmen durch Entwendung betriebseigener Ausstattung auf drei Milliarden Euro jährlich. Bei Diebstahl ist oft eine fristlose Kündigung auszusprechen. Sollten Sie Ihrem Mitarbeiter noch eine Chance geben, müssen Sie ihn unmissverständlich darauf hinweisen: Diese Chance bekommt er nur ein Mal.

Privatnutzung von Betriebseigentum

Die häufigsten Fälle der privaten Nutzung von Betriebseigentum sind Privatgespräche am Telefon und die Privatnutzung des Internets. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Betriebsvereinbarung, die den Umgang mit Betriebseigentum regelt? Dann haben Sie eine rechtliche Grundlage, Ihren Mitarbeiter in einem Gespräch auf sein unzulässiges, geschäftsschädigendes Verhalten hinzuweisen.

Arbeitszeit-
betrug

Auch wenn es keine solche Betriebsvereinbarung gibt, liegt trotzdem ein Fehlverhalten vor, wenn die private Nutzung von Betriebseigentum die Arbeit beeinträchtigt. Ihr Mitarbeiter begeht einen Arbeitszeitbetrug.

Unentschuldigtes Fehlen

Erscheint Ihr Mitarbeiter nicht zur vereinbarten Zeit an seinem Arbeitsplatz und hat er Sie darüber nicht informiert, liegt ein unentschuldigtes Fehlen vor. Ihr Mitarbeiter verletzt dabei seine arbeitsvertragliche Hauptpflicht. Es liegt – juristisch formuliert – eine „Störung im Leistungsbereich“ vor.

Unentschuldigtes Fehlen ist kein fristloser Kündigungsgrund. Sie müssen als Vorgesetzter erst eine schriftliche Abmahnung erteilen. In der Abmahnung muss das konkrete Fehlverhalten des Mitarbeiters beschrieben sein. Ebenso muss die Konsequenz im Wiederholungsfall aufgeführt sein.

Abmahnung
erforderlich

3.3 Gespräch vorbereiten

1. Schritt: Ziele festlegen

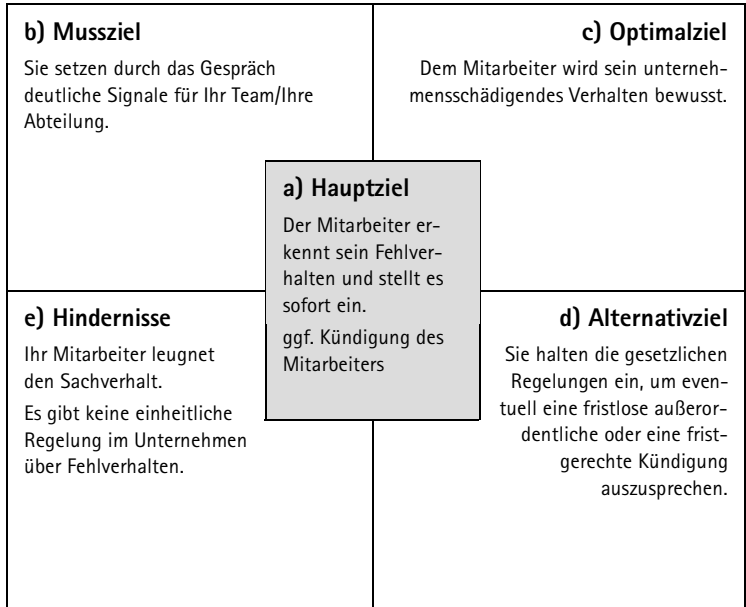
Ihre Vorgehensweise bei Fehlverhalten von Mitarbeitern hat eine hohe Außenwirkung. Ihr Team und Ihre Abteilung nehmen Sie als eine Führungskraft wahr, die klare Vorstellungen hat und diese auch konsequent vertritt und durchsetzt. Sie sollten eine klare Linie vertreten und Regelüberschreitungen nicht dulden, da dies Mitarbeiter schädigen kann und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens schmälert.

Außenwirkung

In dem folgenden Zielkreuz sind die verschiedenen Zielebenen dargestellt: Neben dem Hauptziel sollte man für die Gesprächsvorbereitung auch ein Mussziel, ein Optimalziel und ein Alternativziel formuliert haben. So bleiben Sie flexibel und können gut vorbereitet auf Einwände und Hindernisse reagieren.

Zielkreuz 1: Gesprächsziele

Siehe CD-ROM



a) Hauptziel

Konsequenzen aufzeigen

Es hat oberste Priorität, den Mitarbeiter über die Konsequenzen seines Fehlverhaltens zu informieren. Dafür müssen Sie ihm deutlich vermitteln, dass sein Verhalten von Ihnen nicht toleriert wird. Entweder er stellt sein schädigendes Verhalten sofort ein oder Sie müssen nach der Abmahnung die Kündigung aussprechen.

Beispiel

Immer wieder hören Sie Beschwerden über Herrn Inger. Er macht anzügliche Witze bei den Auszubildenden und fragt auch ganz unverblümt, ob sie am Wochenende sexuelle Kontakte hatten.

b) Mussziel

Signalwirkung

Das Mindeste, was Sie erreichen können, ist eine Signalwirkung an Ihr Team bzw. an Ihre Abteilung. Sie schützen somit die anderen

Mitarbeiter vor verbalen und nonverbalen Übergriffen. Außerdem signalisieren Sie dadurch, wie wichtig Ihnen das kollegiale Miteinander ist.

c) Optimalziel

Durch Ihr Gespräch erkennt Ihr Mitarbeiter die Folgen seines Handelns und auch die möglichen Konsequenzen. Er stellt sofort sein Fehlverhalten ein.

Beispiel

Sie sind Filialleiter eines Supermarktes. Ihre Mitarbeiterin Frau Singer nimmt Ware mit abgelaufenem Verfallsdatum regelmäßig ungefragt mit nach Hause.

Mitarbeiter dürfen ohne konkrete Erlaubnis keinerlei Betriebseigentum entfernen. Sogar bereits abgeschriebene Ware darf nicht mitgenommen werden.

d) Alternativziel

Sie stellen fest, dass Ihre Gespräche mit Frau Singer keinen Erfolg zeigen. Ihnen ist klar, von dieser Mitarbeiterin gilt es sich schnell zu trennen.

Achtung:

Sie müssen nun darauf achten alle gesetzlichen Bestimmungen genau einzuhalten, um eine ordentliche Kündigung aussprechen zu können (vgl. Kapitel 8).

e) Hindernisse

Wenn Sie Ihren Mitarbeiter nicht „auf frischer Tat“ ertappen, wird er möglicherweise sein Fehlverhalten leugnen.

Fehlverhalten wird geleugnet

Beispiel

Herr Inger bezeichnet seine sexuellen Anspielungen als „witzige Bemerkungen“, womit er das Betriebsklima auflockern möchte.

Wahrnehmung ist immer subjektiv. Empfinden Kollegen die Art von Herrn Inger, über sexuelle Themen zu sprechen, als unangenehm, müssen Sie ihm dies unmissverständlich darlegen.

2. Schritt: Mitarbeiter analysieren

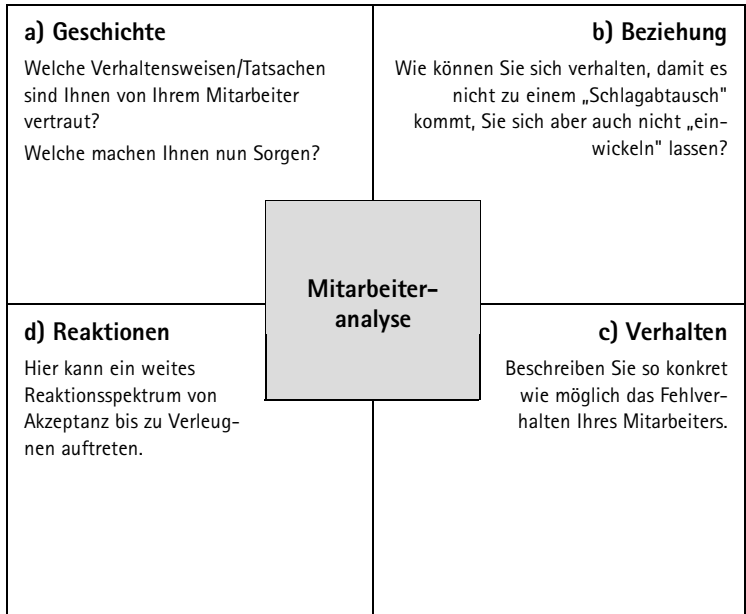
Wenn Sie das Fehlverhalten Ihres Mitarbeiters rügen, wird sich Ihr Mitarbeiter in seiner Persönlichkeit angegriffen oder „ertappt“ fühlen. Beachten Sie dies bei der Mitarbeiteranalyse.

Das folgende Zielkreuz unterstützt Sie bei der Analyse Ihres Gesprächspartners. Dabei werden vier Aspekte unterschieden:

1. Mitarbeitergeschichte
2. Ihre Beziehung zum Mitarbeiter
3. das Verhalten des Mitarbeiters
4. die vermutete Reaktion des Mitarbeiters

Zielkreuz 2: Mitarbeiteranalyse

Siehe CD-ROM



a) Mitarbeitergeschichte

Vielleicht wurde bisher das Verhalten des Mitarbeiters nicht beanstandet. Nun sind Sie sein neuer Vorgesetzter und müssen einige Punkte klarstellen und deutlich benennen.

Beispiel

Ihr neues Teammitglied, Herr Nett, ist von einer anderen Abteilung zu Ihnen gewechselt. Bei der Durchsicht der Telefonlisten und -rechnungen stellen Sie einen um 150 % höheren Kostenblock fest. Es ist eindeutig sichtbar, dass Herr Nett während der Arbeitszeit mit einem Freund in Indonesien telefoniert hat.

b) Beziehung zum Mitarbeiter

Mitarbeiter, die gerügt werden und auf ihr Fehlverhalten hingewiesen werden, fühlen sich zwangsläufig in der Defensive. Ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe ist so nicht durchzuführen und bei dieser Problematik auch nicht notwendig. Vielmehr ist es notwendig, dass Sie klar Ihre Führungsrolle wahrnehmen und Ihren Mitarbeiter ohne Umschweife auf sein schädigendes Verhalten hinweisen.

Führungsrolle
wahrnehmen

Beispiel

Sie schätzen Frau Zeul sehr als Sachbearbeiterin in Ihrem Bereich. Jetzt stellen Sie fest, dass Frau Zeul auch Privatkorrespondenz durch die Frankiermaschine gezogen hat.

Guter Mitarbeiterkontakt ist wichtig, ebenso Wertschätzung! Seien Sie nicht verunsichert, wenn Sie als Vorgesetzter klar Stellung beziehen müssen.

c) Mitarbeiterverhalten

Wird ein Mitarbeiter bei einem Fehlverhalten „ertappt“, führt dies leicht dazu, dass er sich klein fühlt und eine unangenehme Situation entsteht.

Beispiel

Sie kommen überraschend in das Büro von Herrn Ott. Auf dem Bildschirm läuft das Internet-Spiel Counter-Strike. Erschrocken stellt Herr Ott Ihre Anwesenheit fest.

Ertappt zu werden ist unangenehm. Hier ist sich der Mitarbeiter seines Fehlverhaltens sofort bewusst. Schwieriger ist es, wenn Sie aufgrund von eigenen Recherchen auf das Fehlverhalten Ihres Mitarbeiters stoßen.

d) Vermutete Reaktion des Mitarbeiters

Wenn Sie Ihren Mitarbeiter schon lange kennen und viel über ihn wissen, verführt dies zu vorschnellen Annahmen, wie er im Gespräch reagieren wird. Hier ist Vorsicht geboten. Für die optimale Gesprächsvorbereitung ist es wichtig, unterschiedliche Reaktionen innerlich „durchzuspielen“.

Ist Ihrem Mitarbeiter sein Fehlverhalten nicht bewusst, könnte es sein, dass er „aus allen Wolken“ fällt. Er wird seinen Fehler vielleicht schneller einsehen können und versuchen, Ihnen und den Erwartungen des Unternehmens gerecht zu werden.

Hinweis auf die Regeln des Unternehmens

Sitzt Ihnen ein uneinsichtiger Mitarbeiter gegenüber, sollten Sie als Vorgesetzter keine langwierigen Diskussionen führen, sondern die Regeln und Normen des Unternehmens vermitteln. Ebenso gilt es loyales Verhalten vom Mitarbeiter einzufordern.

Beispiel

Frau Zeul versteht nicht, was daran Diebstahl sein soll, wenn sie zwei bis drei Mal die Woche Privatkorrespondenz durch die Frankiermaschine steckt. Dies sind lediglich 1,65 €. Bei einem Volumen von 270 Briefen in der Woche fällt dies doch gar nicht auf.

In solchen Fällen sollte man den Mitarbeiter einfach auf die Zahlen hinweisen: Denn die Summe der Mini-Diebstähle macht das Volumen aus. Bei 100 Mitarbeitern wären dies 165 € in der Woche und 8.580 € im Jahr.

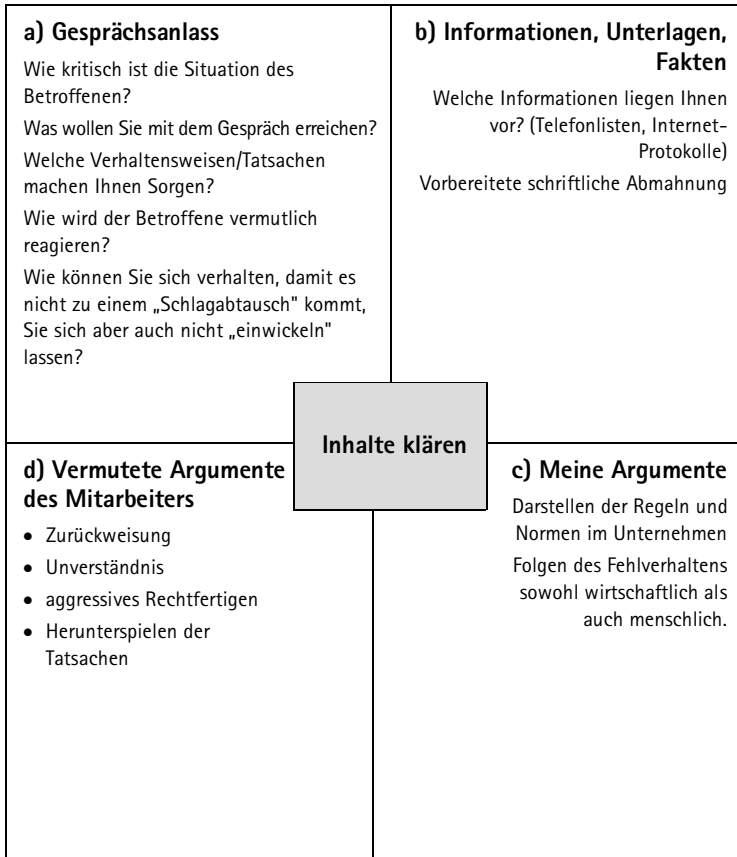
3. Schritt: Inhalte klären

Inhaltliche Vorbereitung des Gesprächs

Das folgende Zielkreuz unterstützt Sie bei der inhaltlichen Vorbereitung eines Personalgesprächs, in dem Sie ein Fehlverhalten Ihres Mitarbeiters ansprechen. Dazu helfen Ihnen diese vier Fragen:

1. Was ist der Gesprächsanlass?
2. Liegen mir Informationen, Unterlagen, Fakten zum Gesprächsthema vor?
3. Welche Argumente habe ich?
4. Was sind die vermuteten Argumente des Gesprächspartners?

Zielkreuz 3: Gesprächsinhalte



Siehe CD-ROM

4. Schritt: Organisatorisches vorbereiten

Bestellen Sie Ihren Mitarbeiter zum Gespräch ein. Dies sollte möglichst zeitnah zu Ihrer Beobachtung geschehen. Achten Sie bei der Einladung darauf, Ihrem Mitarbeiter alle notwendigen Informationen über Ort, Termin und Dauer des Gespräches zu nennen.

3.4 Gesprächsleitfaden

Lassen Sie sich nicht auf Diskussionen über das Fehlverhalten ein. Gehen Sie nicht auf Versuche des Betroffenen ein, von sich abzulenken und über andere zu reden. Worauf Sie beim Ablauf des Gesprächs sonst noch achten sollten, zeigt Ihnen der folgende Gesprächsleitfaden.

Gesprächsleitfaden: Fehlverhalten des Mitarbeiters

Siehe CD-ROM

Gesprächseröffnung	
Begrüßung und Einleitung	Guten Tag, Herr Grün. Wir haben 30 Minuten Zeit für unser Gespräch.
Thema benennen	
Das Fehlverhalten, konkret die sexuelle Belästigung unserer Auszubildenden	Herr Grün, Ihr Verhalten ist nicht zu tolerieren. Ich will jetzt auch nicht detailliert darauf eingehen, was wer wann zu mir gesagt hat. Es geht mir darum, dass Sie keinerlei sexuelle Witze oder Bemerkungen machen an Ihrem Arbeitsplatz oder in der Kantine.
Die Nutzung von betriebseigenem Eigentum, speziell die Internetnutzung durch den Mitarbeiter	Als ich die Unterlagen unserer Abteilung prüfte, ist mir aufgefallen, dass Sie überdurchschnittlich viel im Internet recherchieren. Ich bin, ehrlich gesagt, etwas misstrauisch geworden und habe Ihr Verlaufsprotokoll geprüft. Hier musste ich feststellen, dass Sie während der Arbeitszeit am Computer online spielen. Dies kann ich absolut nicht akzeptieren!
Mitarbeiter zur Stellungnahme auffordern	
Mitarbeiter aktiv ansprechen und seine Meinung einfordern.	Wie sehen Sie die Sache ...?
Einwände des Mitarbeiters behandeln	
„Ja, aber ...“	Mir ist klar, dass Sie Einwände haben. Aus Ihrer Sicht sind sexuelle Witze bestimmt lustig. Jedoch empfinden dies unsere Auszubildenden ganz und gar nicht so.
„Ich spiele nur kurz zwischendrin zur Entspannung ...“	Das kann ich verstehen, aber nach dem Verlaufsprotokoll ist das für mich kein „kurz zwischendrin“.

Zwischenstand	
Informationen bündeln	Lassen Sie uns das Gespräch zusammenfassen. Sachverhalt darstellen ...
Lassen Sie den Mitarbeiter Ihre Aussagen in eigenen Worten wiederholen.	Was haben Sie verstanden, was ich Ihnen gerade dargelegt habe ...
Ziele definieren	
Klar, deutlich, Konsequenzen aufzeigen	Ich erwarte von Ihnen, dass Sie ab sofort Ihr Fehlverhalten einstellen. Unter Fehlverhalten verstehe ich: <ol style="list-style-type: none"> 1. keine sexuellen Witze am Arbeitsplatz 2. keine zotigen Bemerkungen 3. Achtsamkeit im Umgang mit Kollegen
Abmahnung überreichen	Für mich ist dieses Fehlverhalten wirklich nicht zu tolerieren. Ich habe deshalb eine Abmahnung geschrieben. Die in Ihre Akte kommt. Sollte ich keine eindeutige Verhaltensveränderung bei Ihnen feststellen, werde ich Ihnen kündigen.
Kontrollzeiträume oder -zeitpunkt festlegen	
zu Beginn kurze Zeiträume, dann längere	Ich möchte mich mit Ihnen in einer Woche wieder treffen.
Abschluss des Gesprächs	
Positives Gesprächsende	Ich zähle auf Sie als Mitarbeiter und mir ist wichtig, dass Sie wissen: ich werde Sie jetzt nicht wie ein Detektiv beobachten. Aber ich möchte, dass Sie sich dem Ernst der Lage durchaus bewusst sind.

4 Fehlzeitengespräch

Fehlzeiten sind ein Kosten- und Störfaktor für das Unternehmen. Für die gesunden Mitarbeiter bedeutet dies Überstunden und eine gesteigerte Belastung im Arbeitsalltag. Teamerfolg und Motivation leiden und haben somit einen direkten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Fehlzeiten bedeuten aber nicht nur Kosten. Sie können auch ein Indiz für Führungsdefizite, Konflikte und unklare Strukturen sein, die das Arbeitsklima belasten.

Kostenfaktor
Fehlzeiten

Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es, die Fehlzeiten auf ein Minimum zu reduzieren und Ihre Fürsorgepflicht gegenüber Ihren Mitarbeitern zu erfüllen. Die Mitarbeiter sollen sehr wohl das Gefühl vermittelt bekommen, „wenn ich krank bin, dann darf ich mich erst einmal auskurieren, ohne gleich mit Sanktionen rechnen zu müssen“. Jedoch sollten gehäufte Fehltag zu bestimmten Zeiten (Montag, Freitag, Fenstertage) nicht toleriert werden.

In diesem Kapitel erfahren Sie ...

- wie Sie ein Fehlzeitengespräch systematisch vorbereiten,
- wie Sie das Instrument Rückkehrgespräche erfolgreich einsetzen,
- woran Sie krankmachende Einflüsse in Ihrem Betrieb erkennen und
- welche Argumente in einem Fehlzeitengespräch zählen.

4.1 Das Ziel des Gesprächs

Ziele für das Fehlzeitengespräch können sein:

- Sie wollen Ihren Mitarbeiter nach einer längeren Krankheit wieder im Betrieb willkommen heißen.
- Sie hegen den Verdacht, dass Ihr Mitarbeiter „blau macht“.
- Sie möchten die Ursachen der Fehlzeiten erkennen, um effektiv dagegen vorgehen zu können.

4.2 Hintergründe – die Sie wissen sollten

Neues Gesetz
seit 2004

Seit dem 1. Mai 2004 sind alle Arbeitgeber nach § 84 Abs. 2 Sozialgesetzbuch IX (SGB IX) verpflichtet, für alle Beschäftigte, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen arbeitsunfähig gewesen sind, ein „betriebliches Eingliederungsmanagement“ durchzuführen. Gesetzliches Ziel ist es, die Möglichkeiten abzuklären, „wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann“.

4.3 Gespräch vorbereiten

Ursache für
Fehlzeiten

Vor dem Fehlzeitengespräch sollten Sie die Personalakte lesen. Machen Sie sich ein Bild davon, wann und wie oft Ihr Mitarbeiter krankgeschrieben war. Es geht darum, die Ursache der Fehlzeit zu finden. Mögliche Ursachen könnten sein:

- Krankheit
- psychische Verfassung
- familiäre Umstände und/oder
- motivatorische Faktoren

Rückkehr-
gespräch

Aus der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung wissen Sie, wann Ihr Mitarbeiter aus ärztlicher Sicht wieder seine Arbeit aufnehmen kann. Planen Sie bei der Rückkehr Ihres Mitarbeiters Zeit für das Gespräch ein. Dieses Gespräch sollte am ersten Arbeitstag der Rückkehr stattfinden. Schalten Sie mögliche Störungen aus und sorgen Sie für einen geschützten Rahmen für das Rückkehrgespräch.

Versuchen Sie eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen. Wenn es darum geht, Ihren Mitarbeiter nach einer längeren Krankheitsphase wieder willkommen zu heißen und ihn zu motivieren, können Sie das Fehlzeitengespräch (Rückkehrgespräch) aktiv als Personalführungsinstrument einsetzen.

Konsequenzen
klar benennen

Sollten Sie festgestellt haben, dass Ihr Mitarbeiter „krankfeiert“, müssen Sie deutliche Worte finden. Hier gilt es Ihrem Mitarbeiter die Konsequenzen seines Fehlverhaltens ruhig aber eindringlich aufzuzeigen.

1. Schritt: Ziele festlegen

Sie sollten vor dem Gespräch Ihre Ziele bewusst und klar definieren. Nur wenn Sie ein definiertes Ziel haben, können Sie das Gespräch Ziel führend gestalten. Ihr Ziel gibt die Fahrtrichtung an. Anhand konkreter Ziele können Sie während des Gesprächs prüfen, ob Sie auf dem richtigen Weg sind.

Ziele konkret definieren

In dem folgenden Zielkreuz sind die verschiedenen Zielebenen dargestellt: Neben dem Hauptziel sollte man für die Gesprächsvorbereitung auch ein Mussziel, ein Optimalziel und ein Alternativziel formuliert haben. So bleiben Sie flexibel und können gut vorbereitet auf Einwände reagieren. Die verschiedenen Zielebenen sind hier dargestellt am Beispiel eines Mitarbeiters, der nach langer Krankheit wieder an seinen Arbeitsplatz zurückkehrt. Für den Fall, dass der Mitarbeiter nur an bestimmten Tagen Fehlzeiten aufweist, lässt sich das Zielkreuz entsprechend anwenden.

Zielkreuz 1: Gesprächsziele

Siehe CD-ROM

<p>b) Mussziel Mitarbeiter willkommen heißen Informieren Sie Ihren Mitarbeiter über den Ernst der Lage</p>	<p>c) Optimalziel Ihr Mitarbeiter sieht sein Fehlverhalten ein und will seine Fehlzeiten minimieren. Ihr Mitarbeiter ist hoch motiviert und zeigt überdurchschnittlichen Arbeits-einsatz.</p>
<p>e) Hindernisse Ihr Mitarbeiter ist uneinsichtig der Mitarbeiter reagiert abwehrend und trotzig der Mitarbeiter leugnet den Sachverhalt</p>	<p>a) Hauptziel Ihr Mitarbeiter kommt nach langer Krankheit wieder an seinen Arbeitsplatz: Willkommen heißen, motivieren für die Arbeit Ihr Mitarbeiter weist Fehlzeiten zu bestimmten Tagen auf: Fehlzeiten minimieren</p> <p>d) Alternativziel Ihr Mitarbeiter zeigt ein zögerndes Verhalten, ist bereit, über das Gespräch nachzudenken Vereinbarung eines neuen Gesprächstermins</p>

a) Hauptziel

Konkrete Mitarbeiter-Situation

Zunächst geht es darum, dass Sie sich Ihr Hauptziel setzen. Ausgangspunkt für die Festlegung des Hauptziels ist die konkrete Mitarbeiter-Situation. Ihr Auftreten und ihr Verhalten im Gespräch hängen von Ihrem definierten Ziel ab.

Beispiele

Sie begrüßen Ihren Mitarbeiter nach einer längeren, schweren Krankheit. Hauptziel: Eine lockere Atmosphäre schaffen, Ihrem Mitarbeiter Vertrauen und Verständnis vermitteln und ihm so den Arbeitseinstieg erleichtern.

Ihr Mitarbeiter weist seit Monaten zu bestimmten Tagen Fehlzeiten auf. Sie vermuten als Ursache nicht eine Krankheit, sondern die aktive Vereinstätigkeit.

Hauptziel: Ihren Mitarbeiter über Ihre Beobachtungen und Vermutungen informieren.

b) Mussziel

Mehrere Mussziele festlegen

Das Hauptziel zu erreichen wäre die optimale Lösung. Oft führen viele kleine Schritte zum Hauptziel. Nehmen Sie sich für das Gespräch also nicht zu viel vor. Sie sollten deswegen Ihr Hauptziel in mehrere Mussziele untergliedern. Das Mussziel ist das Mindeste, was Sie in diesem Gespräch erreichen wollen.

Beispiel

Ihr Mitarbeiter wird klar und deutlich über den Sachverhalt informiert. Er nimmt die Informationen auf und reagiert nachdenklich.

c) Optimalziel

Ihr Optimalziel ist erreicht, wenn Sie über dieses Thema nicht mehr mit Ihrem Mitarbeiter diskutieren müssen. Das Verhalten und die Arbeitsergebnisse Ihres Mitarbeiters entsprechen Ihren Erwartungen und seinen Fähigkeiten.

Beispiel

Ihr Mitarbeiter zeigt Offenheit und signalisiert Veränderungsbereitschaft. Er sieht sein Fehlverhalten ein und reduziert seine Fehlitage.

Damit Sie Ihr Optimalziel erreichen, ist es wichtig einen zeitlichen Rahmen festzulegen. Mit einem einzigen Gespräch werden Sie wahrscheinlich Ihr Optimalziel nicht erreichen.

Zeitlichen
Rahmen
festlegen

d) Alternativziel

Ihr Mitarbeiter zeigt Verhaltensweisen, die Sie nicht erwartet haben. Möglicherweise werden Sie bei dem Gespräch unterbrochen und müssen dringend zu einem anderen Termin. Wenn solche Fälle eintreten, können Sie weder Haupt-, Muss- noch Optimalziele erreichen. In Situationen wie diesen sollten Sie ein Alternativziel parat haben. Sie zeigen so dem Mitarbeiter, dass Ihnen das Thema wichtig ist und es auf jeden Fall eine spätere Fortsetzung geben wird.

Beispiel

Ihr Mitarbeiter reagiert mit Vorwürfen und zeigt keinerlei Einsicht. Vertagen Sie das Gespräch besser, da dieses Verhalten keine Basis für eine durchgreifende Veränderung sein kann.

Auch wenn Sie ein Gespräch verschieben bzw. vertagen, ist es wichtig, Ihrem Mitarbeiter den Ernst der Lage deutlich zu machen. Lassen Sie keine bedrohliche Atmosphäre entstehen. So drängen Sie Ihren Mitarbeiter weiter in die Defensive.

Vermeiden Sie
eine bedrohliche
Atmosphäre

e) Hindernisse

Es gibt Hindernisse, die die Durchführung eines ohnehin schwierigen Fehlzeitengesprächs zusätzlich erschweren. Überlegen Sie im Vorfeld, welche Hindernisse eintreten könnten. Achten Sie besonders bei schwierigen Gesprächen darauf, alle möglichen Störfaktoren auszuschalten. Nur so können Sie Ihre ganze Aufmerksamkeit dem Mitarbeiter widmen und erfolgreich Ihre Ziele verfolgen.

Störfaktoren
ausschalten

Beispiel

Montagvormittag: 73 E-Mails die beantwortet werden müssen, das Telefon klingelt pausenlos und bis mittags sollte die PowerPoint-Präsentation für die Geschäftsleitung fertig sein. Schaffen Sie keinen zusätzlichen Druck, indem Sie schwierige Personalgespräche an solchen Stress-Tagen führen.

2. Schritt: Mitarbeiter analysieren

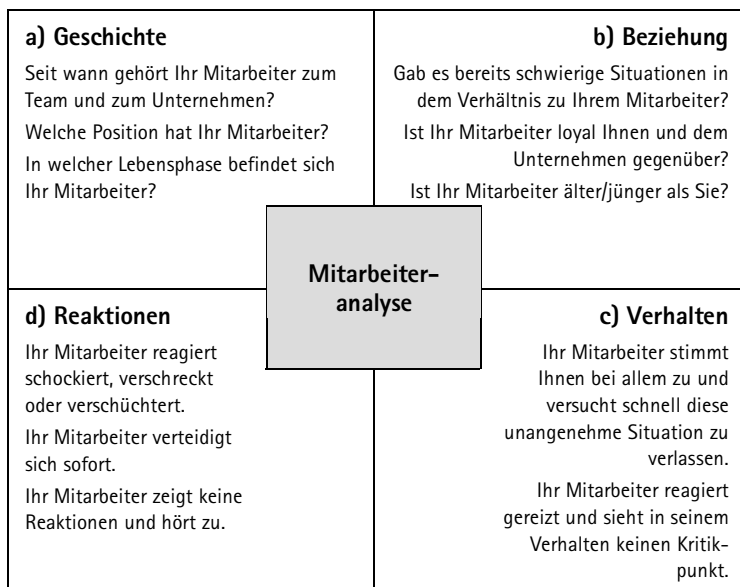
Analysieren Sie vor einem Fehlzeitengespräch die Situation Ihres Mitarbeiters. So können Sie mögliche Reaktionen und Hintergründe beleuchten und optimal auf mögliche Verhaltensweisen Ihres Mitarbeiters reagieren.

Das folgende Zielkreuz unterstützt Sie bei der Analyse Ihres Gesprächspartners. Dabei werden vier Aspekte unterschieden:

1. Mitarbeitergeschichte
2. Ihre Beziehung zum Mitarbeiter
3. das Verhalten des Mitarbeiters
4. die vermutete Reaktion des Mitarbeiters

Zielkreuz 2: Mitarbeiteranalyse

Siehe CD-ROM



a) Mitarbeitergeschichte

Jeder Mitarbeiter hat neben seiner sozialen Rolle als Arbeitnehmer eine Vielzahl von anderen Rollen (z. B. Sohn/Tochter; Vater/Mutter,

Bruder/Schwester, Ehemann/Ehefrau). Alle diese Rollen haben einen Einfluss auf die individuelle Mitarbeitergeschichte.

Beispiel

Frau Plau kommt nach ihrer Elternpause wieder in das Unternehmen. Sie war vor der Geburt ihrer Zwillinge als Personalreferentin tätig. Nun hat Frau Plau eine $\frac{3}{4}$ -Stelle angenommen und arbeitet als Ihre Assistentin.

Wenn Sie die Geschichte Ihres Mitarbeiters kennen, können Sie im Gespräch besser argumentieren. Außerdem vermitteln Sie Ihrem Mitarbeiter so das Gefühl „Ich bin wichtig hier im Unternehmen und nicht nur eine Nummer“. Als Vorgesetzter signalisieren Sie Verständnis und schaffen somit eine gute Voraussetzung, um Ihre Ziele für das Gespräch zu erreichen.

b) Beziehung zum Mitarbeiter

„Was hat die Beziehung in einem schwierigen Gespräch zu suchen? Es geht doch nur um klare, messbare Fakten und Tatsachen.“ Diese Aussage muss verneint werden: Nur wenn Sie eine solide Beziehung zu Ihrem Mitarbeiter aufgebaut haben, können Sie offen und ehrlich schwierige Themen optimal bearbeiten und klären. Hier geht es nicht um falsch verstandenes Harmoniestreben, sondern um eine tragfähige Arbeitsbeziehung, zu der auch sachliche Kritik und Feedback gehört.

Beispiel

Sie sind seit einem Jahr Werkstatteiter. Mit Ihren Mechanikern und Auszubildenden pflegen Sie einen offenen Umgang. Auch das Feiern kommt in Ihrem Team nicht zu kurz. Sie wissen jedoch, dass Sie sich auf Ihre „Truppe“ immer verlassen können.

c) Mitarbeiterverhalten

Wenn Sie Ihren Mitarbeiter bereits länger und gut kennen, können Sie sein Verhalten vielleicht schon vorhersehen. Dies scheint eine günstige Ausgangssituation zu sein. Allerdings besteht hier die Gefahr der selbsterfüllenden Prophezeiung: Durch vorgefertigte Bilder, die Sie sich von Ihrem Mitarbeiter machen, schränken Sie Ihren

Handlungsspielraum möglicherweise ein und lenken das Gespräch so in Richtungen, die nicht Ziel führend sind.

Selbst-
erfüllende
Prophezeiung

Beispiel

Herr Gröber gehört schon seit acht Jahren Ihrem Kunden-Service-Team an. Sie wissen, er ist ein sehr geselliger Mitarbeiter und Kollege. Bei Kunden wird er hoch geschätzt.

Versuchen Sie das schwierige Personalgespräch möglichst offen zu führen. Enttäuschte Gefühle und hohe Erwartungshaltungen können Ihren Blick für das Wesentliche einschränken. Dies führt zu Unzufriedenheit auf beiden Seiten und erschwert das Erzielen optimaler Lösungen.

d) Reaktion des Mitarbeiters

Wenn Sie Ihren Mitarbeiter schon lange kennen und viel über ihn wissen, verführt dies zu vorschnellen Annahmen, wie er im Gespräch reagieren wird. Hier ist Vorsicht geboten. Für die optimale Gesprächsvorbereitung ist es wichtig, unterschiedliche Reaktionen innerlich „durchzuspielen“.

Wie könnte der
Mitarbeiter
reagieren?

Geben Sie sich nicht mit ein oder zwei vermuteten Reaktionen Ihres Mitarbeiters zufrieden. Blicken Sie über den Tellerrand und rechnen Sie auch mit ganz ungewöhnlichen Reaktionen Ihres Mitarbeiters.

Beispiel

Frau Fleck ist als Sekretärin und Teamassistentin das Herz Ihres Teams. Sie unterstützt Ihre Kollegen tatkräftig und hat immer ein offenes Ohr für sie.

Schön, wenn Sie eine Frau Fleck in Ihrem Team haben. Die Kehrseite der Medaille könnte sein: Wer achtet auf die Bedürfnisse von Frau Fleck und wieso ist Sie in den letzten Monaten überdurchschnittlich häufig krank.

3. Schritt: Inhalte klären

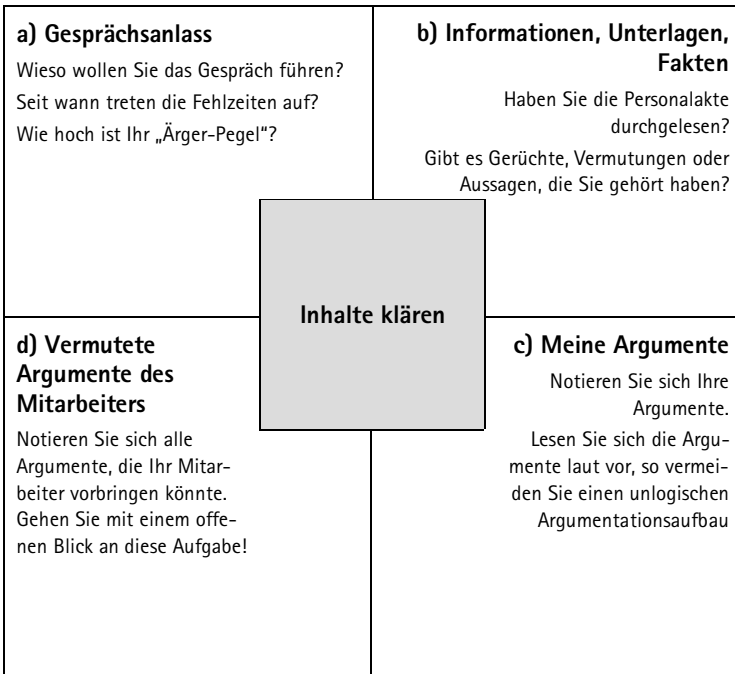
Konzentration
auf wesentliche
Punkte

Bei einem schwierigen Gespräch ist es wichtig und für den Erfolg notwendig, sich auf die wesentlichen Punkte zu konzentrieren. Dies gilt auch für das Fehlzeitengespräch.

Das folgende Zielkreuz unterstützt Sie bei der inhaltlichen Vorbereitung eines Fehlzeitengesprächs. Dazu helfen Ihnen diese vier Fragen:

1. Was ist der Gesprächsanlass?
2. Liegen mir Informationen, Unterlagen, Fakten zum Gesprächsthema vor?
3. Welche Argumente habe ich?
4. Was sind die vermuteten Argumente des Gesprächspartners?

Zielkreuz 3: Gesprächsinhalte



Siehe CD-ROM

4. Schritt: Organisatorisches vorbereiten

Neben der inhaltlichen Vorbereitung ist auch der organisatorischen Rahmen des Fehlzeitengesprächs wichtig. Ein geschützter Ge-

Geschützter Gesprächsraum

sprächsraum und genügend Zeit sind ebenso wichtig wie ein logischer Argumentationsaufbau. Achten Sie deshalb auf die folgenden Punkte:

- In welchen Räumen wollen Sie das Gespräch führen?
- Zu welcher Tageszeit soll das Gespräch stattfinden?
- Wie vermeiden Sie Störungen während des Gesprächs?

5. Schritt: Den Mitarbeiter informieren

Form der
Einladung

Schon bevor das schwierige Personalgespräch stattfindet, beginnt die Kommunikation – und zwar mit der Einladung Ihres Mitarbeiters zum Gespräch! Vergessen Sie nicht: die Form der Einladung kann den Verlauf und das Ergebnis des Gesprächs entscheidend beeinflussen.

Beispiel:

Telefonische Einladung zum Gespräch: „Herr Müller, kommen Sie bitte mal. Ich muss da was mit Ihnen klären.“

Einladung per E-Mail oder durch direkten Kontakt, z. B. bei der Kaffeepause in den Gemeinschaftsräumen.

4.4 Gesprächsleitfäden

Fehlzeiten können unterschiedliche Ursachen haben. Entsprechend gestaltet sich der Ablauf des Fehlzeitengesprächs unterschiedlich. In den Gesprächsleitfäden wird auf die drei häufigsten Ursachen für Fehlzeiten eingegangen:

- Fehlzeiten aufgrund physischer Krankheit
- Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankung
- Fehlzeiten aufgrund mangelnder Motivation

Für jeden dieser drei Fehlzeitenursachen finden Sie hier einen Gesprächsleitfaden, dem ein kurzes Beispiel vorangestellt ist.

Gesprächsleitfaden: Fehlzeitengespräch 1

Siehe CD-ROM

Beispiel: Fehlzeiten aufgrund physischer Erkrankung	
<p>Sie sind mit der Arbeitsleistung von Herrn Grün sehr zufrieden. Herr Grün ist einer Ihrer besten Mitarbeiter. In seiner Freizeit fährt Herr Grün aktiv Ski und hat sich hier leider einen komplizierten Oberschenkelhalsbruch zugezogen. Nach einem längeren Krankenhausaufenthalt folgte eine sechswöchige Rehabilitationsmaßnahme. Insgesamt ist Herr Grün drei Monate krank gewesen.</p>	

Gesprächseröffnung	
Einladung zum Gespräch gleich bei Arbeitsbeginn	Herr Grün, schön dass Sie wieder gesund sind. Das war ja wirklich ein schwerer Unfall. Ich möchte mich noch gerne mit Ihnen unterhalten. Kommen Sie doch bitte gleich mit.
Offen, freundlich, dem Mitarbeiter zugewandt	Ich bin wirklich froh, dass Sie wieder da sind! Sie haben wirklich eine große Lücke hinterlassen und jetzt ist es schön, dass Sie diese wieder ausfüllen!
Thema benennen	
„Eingliederungsmanagement“	Mir ist es wichtig, dass Sie hier wieder gut arbeiten können ... Kann ich Sie konkret unterstützen, bzw. wo kann ich Ihnen helfen?
Ambulante Behandlung	Müssen Sie gesundheitlich auf sich achten und noch Rehabilitationsmaßnahmen besuchen? Ich möchte Sie da auf keinen Fall kontrollieren, sondern ich möchte z. B. bei der Terminplanung darauf achten, wenn Sie Arzt- oder Reha-Termine einhalten müssen.
Ziele definieren	
Ergonomisches Arbeitsumfeld	Ich werde es in die Wege leiten, dass Sie einen neuen Schreibtisch und Stuhl erhalten.

Kontrollzeiträume oder –zeitpunkt festlegen	
	Wir treffen uns dann noch mal in acht Wochen, einverstanden?
	Selbstverständlich können Sie sich immer an mich wenden!
Abschluss des Gesprächs	
Motivierend, offen	Ich wünsche Ihnen einen guten ersten Arbeitstag!

Gesprächsleitfaden: Fehlzeitengespräch 2

Siehe CD-ROM

Beispiel: Fehlzeitenursache aufgrund psychischer Erkrankung
Herr Schorn lebt nach dreizehnjähriger Ehe getrennt. Seine beiden Kinder Lisa und Ben sieht er sehr selten, da seine Frau in eine 500 km entfernte Stadt gezogen ist. Die psychische Belastung war für Herrn Schorn so groß, dass er in starke Depressionen gefallen ist. Herr Schorn war für vier Monate in einer psychosomatischen Klinik und ist jetzt wieder arbeitsfähig.

Gesprächseröffnung	
Einladung zum Gespräch gleich bei Arbeitsbeginn	Herr Schorn, schön dass Sie wieder gesund sind.
Offen, freundlich, dem Mitarbeiter zugewandt	Ich war wirklich betroffen, als ich von Ihrer Krankheit erfuhr. Und ich bin und war verunsichert. Depressionen sind ja nicht so etwas wie Magenschmerzen. Über das eine wird nicht gesprochen und über das andere wird offen und ehrlich geredet.
Thema benennen	
„Eingliederungsmanagement“	Mir ist es wichtig, dass Sie hier wieder gut arbeiten können ... Kann ich Sie konkret unterstützen, bzw. wo kann ich Ihnen helfen?

„Ich benötige Ihre Hilfe!“	Herr Schorn, für mich ist das Thema Depressionen total ungewohnt. Hier arbeiten wir ja mit handfesten Dingen. Bitte helfen Sie mir da! Das würde für mich so aussehen, dass Sie offen zu mir kommen und mir sagen, wenn Sie meine Hilfe benötigen oder ich Sie unterstützen kann.
Kontrollzeiträume oder –zeitpunkt festlegen	
	Wir treffen uns dann noch mal in acht Wochen, einverstanden?
	Selbstverständlich können Sie sich immer an mich wenden!
Abschluss des Gesprächs	
Motivierend, offen	Ich wünsche Ihnen einen guten ersten Arbeitstag!

Gesprächsleitfaden: Fehlzeitengespräch 3

Siehe CD-ROM

Beispiel: Fehlzeiten aufgrund mangelnder Motivation	
Frau Greiner unterstützt aktiv den Faschingsverein Gaudi e.V. Als Mitglied im Vereinsvorstand ist sie stark in die ehrenamtliche Tätigkeit eingebunden. Sie haben in der letzten Zeit festgestellt, dass Frau Greiner müde und abgespannt bei Ihrer Arbeit war. Leider sind ihr auch öfter Fehler unterlaufen. Gerade die letzte PowerPoint-Präsentation entsprach ganz und gar nicht ihren Vorstellungen. Auch fiel ihnen ein gehäuftes Fehlen von Frau Greiner an Montagen auf.	

Gesprächseröffnung	
Klar, deutlich kommunizieren	Frau Greiner, ich habe Sie zu diesem Gespräch eingeladen, weil mir in letzter Zeit (seit vier Monaten) eine deutliche Veränderung bei Ihnen aufgefallen ist.
Zeitraumen benennen	Für unser Gespräch haben wir jetzt 20 Minuten Zeit.

Thema benennen	
Punkt 1: PowerPoint-Präsentation	Ich möchte mit Ihnen zwei Punkte besprechen: Die PowerPoint-Präsentation. Ich weiß, Sie können das perfekt. Deshalb war ich auch total erstaunt, von Ihrer letzten Präsentation. Ganz konkret hat mir das ... nicht gefallen.
Mitarbeiter zur Stellungnahme auffordern	
Aktiv einbinden	Wie sehen Sie das?
Thema benennen	
Punkt 2: Fehlzeiten am Montag	Ich finde es gut, wenn Sie ehrenamtlich aktiv den Faschingsverein unterstützen. Dagegen habe ich nichts einzuwenden. Mir sind jedoch Ihre gehäuften Fehlzeiten am Montag aufgefallen. Ihre Kollegen müssen Ihre Arbeit auffangen und Sie beanspruchen an diesem Tag das Team außerordentlich.
Mitarbeiter zur Stellungnahme auffordern	
Aktiv einbinden	Wie sehen Sie das?
Einwände des Mitarbeiters behandeln	
„Ja, aber ...“	Frau Greiner, mir geht es darum, wie Sie wieder eine Mitarbeiterin werden, mit der ich rundum zufrieden bin. Ich weiß, da verlange ich nicht zuviel von Ihnen. Sie haben mich schon von Ihrer Kompetenz überzeugt und ich weiß, dass Sie sehr gut arbeiten können.
Zwischenstand	
Ergebnisse zusammenfassen	Ich möchte unser Gespräch kurz zusammenfassen. Die PowerPoint-Präsentation betreffend ... Ihre Fehlzeiten ...

Ziele definieren	
Präsentationen optimieren	Gerne können wir die nächste PowerPoint-Präsentation kurz besprechen. Aber eigentlich weiß ich, dass Sie das können. Wenn Sie hier aber meine Hilfe und Unterstützung möchten, kommen Sie bitte auf mich zu.
Montags-Fehlzeit reduzieren	Ich erwarte von Ihnen, dass Sie am Montag mit all Ihrer Arbeitskraft zur Verfügung stehen.
Kontrollzeiträume oder -zeitpunkt festlegen	
	Ich möchte Sie in vier bis sechs Wochen wieder kurz sprechen. Dann können wir gemeinsam die Ziele kontrollieren.
Abschluss des Gesprächs	
Offen, freundlich	Vielen Dank für das offene Gespräch!

5 Delegationsgespräch

Delegation gehört zu den wichtigsten Führungsinstrumenten. Denn die Aufgabe der Führungskraft ist es nicht, die Arbeit zu erledigen, sondern dafür zu sorgen, dass sie erledigt wird. In der Praxis wird Delegation oft nicht richtig genutzt oder falsch eingesetzt. Die Folge: Die Arbeit fällt wieder auf die Führungskraft zurück und der Mitarbeiter ist demotiviert.

Gründe gegen das Delegieren gibt es genug:

Gründe gegen
das Delegieren

- „Nur wenn ich es selbst mache bin ich sicher, dass es richtig gemacht wird.“
- „Der Zeitaufwand, um den Mitarbeiter in die Aufgaben einzuweisen, ist zu groß.“
- „Ich muss die Ergebnisse und die Arbeit aufwändig kontrollieren.“
- „Mein Mitarbeiter hat nicht die nötigen Kenntnisse.“
- „Wenn etwas schief geht, fällt es auf mich zurück.“

Systematisches Delegieren entlastet Sie zeitlich und bietet viele Vorteile für Mitarbeiter und Unternehmen.

5.1 Das Ziel des Gesprächs

Ziele für Delegationsgespräche können sein:

- Die Führungskraft erhält mehr Freiräume.
- Der Mitarbeiter wird mit mehr Verantwortung und Kompetenzen ausgestattet.
- Der Mitarbeiter wird durch neue Aufgaben gefordert und dadurch in seiner Entwicklung gefördert.
- Die Arbeit des Mitarbeiters wird inhaltlich aufgewertet. Dies steigert seine Motivation.
- Für das Unternehmen steigt das Potential und die Sicherheit, wenn sich das „Unternehmens-Know-how“ auf mehrere Mitarbeiter verteilt.

5.2 Hintergründe – die Sie wissen sollten

Entscheidungs-
kompetenzen
übertragen

Delegation bedeutet Aufgaben und Entscheidungskompetenzen zu übertragen. Die Voraussetzung dazu: Der Mitarbeiter wird in die neue Aufgabe eingewiesen und erhält alle Kompetenzen, um sie erfolgreich erledigen zu können. Viele Delegationsgespräche scheitern, weil Aufgaben ohne die notwendigen Kompetenzen übertragen werden.

Vertrauen in
den Mitarbeiter

Die Herausforderung beim Delegieren ist das „Loslassen“. Nur wenn Sie ihrem Mitarbeiter vertrauen, gelingt es Aufgaben und Verantwortung abzugeben.

5.3 Gespräch vorbereiten

Bevor Sie die Delegation vorbereiten, sollten Sie sich über den eigentlichen Zweck im Klaren sein. Dient das Gespräch der eigenen Entlastung oder wollen Sie Ihren Mitarbeiter damit gezielt weiterentwickeln? Die zu übertragende Aufgabe sollten Sie sorgfältig am aktuellen Entwicklungsstand des Mitarbeiters ausrichten.

Grundregeln für erfolgreiche Delegationsgespräche sind:

Grundregeln

- Die Aufgaben sind herausfordernd, aber nicht überfordernd.
- Der Mitarbeiter hat ausreichend Zeit und Gelegenheit sich die notwendigen Kenntnisse anzueignen.
- Auch die zur Durchführung der Aufgaben benötigten Entscheidungskompetenzen müssen auf den Mitarbeiter übertragen werden.
- Hilfestellung und Unterstützung bei Problemen.

Die IMPUT+K-Fragen für erfolgreiches Delegieren

Die folgenden sechs Fragen helfen Ihnen, alle wichtigen Punkte im Blick zu behalten:

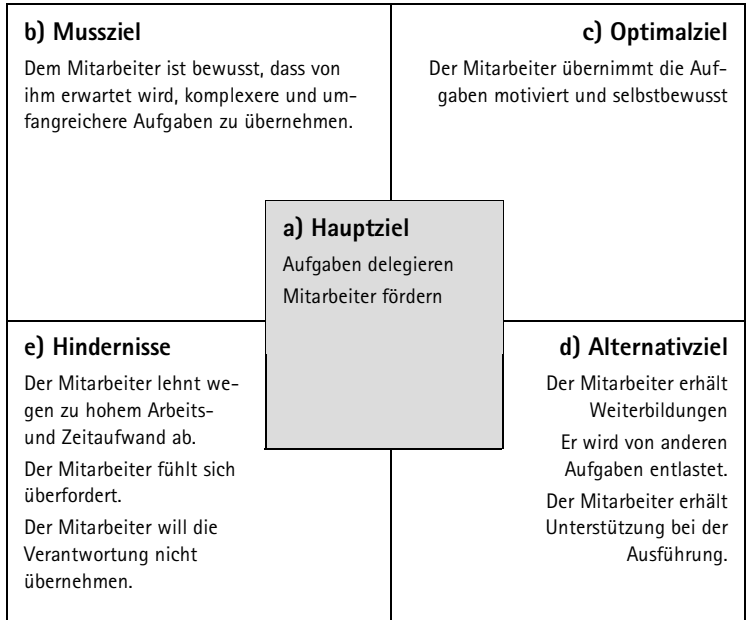
I nhalt:	Was soll der Mitarbeiter tun?
M otivation:	Wozu soll es getan werden?
P erson:	Sind die Kenntnisse des Mitarbeiters ausreichend? Welche Unterstützung braucht er?
U mfang:	Wie soll es getan werden? Welche Mittel und Informationen stehen zur Verfügung?
T ermin:	Bis wann soll die Aufgabe erledigt sein? Berichts- und Kontrolltermine?
K ontrolle:	Wie und wann erfolgt die Kontrolle und Rückmeldung des Ergebnisses?

1. Schritt: Ziele festlegen

Ihr Hauptziel steht fest: Die erfolgreiche Übertragung einer Aufgabe bzw. eines Verantwortungsbereichs an Ihren Mitarbeiter. Trotzdem ist eine weitere Differenzierung Ihrer Ziele für die Gesprächsführung hilfreich. In dem folgenden Zielkreuz sind die verschiedenen Ziel-ebenen dargestellt: Neben dem Hauptziel sollte man für die Gesprächsvorbereitung auch ein Mussziel, ein Optimalziel und ein Alternativziel formuliert haben. So bleiben Sie flexibel und können gut vorbereitet auf Einwände, Bedenken oder Ängste Ihres Mitarbeiters reagieren.

Zielkreis 1: Gesprächsziele

Siehe CD-ROM



a) Hauptziel

Mitarbeiter umfassend informieren

Wichtig beim Delegationsgespräch ist, dass der Mitarbeiter umfassend über die Hintergründe informiert wird. Es reicht nicht aus, die Aufgabe nur zu übertragen! Klarheit über das Ziel der Delegation hilft dem Mitarbeiter, sich mit der Aufgabe zu identifizieren und sie motiviert anzupacken.

Beispiele

- Sie wollen als Führungskraft mehr Freiräume und delegieren deshalb bestimmte Routinetätigkeiten dauerhaft.
- In Ihrem Team gibt es krankheitsbedingt einen Engpass, den Sie durch eine zeitlich befristete Neuverteilung von Aufgaben überbrücken wollen.
- Sie wollen einen Ihrer Mitarbeiter gezielt weiterentwickeln, damit dieser später mehr Verantwortung übernehmen kann.

b) Mussziel

Möglicherweise will Ihr Mitarbeiter die neuen Aufgaben und Kompetenzen nicht übernehmen. Dann kann es hilfreich sein, den Mitarbeiter darüber aufzuklären, was im Einzelnen von ihm erwartet wird und wie er seine Entwicklung mitgestalten kann.

Was muss
mindestens
erreicht werden?

Beispiel

Die Team-Assistentin, Karin Moos, soll in Zukunft zusätzlich Kundenbetreuungsaufgaben übernehmen. Sie kennt nach dem Gespräch die künftigen Anforderungen an ihre Position und die damit verbundenen Erwartungen.

c) Optimalziel

Das Optimalziel ist erreicht, wenn der Mitarbeiter seine neuen Aufgaben und Kompetenzen annimmt, die Zusammenhänge verstanden hat und motiviert an die Arbeit geht.

Beispiel

Herr Huis ist Sachbearbeiter für die Abwicklung von Export-Aufträgen. Sie wollen die zeitraubenden Verhandlungen mit ihrer Hausbank über den Auslandszahlungsverkehr abgeben und delegieren dieses Themenfeld an Herrn Huis. Mit der Aufgabe übertragen Sie Herrn Huis auch die damit verbundene Verantwortung. Herr Huis arbeitete sich motiviert in das neue Themengebiet ein.

d) Alternativziel

Wenn Ihr Mitarbeiter die delegierte Aufgabe ablehnt, sollten Sie die Hintergründe für seine Ablehnung erfragen, um Alternativen entwickeln zu können.

Beispiel

Ablehnung wegen Überforderung: Weiterbildungsangebote

Ablehnung der Verantwortung: Kontroll- und Unterstützungsangebote bei der Ausführung.

Zu hoher Arbeits- und Zeitaufwand: Unterstützung oder Entlastung bei anderen Aufgaben.

e) Hindernisse

Einwände
behandeln

Mit welchen Argumenten und Reaktionen Ihres Mitarbeiters können Sie rechnen? Setzen Sie sich bereits im Vorfeld mit möglichen Einwänden auseinander. Nehmen Sie die Einwände Ihres Mitarbeiters ernst. Sonst besteht das Risiko, dass die Aufgabe an Sie zurückfällt oder fehlerhaft ausgeführt wird.

Beispiel

Frau Maurer ist Verkäuferin in Ihrem Supermarkt. Um sich zeitlich zu entlasten und den Kopf für andere Aufgaben frei zu bekommen, soll Frau Maurer die Eingangsrechnungen prüfen. Frau Maurer könnte mit folgenden Argumenten ablehnen:

- „Wer übernimmt die Verantwortung, wenn ich einen Fehler mache? Ich jedenfalls nicht!“
- „Woher soll ich die Zeit nehmen? Meine anderen Aufgaben füllen mich voll aus.“
- „Ich kann keine Rechnungen prüfen, weil ich das noch nie gemacht habe.“

2. Schritt: Mitarbeiter analysieren

Eignung des
Mitarbeiters

Analysieren Sie vor dem Delegationsgespräch die Situation des Mitarbeiters. Prüfen Sie, ob Ihr Mitarbeiter für die Aufgabe geeignet ist. Das folgende Zielkreuz unterstützt Sie bei der Analyse Ihres Gesprächspartners. Dabei werden vier Aspekte unterschieden:

1. Mitarbeitergeschichte
2. Ihre Beziehung zum Mitarbeiter
3. das Verhalten des Mitarbeiters
4. die vermutete Reaktion des Mitarbeiters

Zielkreuz 2: Mitarbeiteranalyse

<p>a) Geschichte</p> <p>Wie ging Ihr Mitarbeiter in der Vergangenheit mit neuen Aufgabenstellungen um?</p> <p>Wie hat sich der Mitarbeiter in der Vergangenheit fachlich weiterentwickelt.</p>	<p>b) Beziehung</p> <p>Wie groß ist Ihr Vertrauen in den Mitarbeiter?</p> <p>Wie wirken sich Fehler des Mitarbeiters auf ihre Arbeitsbeziehung aus?</p>
<p>Mitarbeiteranalyse</p>	
<p>d) Reaktionen</p> <p>Wie reagiert der Mitarbeiter auf Veränderungen?</p> <p>Wie aktiv bewältigt der Mitarbeiter neue Herausforderungen?</p>	<p>c) Verhalten</p> <p>Wie verhält sich ihr Mitarbeiter in Stresssituationen?</p> <p>Welche Stärken befähigen den Mitarbeiter für die Aufgabe?</p> <p>An welchen Schwächen sollte der Mitarbeiter noch arbeiten, um der Aufgabe gewachsen zu sein?</p>

Siehe CD-ROM

a) Mitarbeitergeschichte

Die Geschichte des Mitarbeiters im Unternehmen und in der Abteilung zu analysieren ist hilfreich, um Zusammenhänge und Hintergründe zu verstehen. Verhaltensmuster im Umgang mit neuen Aufgaben und Situationen können so erforscht werden.

Verhaltensmuster erkunden

Beispiel

Herr Lenk ist seit 17 Jahren Sachbearbeiter in Ihrem Versandhandel. Mit den Aufgabenerweiterungen bei der Einführung des Internethandels vor 7 Jahren tat sich Herr Lenk sehr schwer. Bis heute ist ihm die „konventionelle“ Abwicklung des Versandhandels lieber.

Wenn Sie die Geschichte Ihres Mitarbeiters kennen, können Sie das Delegationsgespräch leichter vorbereiten. Sie klären im Vorfeld die

Frage: „Welche Aufgaben ist der Mitarbeiter bereit und in der Lage zu übernehmen?“

b) Beziehung zum Mitarbeiter

Vertrauen ist Voraussetzung

Erfolgreiches Delegieren setzt voraus, dass Sie Ihrem Mitarbeiter vertrauen. Delegieren Sie keine Aufgabe, wenn Sie Zweifel haben, ob der Mitarbeiter sie bewältigen kann. Vertrauen Sie Ihrem Mitarbeiter, wird er eigenverantwortlich und motiviert die neue Aufgabe übernehmen.

c) Mitarbeiterverhalten

Analysieren Sie das Verhalten Ihres Mitarbeiters bei bisherigen Delegationen. Verhielt sich Ihr Mitarbeiter eher zurückhaltend, aufgeschlossen oder abwehrend? Was braucht Ihr Mitarbeiter, damit er die Aufgabe offen annehmen kann? Welche Stärken zeichnen den Mitarbeiter für diese Aufgabe aus?

Beispiel

Herr Binder ist Teamleiter in Ihrer Abteilung. Ab sofort soll er die Quartalspläne erstellen. Neben Ihnen kennt nur Herr Binder die nötigen Hintergründe und Daten. Mögliche Verhaltensweisen von Herrn Binder könnten sein:

- Er lehnt ab.
- Er delegiert die Aufgabe direkt an ein Teammitglied weiter.
- Er nimmt die Aufgabe an, führt sie aber nur halbherzig aus.
- Er vernachlässigt andere Aufgaben, um die Quartalspläne erstellen zu können.

d) Reaktion des Mitarbeiters

Wenn Sie Ihren Mitarbeiter schon lange kennen und viel über ihn wissen, verführt dies zu vorschnellen Annahmen, wie er im Gespräch reagieren wird. Hier ist Vorsicht geboten. Für die optimale Gesprächsvorbereitung ist es wichtig, unterschiedliche Reaktionen innerlich „durchzuspielen“.

Umgang mit Herausforderungen

Menschen gehen äußerst unterschiedlich mit Herausforderungen um: die einen freuen sich darauf und wachsen daran, andere reagieren demotiviert und ablehnend. Wie geht Ihr Mitarbeiter mit Her-

ausforderungen um? Welche Reaktion wird das Delegationsgespräch bei Ihrem Mitarbeiter vermutlich auslösen? Bereiten Sie sich auf die möglichen Reaktionen vor. So erleben Sie im Delegationsgespräch keine Überraschungen.

Beispiel

An Frau Gruber delegieren Sie die tägliche Abrechnung der Bargeldeinnahmen. Das bedeutet für Frau Gruber, dass sie täglich mindestens 1/2 Stunde Mehrarbeit hat und deutlich mehr Verantwortung trägt. In den folgenden Wochen beobachten Sie, wie Frau Gruber mit sichtlich mehr Elan auch ihre sonstigen Arbeiten erledigt.

3. Schritt: Inhalte klären

Für ein erfolgreiches Delegationsgespräch reicht es nicht aus, die Aufgabe nur zu übertragen. Wichtig ist auch, dass Ihr Mitarbeiter über die mit der Delegation verbundenen Ziele und Rahmenbedingungen informiert wird. Sind Verantwortung und Kompetenzen geklärt? Nur so kann Ihr Mitarbeiter eigenverantwortlich an die Aufgabe herangehen. Ziele aufzeigen

Das folgende Zielkreuz unterstützt Sie bei der inhaltlichen Vorbereitung eines Delegationsgesprächs. Dazu helfen Ihnen diese vier Fragen: Inhaltliche Vorbereitung des Gesprächs

1. Was ist der Gesprächsanlass?
2. Liegen mir Informationen, Unterlagen, Fakten zum Gesprächsthema vor?
3. Welche Argumente habe ich?
4. Was sind die vermuteten Argumente des Gesprächspartners?

Zielkreis 3: Gesprächsinhalte

Siehe CD-ROM

<p>a) Gesprächsanlass</p> <p>Wieso wollen Sie die Aufgabe delegieren? Warum delegieren Sie die Aufgabe gerade an diesen Mitarbeiter? Was wäre die Alternative zur Delegation der Aufgabe?</p>	<p>b) Informationen, Unterlagen, Fakten</p> <p>Bereiten Sie alle Informationen zu Aufgabe, Zielen, Verantwortung und Kompetenzen vor.</p>
<p>d) Vermutete Argumente des Mitarbeiters</p> <p>Notieren Sie sich alle Argumente, die Ihr Mitarbeiter vorbringen könnte. Nehmen Sie die Argumente des Mitarbeiters im Gespräch ernst! Welche Ängste könnten hinter den Argumenten stehen?</p>	<p>c) Meine Argumente</p> <p>Erläutern Sie die Hintergründe der Delegation offen und ausführlich.</p>

Inhalte klären

4. Schritt: Organisatorisches vorbereiten

Planen Sie ausreichend Zeit ein

Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für das Gespräch. Möglicherweise hat Ihr Mitarbeiter Bedenken, ob er der Aufgabe gewachsen ist. Nehmen Sie diese Bedenken ernst und diskutieren Sie ein gemeinsames Vorgehen.

Tipp:

Beachten Sie bei der Auswahl der Aufgaben die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters. So können Sie eine Über- oder Unterforderung vermeiden. Eventuell benötigt Ihr Mitarbeiter weitere Unterstützung oder mehr Zeit zur Einarbeitung.

5.4 Gesprächsleitfaden: Delegationsgespräch

Siehe CD-ROM

Gesprächseröffnung	
Thema und Ziel kurz darstellen.	Herr Lang, ich möchte heute mit Ihnen über die Betreuung unserer Lieferanten sprechen. Mein Ziel ist, dass Sie diese in Zukunft übernehmen.
Interesse für die Aufgabe wecken!	Aufgrund Ihrer Erfahrungen im Umgang mit externen Partnern sind Sie für diese Aufgabe sehr geeignet. Ihr Verantwortungsbereich nimmt dadurch deutlich zu.
Thema benennen	
Delegationsaufgabe beschreiben: Was ist zu tun? Was ist das Ziel? Welche Hilfsmittel stehen zur Verfügung?	Die Betreuung bedeutet, dass sämtliche Kontakte zu unseren Lieferanten künftig über Sie laufen. Dazu gehört, dass Sie die Einkaufspreise verhandeln, Bestellungen abgeben, ...
Überblick über den Gesamtzusammenhang bieten.	In dieser Funktion leisten Sie einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg, da wir Steigerungen in den Einkaufspreisen nicht direkt an unsere Kunden weitergeben können. ...
Mitarbeiter zur Stellungnahme auffordern	
Einverständnis des Mitarbeiters einholen.	Können Sie sich vorstellen, das neue Aufgabengebiet nach einer angemessenen Einarbeitungszeit selbstständig zu übernehmen?
Gemeinsames Verständnis über die Delegationsaufgabe sichern.	An welchen Stellen sehen Sie eventuelle Risiken bei der Übernahme der Aufgabe? Welche inhaltlichen Fragen haben Sie noch zur Aufgabe?

Unterstützung anbieten	
Unterstützung und Hilfeleistung anbieten.	Gerne unterstütze ich Sie während der Einarbeitungszeit bei der Betreuung.
Vertrauen aussprechen.	Ich bin sicher, dass Sie die Lieferantenbetreuung erfolgreich übernehmen werden und vertraue Ihnen hier voll.
Ziele definieren	
Erfolgskriterien genau festlegen.	Wir messen die Qualität unserer Lieferantenbeziehungen anhand folgender Kennzahlen: Einkaufspreise Umtauschquote ...
Kompetenzen übertragen.	Mit dieser Aufgabe ist verbunden, dass Sie Preisverhandlungen ohne Rücksprache bis zu einer Größenordnung von 1.000 € führen können und ...
Kontrollzeiträume oder –zeitpunkt festlegen	
„Meldepflicht“ bei auftretenden Problemen.	Sollten in der Anfangsphase Probleme oder Hindernisse auftreten, holen Sie sich bitte Unterstützung bei mir ein.
Zwischen- und Abschlussgespräche vereinbaren.	In vier Wochen führen wir ein Zwischengespräch, bei dem wir Erfahrungen austauschen und weitere Schritte planen können. Und in drei Monaten, nach Ende der Übergabephase, treffen wir uns zu einem Abschlussgespräch.
Abschluss des Gesprächs	
Positiver Gesprächsabschluss	Herr Lang, vielen Dank, dass Sie diese Aufgabe annehmen. Sie entlasten mich damit sehr. Ich bin überzeugt davon, dass die Betreuung unserer Lieferanten bei Ihnen in besten Händen ist.

Schwierige Gespräche in konkreten Arbeitsverhältnissen

In den Kapiteln 6-8 finden Sie Personalgespräche, die das Arbeitsverhältnis Ihres Mitarbeiter berühren: Verhandlungsgespräche sollten grundsätzlich gut vorbereitet sein, damit Sie auch bei Gehaltsverhandlungen Ihre Ziele nicht aus den Augen verlieren. In Abmahnungs- und Kündigungsgesprächen müssen Sie viele rechtliche Voraussetzungen beachten, um mögliche arbeitsrechtliche Folgen zu vermeiden.

6 Verhandeln mit dem Mitarbeiter

Nur nichts überstürzen – das ist die wichtigste Regel, die Sie beachten sollten, wenn ein Mitarbeiter mit dem Wunsch nach einer Gehaltserhöhung oder Beförderung auf Sie zukommt. Um sich gezielt auf das Gespräch vorbereiten zu können, müssen Sie wissen was Sie erwartet. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter daher bei Terminanfragen stets: „Um was handelt es sich denn genau?“ Es gibt viele unterschiedliche Anlässe für Verhandlungsgespräche mit dem Mitarbeiter:

- Der Wunsch, auf eine andere Stelle befördert zu werden, aber Sie halten den Mitarbeiter nicht für geeignet.
- Die Forderung nach einer Gehaltserhöhung, die Sie nicht für gerechtfertigt halten.
- Ein teurer Fortbildungswunsch, der für die Arbeit des Mitarbeiters nicht relevant ist.

Verhandlungs-
themen

Sollte Sie Ihr Mitarbeiter doch einmal auf dem „falschen Fuß“ erwischen, bitten Sie in jedem Fall um etwas Bedenkzeit. So können Sie sich intensiv mit der Forderung des Mitarbeiters auseinandersetzen und das Gespräch gezielt vorbereiten.

6.1 Das Ziel des Gesprächs

Ihr Hauptziel der Verhandlung könnte sein, die Forderung des Mitarbeiters ganz oder teilweise zurückzuweisen. Darunter soll die Motivation des Mitarbeiters aber nicht leiden. In der Praxis führt dieser Balanceakt oft zu einer wackeligen Gesprächsführung, die nicht für Klarheit sorgt und am Ende keine Seite zufrieden stellt.

Motivation
erhalten

Tipp:

Ein klares „Nein“ mit nachvollziehbarer und offener Begründung zeigt Perspektiven auf. Ihr Mitarbeiter wird so motivierter aus dem Gespräch gehen als nach wachweichen Aussagen mit nicht greifbaren Versprechungen!

6.2 Hintergründe – die Sie wissen sollten

87 % der Arbeitnehmer in Deutschland spüren keine echte Verpflichtung gegenüber ihrer Arbeit. Davon haben 18 % die innere Kündigung bereits vollzogen. Eine hohe emotionale Bindung an ihre berufliche Aufgabe und zum Arbeitsumfeld haben lediglich 13 %.³

Spaß an der Arbeit

Welche Faktoren führen zu einer stärkeren Identifikation mit dem eigenen Arbeitsplatz? Umfrageergebnisse zeigen regelmäßig das gleiche Bild: Arbeitsinhalte, die ansprechend sind und Spaß machen stehen vor dem Faktor Anerkennung und der Möglichkeit eigene Ziele zu verwirklichen. Die Faktoren: Geld verdienen, Aufstiegschancen oder Prestige rangieren dagegen deutlich weiter hinten.

Fordert Ihr Mitarbeiter einen beruflichen Aufstieg oder ein höheres Gehalt, könnten sich also andere Wünsche dahinter verbergen. Es lohnt sich in jedem Fall auch die Themen Arbeitsinhalte, Anerkennung und motivierende Ziele näher zu betrachten.

Informationen und Einkommenstabellen

- Statistisches Bundesamt: www.destatis.de
- Gehaltstabellen der Süddeutschen Zeitung: www.lohnspiegel.sueddeutsche.de
- www.gehalts-check.de

6.3 Gespräch vorbereiten

Personalakte

Für die Vorbereitung der Verhandlung mit Ihrem Mitarbeiter hilft ein Blick in die Personalakte. Wann war das letzte Mitarbeitergespräch? Gibt es aus der Vergangenheit Zusagen gegenüber dem Mitarbeiter, die noch nicht eingelöst wurden? Beschaffen Sie sich auch Daten zu branchenüblichen Vergleichsgehältern und Gehaltsbandbreiten.

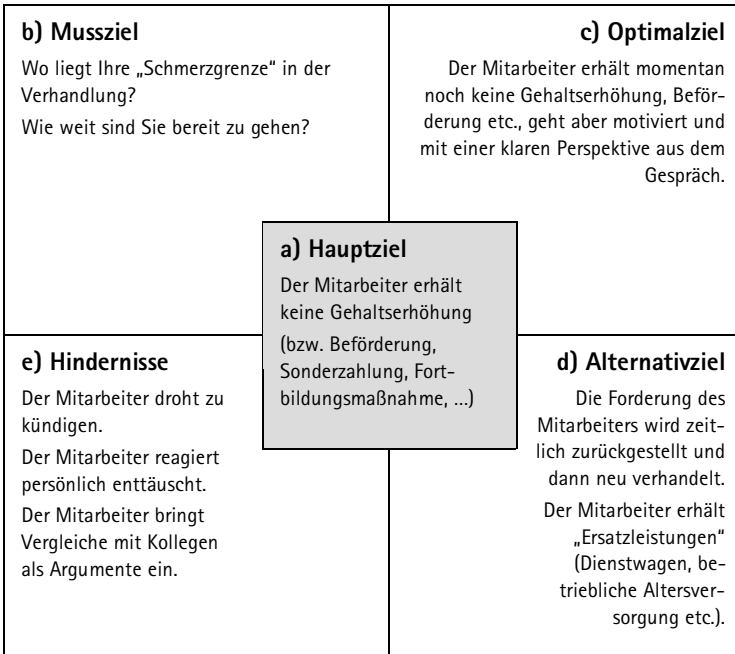
³ Quelle: Gallup 2005

1. Schritt: Ziele festlegen

Bei Verhandlungen ist es wichtig, dass Sie sich nicht zu früh auf ein Ziel festlegen. Versuchen Sie den Ausgang des Gespräches so lange wie möglich offen zu halten. Zur Not vertagen Sie die Entscheidung auf einen späteren Zeitpunkt: „Ich benötige hierzu noch etwas Bedenkzeit.“ Umso mehr wird das Ergebnis beide Seiten zufrieden stellen.

Legen Sie sich nicht zu früh fest!

Zielkreuz 1: Gesprächsziele



Siehe CD-ROM

a) Hauptziel

Zunächst geht es darum, dass Sie Ihr Hauptziel festlegen. Gibt es Verhandlungsspielraum? Wenn es darum geht, den Mitarbeiter „bei der Stange zu halten“ oder seine Motivation zu steigern, sollten Sie die Hintergründe seiner Forderung erforschen.

Verhandlungsspielraum?

Beispiele

- Herr Maurer kommt mit einer aus Ihrer Sicht völlig überzogenen Gehaltsforderung auf Sie zu. Sie können diese nicht erfüllen, wollen Herrn Maurer aber auf jeden Fall in Ihrer Abteilung halten.
- Frau Renk erwartet, von Ihnen auf die freigewordene Teamleiterposition befördert zu werden. Sie schätzen Frau Renk als Teammitglied, trauen ihr aber eine Teamleitung nicht zu.
- Herr Dauer möchte an einem 5-stufigen Spanischkurs teilnehmen. Seine Erwartung ist, dass er dafür von Ihnen während der Arbeitszeit freigestellt wird und die Kosten vom Unternehmen getragen werden.

b) Mussziel

Was muss mindestens erreicht werden?

Eventuell erreichen Sie Ihr Hauptziel aber nicht mit einem Gespräch. Was wäre denn das Mindeste, was Sie erreichen wollen? Das Mussziel kann die Basis für weitere Gespräche sein, wenn Sie Ihr Hauptziel nicht sofort erreichen. In Verhandlungen ist es wichtig, sich nicht zu früh auf das Minimalziel einzulassen. Meist gibt es eine bessere Alternative für beide Seiten.

Beispiel

Herr Jaus fordert eine Gehaltserhöhung um 500 € monatlich. Seine Leistungen rechtfertigen die Forderung und Sie wollen Herrn Jaus unbedingt halten. Ihr Budget erlaubt Ihnen aber nur eine Erhöhung um 300 €.

c) Optimalziel

Das Optimalziel haben Sie erreicht, wenn Sie Ihre Interessen in der Verhandlung wahren und das Gespräch konstruktiv beenden. So geht Ihr Mitarbeiter motiviert und gestärkt aus dem Gespräch.

Beispiel

Herr Vogel erwartet aufgrund seiner langen Betriebszugehörigkeit ein höheres Gehalt. Seine Arbeitsergebnisse rechtfertigen dies nicht. Sie besprechen mit Herrn Vogel genau, was Sie von ihm erwarten, bevor sein Gehalt erhöht werden kann.

d) Alternativziel

Gerade bei Verhandlungen ist es wichtig Alternativziele in der Hinterhand zu haben. Verharren beide Seiten auf Ihren Positionen, besteht die Gefahr, dass das Gespräch im Dissens endet. In solchen Situationen ist es hilfreich, wenn Sie Ihrem Mitarbeiter alternative Vorschläge unterbreiten können.

Weitere
Lösungen

Beispiel

Frau Engelhard ist eine der fähigsten Mitarbeiterinnen in Ihrem Team. Aufgrund Ihrer Ausbildung ist sie dennoch gehaltlich niedriger eingestuft als ihre Kollegen. Sie bieten Frau Engelhard ein vom Unternehmen unterstütztes Qualifizierungspaket. Schließt sie die Qualifizierung erfolgreich ab, könnte sie höher eingestuft werden.

e) Hindernisse

Verhandlungsgespräche, wie sie hier besprochen werden, gehen in der Regel vom Mitarbeiter aus. Je nach Vorbereitung und Grundhaltung Ihres Mitarbeiters wird er seine Wünsche mehr oder weniger begründen. Wie wird Ihr Mitarbeiter wohl sein Anliegen begründen?

Argumente
sammeln

Beispiele

- „Kollegen die genauso viel leisten, verdienen mehr als ich!“
- „Ich habe die größte Erfahrung und deshalb sollte ich die Abteilungsleitung bekommen!“
- „Wenn ich hier keine Gehaltserhöhung bekomme, gehe ich eben zur Konkurrenz!“
- „Ich habe ein Angebot mit deutlich höherem Gehalt vorliegen. Wollen Sie da nicht gleichziehen?“
- „... dann mache ich in Zukunft eben Dienst nach Vorschrift.“
- „Das hätte ich nicht von Ihnen erwartet, dass Sie mich so hängen lassen.“

Im Gespräch ist es wichtig, in dieser Phase offen zu bleiben und die Forderungen nicht unmittelbar zurückzuweisen. Fragen Sie nach und versuchen Sie zu verstehen, wie ernst es dem Mitarbeiter ist und was er erreichen will: „Welche Erfahrungen sind es genau, die Sie zur Abteilungsleitung befähigen?“

Anliegen des
Mitarbeiters
hinterfragen

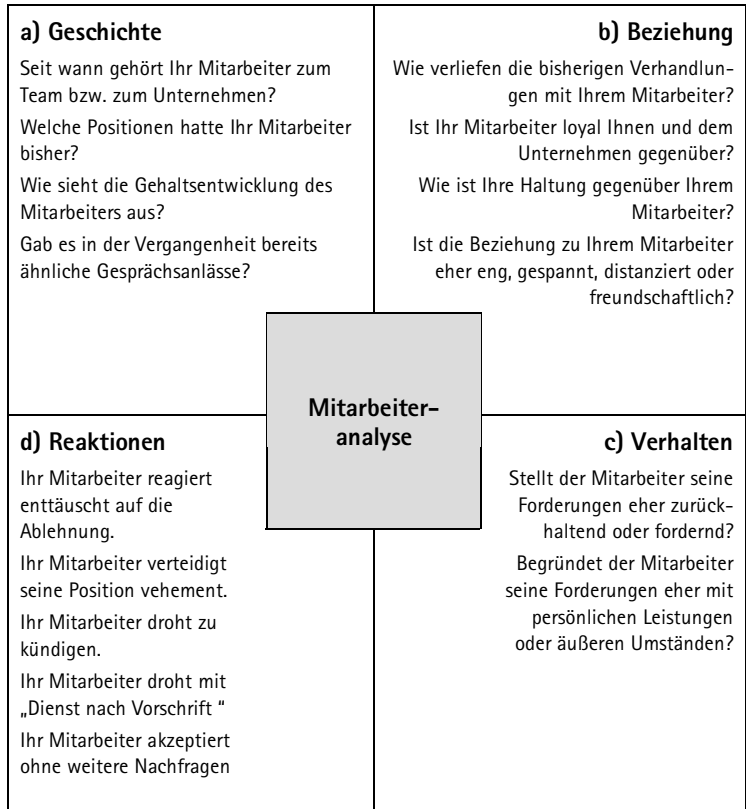
2. Schritt: Mitarbeiter analysieren

Analysieren Sie vor dem Verhandlungsgespräch die Situation Ihres Mitarbeiters. So können Sie mögliche Reaktionen und Hintergründe beleuchten und optimal auf die zu erwartenden Verhaltensweisen reagieren. Das folgende Zielkreuz unterstützt Sie bei der Analyse Ihres Gesprächspartners. Dabei werden vier Aspekte unterschieden:

1. Mitarbeitergeschichte
2. Ihre Beziehung zum Mitarbeiter
3. das Verhalten des Mitarbeiters
4. die vermutete Reaktion des Mitarbeiters

Zielkreuz 2: Mitarbeiteranalyse

Siehe CD-ROM



a) Mitarbeitergeschichte

Die Geschichte des Mitarbeiters im Unternehmen und in der Abteilung zu analysieren ist hilfreich für das Verständnis von Zusammenhängen und der Hintergründe. Ursachen für die Forderungen und Wünsche des Mitarbeiters können daraus abgeleitet werden.

Hintergrund-
verständnis

Beispiel

Herr Auer ist seit 10 Jahren als Sachbearbeiter in Ihrer Abteilung tätig. Er ist ein unauffälliger Kollege, der seine Aufgaben erledigt, aber sich darüber hinaus nicht profiliert. Die letzte Gehaltserhöhung erhielt Herr Auer vor 4 Jahren. Mittlerweile ist er der dienstälteste Mitarbeiter Ihrer Abteilung. Zum ersten Mal kommt nun Herr Auer mit dem Wunsch nach einer Gehaltserhöhung zu Ihnen.

Kennen Sie die Geschichte Ihres Mitarbeiters? Was sind mögliche Hintergründe für die Forderung des Mitarbeiters? Wie werden Sie im Verhandlungsgespräch argumentieren?

b) Beziehung zum Mitarbeiter

Wie wirkt sich die Beziehung zu Ihrem Mitarbeiter auf die Verhandlung aus? Grundsätzlich gilt: Je besser die Beziehung zwischen Ihnen ist, desto erfolgreicher wird das Gespräch für beide Seiten verlaufen. Deshalb gilt: Sorgen Sie für eine gute Beziehung zu Ihrem Mitarbeiter. Auf dieser Basis können Sie Ihre Interessen bestimmen, aber fair vertreten, ohne die Beziehung zu Ihrem Mitarbeiter zu beeinträchtigen.

„Beziehung
pflegen“

Beispiel

„Das Budget lässt dieses Jahr leider keine Spielräume für Gehaltserhöhungen zu. Tut mir leid.“

„Wollen Sie damit sagen, dass mein Einsatz und die ganzen Überstunden letztes Jahr umsonst waren? Da kann ich ja ebenso Dienst nach Vorschrift machen und werde gleich belohnt.“

Verhandlungen mit Ihrem Mitarbeiter finden im Rahmen einer dauernden Beziehung statt. Neben dem Verhandlungsinteresse gilt es die Beziehung zu fördern und nicht zu belasten.

Sachliche und
menschliche
Ebene trennen

Versuchen Sie, die sachliche von der menschlichen Komponente der Verhandlung zu trennen: „Ich würdige Ihren Einsatz im letzten Jahr sehr und bin Ihnen außerordentlich dankbar dafür. Vielleicht finden wir gemeinsam einen Weg diesen Einsatz zu belohnen. Über eine Gehaltserhöhung ist dies derzeit leider nicht möglich.“

c) Mitarbeiterverhalten

Das Verhaltens-
muster des
Mitarbeiters

Kommt der Mitarbeiter zum wiederholten Mal mit einer Forderung zu Ihnen? Dann können Sie sein Verhalten und Auftreten sicher schon gut einschätzen. Ist es dagegen das erste Mal, dass der Mitarbeiter mit dem Wunsch nach einer Gehaltserhöhung oder Beförderung zu Ihnen kommt, sollten Sie sich Gedanken über das mögliche Verhaltensmuster zu machen.

Beispiel

Frau Tauscher ist eine zuverlässige, ruhige Mitarbeiterin Ihres Teams. Im Team ist sie außerordentlich hilfsbereit und lehnt Zusatzaufgaben nie ab. Zum ersten Mal bittet Sie um einen Termin für ein Gehaltsgespräch.

Ist der Mitarbeiter im Alltag zurückhaltend und bescheiden und kommt überraschend mit einem Gehaltsgespräch zu Ihnen? Wahrscheinlich wird er seinen Wunsch auch zögerlich vortragen und es wäre leicht, den Wunsch zurückzuweisen. Aber Vorsicht: Der Mitarbeiter hat eventuell einen hohen Leidensdruck aufgebaut, den Sie ernst nehmen sollten!

d) Vermutete Reaktion des Mitarbeiters

Wenn Sie Ihren Mitarbeiter schon lange kennen und viel über ihn wissen, verführt dies zu vorschnellen Annahmen, wie er im Gespräch reagieren wird. Hier ist Vorsicht geboten. Für die optimale Gesprächsvorbereitung ist es wichtig, unterschiedliche Reaktionen innerlich „durchzuspielen“.

Was steht
zwischen den
Zeilen?

Wie wird Ihr Mitarbeiter auf das Gespräch und die mögliche Ablehnung seiner Forderung reagieren? Haben Sie Erfahrungen aus früheren Gesprächen oder Vermutungen? Dann können Sie sich gezielt darauf vorbereiten. Grundsätzlich gilt: Achten Sie auf die Botschaft zwischen den Zeilen! Reagiert Ihr Mitarbeiter enttäuscht oder frus-

triert: Dann geht es ihm vielleicht auch darum, dass seine Leistungen wahrgenommen und anerkannt werden.

Beispiel

„Sollten Sie diesmal meine durchaus berechtigte Forderung nach einer Gehaltserhöhung wieder ablehnen, werde ich wohl oder übel zur Konkurrenz wechseln müssen.“

3. Schritt: Inhalte klären

In der Vorbereitung auf die Gesprächsverhandlung sollten Sie beachten, dass die Verhandlung mit Ihrem Mitarbeiter kein Kritikgespräch ist. Führen Sie nicht alte Fehler und Schwächen des Mitarbeiters auf. Argumentieren Sie ruhig und sachlich, welche Gründe gegen den Wunsch des Mitarbeiters sprechen. Bieten Sie ihm Perspektiven, indem Sie die Voraussetzungen darstellen, die zu einer Beförderung oder Gehaltserhöhung führen würden.

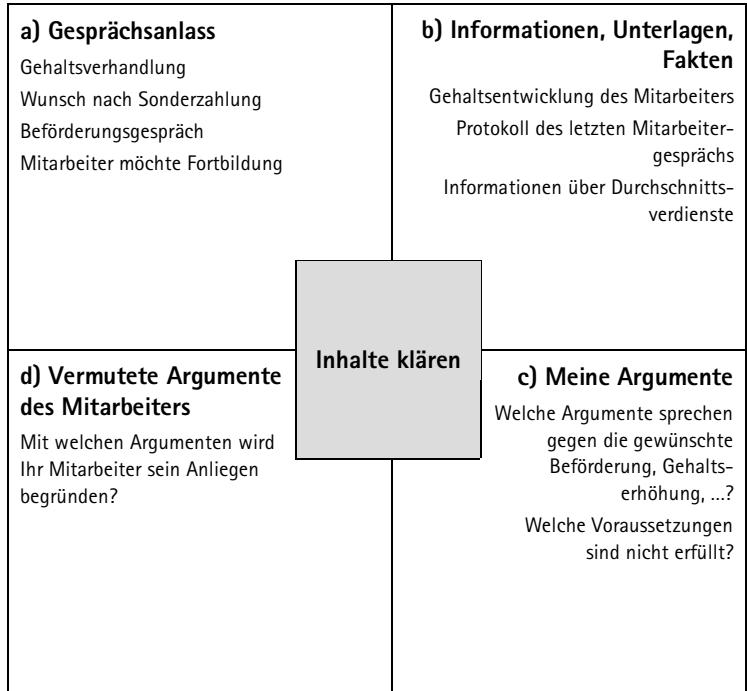
Das folgende Zielkreuz unterstützt Sie bei der inhaltlichen Vorbereitung eines Verhandlungsgesprächs. Dazu helfen Ihnen diese vier Fragen:

Inhaltliche
Vorbereitung
des Gesprächs

1. Was ist der Gesprächsanlass?
2. Liegen mir Informationen, Unterlagen, Fakten zum Gesprächsthema vor?
3. Welche Argumente habe ich?
4. Was sind die vermuteten Argumente des Gesprächspartners?

Zielkreuz 3: Gesprächsinhalte

Siehe CD-ROM



4. Schritt: Organisatorisches vorbereiten

Gesprächsort

Meistens wird das Gespräch im Büro der Führungskraft geführt. Der Vorteil dabei: Die Führungskraft genießt den „Heimvorteil“.

Störungen ausschließen

Achten Sie unbedingt darauf, dass das Gespräch nicht von Besuchern oder Telefonanrufen gestört wird. Führen Sie das Gespräch auch nicht hinter Ihrem Schreibtisch, denn dieser wirkt wie eine Barriere. Bitten Sie Ihren Mitarbeiter an den Besprechungstisch. So zeigen Sie, dass Ihnen der Mitarbeiter und das Gespräch wichtig sind.

Vier häufige Fehler im Verhandlungsgespräch

Fehler 1: Abwerten der Leistung des Mitarbeiters

Auch wenn Ihr „Nein“ zur Forderung des Mitarbeiters begründet ist und fest steht, sollten Sie die Leistung des Mitarbeiters auf gar keinen Fall klein reden! Mit Aussagen wie: „Hören Sie, bei dem Engagement, das Sie an den Tag legen, brauchen wir gar nicht zu diskutieren!“ schmälern Sie nicht nur seine Leistung, sondern auch seine Rolle als Mitarbeiter. Sagen Sie Ihrem Mitarbeiter, mit welchen Leistungen Sie zufrieden sind und wie wichtig er für das Team ist. Ihre Begründung für die Ablehnung: „Ihr Gehalt befindet sich bereits im oberen Drittel und ist damit angemessen.“ wird er so besser annehmen können.

Leistung des
Mitarbeiters
nicht abwerten

Fehler 2: Verweis auf finanzielle Situation des Unternehmens

Begründungen wie: „Ich würde Ihnen ja gerne eine Gehaltserhöhung gewähren, aber unser Budget reicht dafür nicht aus.“ sind absolut unbefriedigend und demotivierend. Wenn andere Kollegen plötzlich trotz des „engen Budgets“ eine Erhöhung bekommen oder sich die Lage entspannt, sind Sie im Zugzwang. Argumentieren Sie also ehrlich: Wenn Sie keinen Grund für eine Gehaltserhöhung sehen, dann sollten Sie auch offen dazu stehen.

Nicht auf
„enges Budget“
verweisen

Fehler 3: Vergleiche mit Kollegen

Vermeiden Sie Vergleiche mit anderen Mitarbeitern: „Schauen Sie sich Frau Claus an! Wenn Sie mal so schnell sind, können wir noch mal reden.“ Sollte Ihr Mitarbeiter den Kollegen ins Gespräch bringen („Herr Stefan bekommt 200 € mehr, obwohl er erst seit drei Monaten im Unternehmen ist.“), dann teilen Sie die Gründe für den Gehaltsunterschied offen mit, ohne das Gehalt des Kollegen zu diskutieren: „Herr Stefan brachte einige Zusatzqualifikationen mit, die sein Gehalt rechtfertigen. In unserem Gespräch geht es aber um Ihre Leistungen und Ihr Gehalt. Lassen Sie uns also davon sprechen.“

Vergleiche mit
Kollegen
vermeiden

Fehler 4: Auf Mitarbeiterdrohungen eingehen

Gehen Sie auf Erpressungsversuche Ihres Mitarbeiters nicht ein: „Wenn ich bei Ihnen keine Gehaltserhöhung bekomme, gehe ich zur

Umgang mit
Drohungen und
Erpressungen

Konkurrenz.“ Sollte Ihr Mitarbeiter tatsächlich schon ein anderes Vertragsangebot vorliegen haben, hat er sich bereits deutlich vom Unternehmen und seiner Aufgabe entfernt. Auf Mitarbeiterdrohungen reagieren Sie am besten gelassen: „Ich fände es schade, wenn Sie unsere Firma verlassen, aber Sie sollten tun, was Sie für richtig halten.“

6.4 Gesprächsleitfaden

Mitarbeiter
ernst nehmen

Den wenigsten Mitarbeitern fällt es leicht, ein höheres Gehalt zu fordern. Das Gefühl, in der Rolle des „Bittstellers“ aufzutreten und die Angst, zurückgewiesen zu werden sind stark ausgeprägt. Umso wichtiger ist es, Ihren Mitarbeiter in dieser Situation ernst zu nehmen. Weisen Sie ihn nicht zwischen „Tür und Angel“ zurück.

Offenheit
anerkennen

Unterstützen Sie Ihren Mitarbeiter durch ehrliche Anerkennung seiner Offenheit: „Danke für Ihr Vertrauen. Ich schätze Ihre Offenheit sehr.“ Auch wenn Sie seine Forderung nicht erfüllen, fördern Sie so ein vertrauensvolles Klima und eine faire Zusammenarbeit.

Gesprächsleitfaden: Verhandlungsgespräch

Siehe CD-ROM

Gesprächseröffnung	
Begrüßung und Rahmen festlegen.	Guten Tag Herr Wölfl. Lassen Sie uns das Gespräch am Besprechungstisch führen. Ich habe für unser Gespräch eine Stunde veranschlagt. Passt das bei ihnen?
Gesprächsanlass klären	Sie teilten mir mit, dass Sie mit mir über Ihr Gehalt sprechen möchten. Um was handelt es sich denn genau?
Mitarbeiter zur Stellungnahme auffordern	
Mitarbeiter bitten, seine Forderung offen zu legen	Herr Wölfl, schildern Sie mir doch bitte Ihre Vorstellungen.
Fragen stellen: <ul style="list-style-type: none"> • zur Vertiefung • zum Verständnis • zur Klärung • um Hintergründe zu erfahren 	Welche Erwartungen haben Sie denn an mich in diesem Fall? Was genau meinen Sie mit „Erhöhung“ des Gehaltes? An welche konkrete Summe haben Sie denn gedacht? Was unterscheidet Sie von den Kollegen, die das Gleiche verdienen? Welche Ihrer Leistungen rechtfertigen Ihrer Meinung nach eine Gehaltserhöhung?
Eigenen Standpunkt offenlegen	
Angebot erteilen oder absagen und begründen	Einem höheren Gehalt werde ich heute nicht zustimmen, Herr Wölfl. Die Gründe hierfür sind, dass Ihre Leistungen zwar ordentlich sind, eine Erhöhung aber noch nicht rechtfertigen. Herr Wölfl, ich biete Ihnen eine Gehaltserhöhung um 150 € monatlich an. Ich weiß, dass Sie sich mehr erwartet haben, hoffe aber dennoch, dass Sie sich darüber freuen. Mit der Erhöhung möchte ich ausdrücklich Ihr Engagement würdigen.

Perspektive aufzeigen	Um in eine höhere Gehaltsstufe zu gelangen, müssten Sie folgende Voraussetzungen erfüllen: Wiederholte erfolgreiche Projektleitung und mehr Eigeninitiative bei der Akquisition von Aufträgen, ... Wenn Sie diese Voraussetzungen erfüllen, werde ich gerne über eine Heraufstufung mit Ihnen sprechen.
Einwände des Mitarbeiters behandeln	
Argumente vorbringen	Obwohl Herr Müller weniger Berufserfahrung hat, rechtfertigen seine zusätzlichen Qualifikationen das höhere Gehalt. Lassen Sie uns also darüber sprechen, was Sie tun können, Herr Wölfl, um in die nächste Gehaltsklasse zu gelangen.
Persönliche Angriffe und Drohungen zurückweisen	Herr Wölfl, ich bin wirklich zufrieden mit Ihrer Leistung und bin froh, Sie im Team zu haben. Ihr gegenwärtiges Gehalt halte ich aber für angemessen. Ich würde es wirklich bedauern, Sie zu verlieren, Herr Wölfl. Aber ich halte mich an das Sprichwort: „Reisende soll man nicht aufhalten.“ Sie müssen selbst entscheiden, was für Sie der richtige Weg ist.
Ziele definieren	
Vereinbarungen besprechen.	Herr Wölfl, ich werde Sie bei den kommenden Projekten stärker einbinden und Sie erhöhen ihre Bemühungen in der Akquisition von Aufträgen.
Maßnahmen planen	Sobald ein zu Ihrem Fachgebiet passendes Projekt ansteht, werde ich Ihnen die Projektleitung übertragen. Im nächsten halben Jahr besuchen Sie ein Training zum Thema „Projektleitung“.

Folgegespräch vereinbaren	
Perspektive geben	Lassen Sie uns in einem $\frac{3}{4}$ Jahr Ihre Entwicklung reflektieren. Dann können wir das Thema „Gehalt“ noch einmal aufgreifen.
Abschluss des Gesprächs	
Gespräch positiv beenden	Vielen Dank, Herr Wölfl, für das offene Gespräch und Ihr Vertrauen. Ich freue mich auf die weitere Zusammenarbeit mit Ihnen.

7 Abmahnung im Mitarbeitergespräch

Bevor Sie Ihren Mitarbeiter wegen schwerem Fehlverhalten kündigen, müssen Sie ihn abmahnen. Der Unterschied zur Ermahnung: Sie weisen Ihren Mitarbeiter deutlich darauf hin, dass er im Wiederholungsfall mit seiner Kündigung zu rechnen hat. Durch die Abmahnung signalisieren Sie Ihrem Mitarbeiter unmissverständlich: Mit Ihrem Verhalten bin ich nicht einverstanden. Falls Sie dieses nicht abstellen, werden Sie gekündigt.

Eine Abmahnung ist nur wirksam, wenn sie zwei Voraussetzungen erfüllt:

1. Rügefunktion
2. Warnfunktion

Rügefunktion der Abmahnung

Sie müssen Ihrem Mitarbeiter das Fehlverhalten detailliert schildern und sich auf konkrete Vorfälle beziehen. Eine schriftliche Dokumentation ist zwar gesetzlich nicht vorgeschrieben, jedoch ratsam. In der Abmahnung müssen Sie ...

Fehlverhalten
genau
beschreiben

- Zeitpunkt,
- Ort und
- beanstandetes Verhalten

genau benennen.

Achtung:

Formulieren Sie keine vagen Aussagen, wie z.B.: „Sie kommen ständig zu spät.“ Dies ist keine Abmahnung und wird vor keinem Arbeitsgericht als Kündigungsgrund akzeptiert.

Warnfunktion der Abmahnung

Hinweis auf die Folgen des Fehlverhaltens

Sie müssen Ihren Mitarbeiter unmissverständlich auf die Folgen seines Fehlverhaltens hinweisen. Unklare Formulierungen wie: „Dieses Verhalten wird für Sie arbeitsrechtliche Konsequenzen haben“ weisen nicht auf eine mögliche Kündigung hin. Bei einer ordnungsgemäßen Abmahnung müssen Sie Ihrem Mitarbeiter deutlich vermitteln: Wenn er dieses Verhalten wiederholt, wird das Arbeitsverhältnis gekündigt.

Abmahnungsgründe bedingt durch die Arbeitsleistung

- wiederholt unpünktliches Erscheinen am Arbeitsplatz
- unentschuldigtes Fehlen im Anschluss an einen Urlaub
- Verstoß gegen das betriebliche Rauch- und Alkoholverbot
- die Weigerung des Arbeitnehmers, vertretungsweise eine ihm übertragene Aufgabe zu übernehmen
- der Vorwurf mangelnder Führungseigenschaft
- die mangelhafte Erledigung der übertragenen Aufgaben

Abmahnungsgründe bedingt durch gestörtes Vertrauen

- Betrug, Diebstahl, Untreue
- Missbrauch von Kontrolleinrichtungen
- Tätlichkeiten und Beleidigungen von Vorgesetzten und Kollegen
- unerlaubte Handlungen zum Nachteil des Arbeitgebers

Liegt eine Vertrauensstörung vor, können Sie kündigen, wenn Ihr Mitarbeiter ...

- sein Verhalten hartnäckig und uneinsichtig fortsetzt,
- weiß, dass er vertragswidrig handelt und/oder
- mit einer Wiederherstellung des Vertrauens nicht gerechnet werden kann.

7.1 Das Ziel des Gesprächs

Im Abmahnungsgespräch geht es darum, Ihrem Mitarbeiter klar und deutlich ...

- sein Fehlverhalten darzulegen,
- ihn zu ermahnen, das Verhalten sofort zu ändern,

- die Konsequenzen im Wiederholungsfall (Kündigung!) zu benennen.

Durch das Abmahnungsgespräch schaffen Sie die rechtliche Grundlage für die Kündigung. Sie setzen ein Signal im Unternehmen, dass Sie Fehlverhalten, mangelnde Arbeitsleistung und damit die Störung des Betriebsfriedens nicht akzeptieren. Sie beziehen als Führungskraft und Vorgesetzter klar Stellung und weisen deutlich auf die betrieblichen Rahmenbedingungen hin.

Rechtliche
Grundlage für
Kündigung

7.2 Hintergründe – die Sie wissen sollten

Es gibt keine rechtlich vorgeschriebene Form der Abmahnung. Ihnen ist also freigestellt, ob Sie per Fax, E-Mail oder SMS abmahnen. Sie können auch mündlich abmahnen.

Keine Form-
vorschriften

Achtung:

Bei der mündlichen Abmahnung müssen Sie im Fall eines Rechtsstreits beweisen, dass Ihre Abmahnung die Rüge- und Warnfunktion erfüllt. Für eine rechtssichere Abmahnung ist deswegen eine schriftliche Dokumentation notwendig.

Als Arbeitgeber können Sie Ihrem Mitarbeiter bereits nach einmaliger Abmahnung kündigen. Es kommt auf die Schwere des Pflichtverstoßes an.

Kündigung nach
einmaliger
Abmahnung

Wer darf die Abmahnung erteilen?

Sind Sie Firmeninhaber oder Geschäftsführer? Dann sind Sie berechtigt, Ihren Mitarbeiter bei Fehlverhalten abzumahnern. Sie dürfen aber auch abmahnen, wenn Sie ein unmittelbarer Vorgesetzter sind. Entscheidend ist, ob Sie generell berechtigt sind, Ihrem Mitarbeiter Anweisungen zu erteilen.

7.3 Gespräch vorbereiten

Ihr Hauptziel steht fest: Sie wollen eine Abmahnung erteilen und so den Mitarbeiter nachdrücklich auf sein Fehlverhalten hinweisen. Trotzdem ist eine weitere Differenzierung der Ziele für die Ge-

sprachsführung hilfreich. In dem folgenden Zielkreuz sind die verschiedenen Zielebenen dargestellt: Neben dem Hauptziel sollte man für die Gesprächsvorbereitung auch ein Mussziel, ein Optimalziel und ein Alternativziel formuliert haben. So bleiben Sie flexibel und können gut vorbereitet auf Einwände reagieren. Die verschiedenen Zielebenen sind hier dargestellt am Beispiel eines Mitarbeiters, der seine Pausenzeiten regelmäßig überzieht und deswegen abgemahnt wird.

Zielkreuz 1: Gesprächsziele

Siehe CD-ROM

<p>b) Mussziel</p> <p>Der Mitarbeiter weiß über die Folgen seines Verhaltens Bescheid und ist sich der Konsequenzen bewusst. Abmahnung erteilen.</p>	<p>c) Optimalziel</p> <p>Der Mitarbeiter sieht sein Fehlverhalten ein und hält die Pausenzeiten künftig ein.</p>
<p>e) Hindernisse</p> <p>Der Mitarbeiter leugnet die Pausenüberziehungen. Der Mitarbeiter beruft sich darauf, dass er nicht der einzige ist, der die Pausenzeiten nicht einhält. Der Mitarbeiter argumentiert, dass er die Pausenüberziehungen durch Überstunden hereinarbeitet.</p>	<p>d) Alternativziel</p> <p>Mit dem Mitarbeiter wird eine separate Pausenregelung vereinbart. Die überzogenen Pausenzeiten werden mit den Überstunden verrechnet. Mit dem Mitarbeiter wird ein Arbeitsvertrag mit geringerer Arbeitszeit geschlossen.</p>

a) Hauptziel

Ihr Mitarbeiter überzieht seine Pausenzeiten regelmäßig.
Ihr Hauptziel ist, dass der Mitarbeiter künftig die Pausenzeiten einhält.
Abmahnung erteilen.

a) Hauptziel

Ein reibungsloser betrieblicher Ablauf ist für die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens wichtig. Störungen und Konflikte gehören aber zum Betriebsalltag. Oft stärken gut bearbeitete Konflikte das Team- und Wir-Gefühl.

Mit einer Abmahnung signalisieren Sie unmissverständlich allen Mitarbeitern: es gibt betriebliche Regeln und Normen, an die sich alle Mitarbeiter, ohne Ausnahme, zu halten haben.

Hauptziel im Abmahnungsgespräch ist es, dem Mitarbeiter deutlich mitzuteilen: „Ihr Verhalten und/oder Ihre Arbeitsleistung können zu einer Kündigung führen, wenn Sie keine grundlegende Änderung vornehmen.“

Bei der Abmahnung müssen Sie sich auf konkrete Vorfälle beziehen. Fixieren Sie das Gespräch unbedingt schriftlich und lesen Sie die Zusammenfassung Ihrem Mitarbeiter vor. So schaffen Sie bei einer eventuellen Kündigung die rechtliche Basis. Lassen Sie Ihren Mitarbeiter die Abmahnung unterschreiben.

Konkrete Vorfälle nennen

Beispiel:

Herr Merkas ist ein netter freundlicher Mitarbeiter. Seine Arbeitsergebnisse sind gut und auch im Team ist er gut integriert. Jedoch kommt Herr Merkas regelmäßig zu spät an seinen Arbeitsplatz. Als begeisterter Bergsportler ist er an den Wochenenden in den Alpen. Fast immer kommt er am Montag zu spät.

Wenn Sie im Großen und Ganzen mit Ihrem Mitarbeiter zufrieden sind, ist es oft nicht leicht, eine Abmahnung auszusprechen. Versuchen Sie trotzdem, sich Ihrem Mitarbeiter gegenüber neutral zu verhalten. Achten Sie bei Ihrer Kommunikation auf deutliche, unmissverständliche Botschaften.

Achten Sie auf Ihre Neutralität!

Tipp:

Fragen Sie Ihren Mitarbeiter, was er verstanden hat. Lassen Sie den Mitarbeiter Ihre Aussagen in eigenen Worten wiederholen. So sorgen Sie für eine reibungslose Kommunikation und klare, unmissverständliche Botschaften.

b) Mussziel

Das Mindestziel im Abmahnungsgespräch besteht im konkreten Benennen des Fehlverhaltens. Lokalisieren Sie das Fehlverhalten Ihres Mitarbeiters genau:

- Wann? (Zeitpunkt)
- Wo? (Ort)?

- Was? (beanstandetes Verhalten, z. B. wiederholte Unpünktlichkeit)?

Weisen Sie Ihren Mitarbeiter deutlich auf die Konsequenzen hin, nämlich die Kündigung, wenn das Fehlverhalten nicht abgestellt wird.

Beispiel:

Sie sind am 5., 8., 11. und 24. dieses Monats zu spät gekommen. Arbeitsbeginn ist um 7.45 Uhr. Sie waren jedoch immer um 30 Minuten zu spät. Sie waren erst um 8.15 Uhr an Ihrem Arbeitsplatz. Diese Unpünktlichkeit toleriere ich nicht. Ich mahne Sie hiermit ab. Stellen Sie Ihre Unpünktlichkeit sofort ein, sonst werden Sie gekündigt.

c) Optimalziel

Der Mitarbeiter sieht sein Fehlverhalten ein

Sie haben Ihr Optimalziel erreicht, wenn Ihr Mitarbeiter sich seines Fehlverhaltens und der betrieblichen Auswirkungen bewusst wird. Sein Fehlverhalten betrifft nicht nur ihn, sondern auch seine Kollegen, das Team, die Abteilung und somit das Unternehmen. Er reagiert auf Ihre Abmahnung nicht wie ein „begossener Pudel“, sondern strebt aktiv eine schnelle Lösung an. Er vermittelt Ihnen als Vorgesetzten glaubhaft, dass er sein Verhalten sofort ändern wird.

d) Alternativziel

Vielleicht hat das Fehlverhalten familiäre oder private Ursachen. In solchen Fällen ist es wichtig, nach der ausgesprochenen Abmahnung mit dem Mitarbeiter nach alternativen Lösungen zu suchen. Seien Sie vorsichtig mit Sonderregelungen. Falls Sie diese dennoch vereinbaren, müssen Sie sich der möglichen Auswirkungen im Team bewusst sein. Wenn Sie mit einem Mitarbeiter besondere Vereinbarungen treffen, könnte dies auch die anderen Mitarbeiter dazu ermuntern Sonderregelungen zu verlangen.

Tipp:

Bieten Sie Ihrem Mitarbeiter Alternativen an, die im betrieblichen Ablauf akzeptiert werden. Dies könnte z. B. eine (vertraglich festzulegende) reduzierte Arbeitszeit sein.

e) Hindernisse

Kritik, auch wenn sie behutsam vorgetragen wird, löst oft Abwehrreaktionen aus. Abwehrreaktionen Ihres Mitarbeiters könnten z. B. sein:

- aggressives Abstreiten
- stummes Akzeptieren, obwohl er sich innerlich ärgert
- rechtfertigendes Argumentieren
- Herunterspielen der Tatsachen

Wenn Ihr Mitarbeiter abweisend reagiert und auf die Kollegen verweist, die das gleiche Fehlverhalten zeigen, sollten Sie als Führungskraft ruhig und gelassen bleiben. Sagen Sie Ihrem Mitarbeiter, dass das Fehlverhalten gerade ihn betrifft und Sie nicht das Verhalten von anderen Mitarbeitern diskutieren werden.

Benennen Sie die Tatsachen und verweisen Sie immer wieder auf die Gesprächsgrundlage. Vermitteln Sie ihm deutlich: „Ich spreche jetzt mit Ihnen und es geht um Ihr Verhalten.“ Vermeiden Sie Schuldzuweisungen gegen abwesende Personen: „Den Herrn Braun nehme ich mir auch noch vor ...“

2. Schritt: Mitarbeiter analysieren

Analysieren Sie vor einem Kritikgespräch die Situation Ihres Mitarbeiters. So können Sie die Hintergründe seines Verhaltens beleuchten und optimal auf die zu erwartenden Verhaltensweisen reagieren. Das folgende Zielkreuz unterstützt Sie bei der Analyse Ihres Gesprächspartners. Dabei werden vier Aspekte unterschieden:

1. Mitarbeitergeschichte
2. Ihre Beziehung zum Mitarbeiter
3. das Verhalten des Mitarbeiters
4. die vermutete Reaktion des Mitarbeiters

Zielkreis 2: Mitarbeiteranalyse

Siehe CD-ROM

<p>a) Geschichte</p> <p>Seit wann gehört Ihr Mitarbeiter zum Team (zum Unternehmen)?</p> <p>Welche Position hat Ihr Mitarbeiter?</p> <p>Wie sieht die Entwicklung des Mitarbeiters aus?</p> <p>Gab es in der Vergangenheit bereits ähnliche Gesprächsanlässe?</p>	<p>b) Beziehung</p> <p>Gab es bereits schwierige Situationen in dem Verhältnis zu Ihrem Mitarbeiter?</p> <p>Ist Ihr Mitarbeiter loyal Ihnen und dem Unternehmen gegenüber?</p> <p>Wie ist Ihre Haltung gegenüber Ihrem Mitarbeiter?</p>
<p>Mitarbeiter- analyse</p>	
<p>d) Reaktionen</p> <p>Ihr Mitarbeiter reagiert schockiert, verschreckt oder verschüchtert.</p> <p>Ihr Mitarbeiter verteidigt sich sofort.</p> <p>Ihr Mitarbeiter zeigt keine Reaktionen und hört zu.</p> <p>Ihr Mitarbeiter stimmt sofort zu und verspricht Besserung.</p>	<p>c) Verhalten</p> <p>Ihr Mitarbeiter stimmt Ihnen bei allem zu und versucht schnell diese unangenehme Situation zu verlassen.</p> <p>Ihr Mitarbeiter sieht in seinem Verhalten keinen Kritikpunkt.</p> <p>Ihr Mitarbeiter weicht aus und streitet die Kritikpunkte ab.</p>

a) Mitarbeitergeschichte

Ursachen des Fehlverhaltens

Ist das Fehlverhalten Ihres Mitarbeiters plötzlich aufgetaucht oder beobachten Sie es bereits länger? Versuchen Sie die Ursachen des Fehlverhaltens herauszufinden. Vielleicht ist Ihr Mitarbeiter in einer kritischen Lebenssituation (siehe Kapitel 9). Hier sollten Sie nicht nur die Abmahnung aussprechen, sondern vor allem Ihre Hilfe anbieten.

b) Beziehung zum Mitarbeiter

Neutralität in Beziehungen?

Seien Sie sich Ihrer Haltung gegenüber Ihrem Mitarbeiter bewusst. Ärgern Sie sich schon länger über ihn und wollen Sie Ihre angestaute

Wut im Abmahnungsgespräch endlich loswerden? Oder müssen Sie einen Mitarbeiter abmahnen, der Ihre volle Sympathie besitzt? Neutralität in Beziehungen ist nicht möglich. Jedoch sollten Sie sich über Ihre Beziehung zum Mitarbeiter Klarheit verschaffen, um im Gespräch nicht zu emotional zu reagieren.

Reagieren Sie bei einem Fehlverhalten zeitnah. Führen Sie das Gespräch aber niemals, wenn Sie (noch) wütend sind und Ihnen der emotionale Abstand fehlt. Bewahren Sie einen klaren Kopf. Nur so können Sie Ihren Mitarbeiter wertschätzend und doch deutlich und unverblümt über sein Fehlverhalten informieren.

Reagieren Sie
zeitnah

c) Mitarbeiterverhalten

Je besser Sie Ihren Mitarbeiter kennen, desto leichter können Sie sein Verhalten einschätzen. Aber Vorsicht: Gehen Sie nicht mit einem allzu festen Bild von Ihrem Mitarbeiter in das Abmahnungsgespräch: „Jetzt kenne ich den Herrn Merkas bereits vier Jahre, also weiß ich genau wie er sich verhält“.

Gleichgültig wie sich Ihr Mitarbeiter verhält – Ziel des Gespräches ist es, die Abmahnung auszusprechen und auf die Konsequenzen hinzuweisen.

d) Vermutete Reaktion des Mitarbeiters

Wenn Sie Ihren Mitarbeiter schon lange kennen und viel über ihn wissen, verführt dies zu vorschnellen Annahmen, wie er im Gespräch reagieren wird. Hier ist Vorsicht geboten. Für die optimale Gesprächsvorbereitung ist es wichtig, unterschiedliche Reaktionen innerlich „durchzuspielen“.

Oft wollen wir unangenehme Situationen schnell beenden. Achten Sie im Abmahnungsgespräch darauf, dass Ihr Mitarbeiter nicht überstürzt den Raum verlässt. Lassen Sie den Mitarbeiter Ihre Kernaussagen wiederholen. Nur so können Sie sicher sein, dass Sie auf dem gleichen Informationsstand sind und sich wirklich verstanden haben.

Kernaussagen
vom Mitarbeiter
wiederholen
lassen

Beispiel:

Herr Merkas, bitte wiederholen Sie meine Aussagen noch einmal in Ihren Worten? Damit es keine Missverständnisse gibt, Herr Merkas, ist mir wichtig, dass Sie mir sagen, was bei Ihnen angekommen ist.

3. Schritt: Inhalte klären

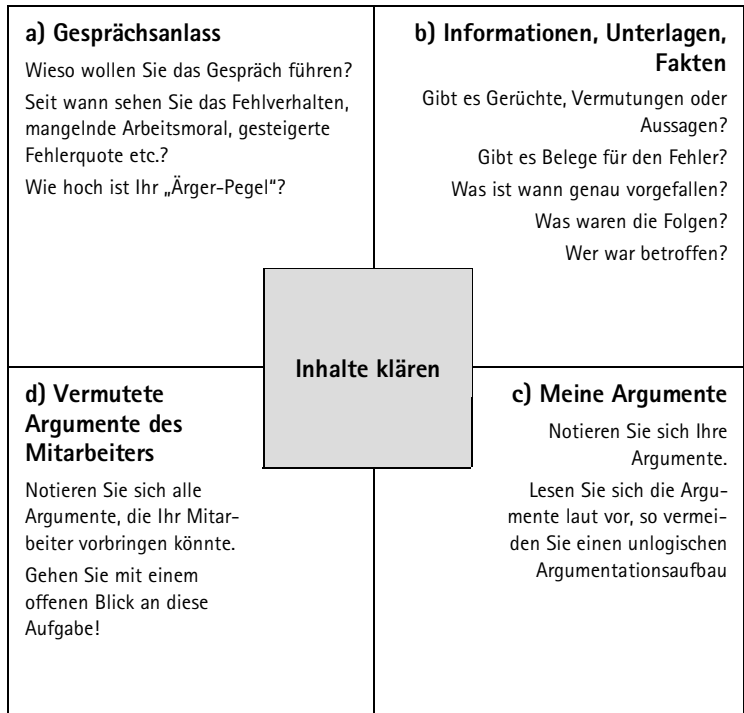
Inhaltliche
Vorbereitung
des Gesprächs

Das folgende Zielkreuz unterstützt Sie bei der inhaltlichen Vorbereitung eines Abmahnungsgesprächs. Dazu helfen Ihnen diese vier Fragen:

1. Was ist der Gesprächsanlass?
2. Liegen mir Informationen, Unterlagen, Fakten zum Fehlverhalten vor?
3. Welche Argumente habe ich?
4. Was sind die vermuteten Argumente des Gesprächspartners?

Zielkreuz 3: Gesprächsinhalte

Siehe CD-ROM



4. Schritt: Organisatorisches vorbereiten

Planen Sie ca. 15 Minuten für das Gespräch ein. Sie sollten in Ruhe und ohne Unterbrechung die Abmahnung aussprechen können. Zeitungfang

Achten Sie darauf, dass die Zeit auch für eine Stellungnahme des Mitarbeiters ausreicht. Als Gesprächseinstieg genügt ein kurzes Willkommen heißen.

Lassen Sie sich auf keine Diskussionen ein, sondern vermitteln Sie mit Klarheit den Ernst der Lage. Kommen Sie schnell auf den Punkt. Bereiten Sie vor dem Gespräch die schriftliche Abmahnung vor, die Sie dann sowohl Ihrem Mitarbeiter aushändigen als auch in der Personalakte aufbewahren.

Sie können auch Zeugen zum Abmahnungsgespräch einladen. Versuchen Sie hier eine möglichst neutrale Person zum Gespräch einzuladen. Kollegen sind als Zeugen nicht ratsam, da das Klima dadurch sowohl zwischen den beiden Mitarbeitern als auch im Team empfindlich gestört werden kann. Zeugen im
Abmahnungs-
gespräch

5. Schritt: Den Mitarbeiter informieren

Informieren Sie Ihren Mitarbeiter kurz vor dem Gespräch. Wollen Sie deutlich machen, wie brisant das Gespräch ist, können Sie Ihren Mitarbeiter mündlich darauf hinweisen. Selbstverständlich können Sie auch schriftlich einladen. Da eine Abmahnung möglichst zeitnah zum Fehlverhalten erfolgen sollte, ist die mündliche Einladung vorzuziehen. Einladung

Eine gesetzliche Frist, wann das Abmahnungsgespräch spätestens zu erfolgen hat, gibt es nicht. Das Bundesarbeitsgericht bietet hier lediglich den wenig hilfreichen Grundsatz: „Die jeweiligen Umstände des Einzelfalles sind maßgebend.“ Keine gesetzli-
che Frist

Tipp:

Sammeln Sie keine Vorfälle, sondern reagieren Sie schnell und zeitnah auf das Fehlverhalten oder die Mangelleistung Ihres Mitarbeiters.

7.4 Gesprächsleitfaden

Fehlverhalten
beschreiben
und Konsequenzen
androhen

Beim Abmahnungsgespräch sollten Sie zwei Dinge besonders beachten:

- Das Fehlverhalten wird konkret und unmissverständlich beschrieben.
- Für den Wiederholungsfall werden arbeitsrechtliche Konsequenzen angedroht (Kündigung).

Der folgende Gesprächsleitfaden zeigt Ihnen, welche Schritte Sie bei dem Ablauf eines Abmahnungsgesprächs beachten sollten. So schaffen Sie einen klaren Gesprächsaufbau – die Grundvoraussetzung für ein gelungenes Gespräch!

Gesprächsleitfaden: Abmahnungsgespräch

Siehe CD-ROM

Gesprächseröffnung	
Kurze, sachliche Begrüßung	Guten Tag Frau Schäfer, nehmen Sie bitte am Besprechungstisch Platz.
Thema benennen	
Gesprächszweck aufzeigen	Zweck dieses Gespräches ist es, Sie abzumahnern. Das Protokoll dieses Gespräches kommt in Ihre Personalakte.
Fehlverhalten konkret und deutlich beschreiben	Frau Schäfer, Sie sind in den letzten zwei Wochen vier mal zu spät gekommen. Ihre Arbeitszeit beginnt um 7.00 Uhr. Letzte Woche am Montag und Donnerstag und diese Woche am Montag und Dienstag sind Sie aber erst nach 8.30 Uhr erschienen.
Erwartetes Verhalten des Mitarbeiters beschreiben	Schichtwechsel ist um 7.30 Uhr. Um einen reibungslosen Schichtwechsel zu gewährleisten, ist es notwendig, dass Sie um 7.00 Uhr an Ihrem Arbeitsplatz sind und Ihre Arbeit aufnehmen. So haben wir das auch im Arbeitsvertrag vereinbart und bei Ihrer Einstellung besprochen.
Mitarbeiter ermahnen	Frau Schäfer, ich fordere Sie auf, künftig pünktlich um 7.00 Uhr an Ihrem Arbeitsplatz zu erscheinen und mit der Arbeit zu beginnen.
Konsequenzen androhen	Sollten Sie dennoch wieder zu spät kommen, müssen Sie mit arbeitsrechtlichen Konsequenzen bis hin zur Kündigung rechnen.
Verhalten des Mitarbeiters aufnehmen	
Den Mitarbeiter zur Stellungnahme auffordern	Frau Schäfer, erklären Sie mir bitte die Hintergründe für Ihr Verhalten?

Einwände des Mitarbeiters behandeln	
„Ja, aber ...“	Die Abmahnung ist begründet und kommt so in Ihre Personalakte. Meine Entscheidung hierzu steht fest. Frau Schäfer, wenn es wichtige Gründe gibt, die Sie hindern, pünktlich bei der Arbeit zu erscheinen, dann teilen Sie uns diese bitte umgehend mit. In diesem Fall bleibt es bei der Abmahnung, meine Entscheidung dazu steht fest.
Zwischenstand	
Zusammenfassung	Sie werden ab sofort pünktlich um 7.00 Uhr an Ihrem Arbeitsplatz erscheinen. Sollten Sie wieder zu spät kommen, behalte ich mir vor, Ihnen zu kündigen.
Dokumentation	
Schriftliche Abmahnung	Sie erhalten diese Abmahnung auch schriftlich per Post. Eine Kopie des Abmahnungsschreibens und das Protokoll unseres Gespräches geht in Ihre Personalakte.
Abschluss des Gesprächs	
Freundlich aber bestimmt	Frau Schäfer, ich habe an Ihrer Arbeitsleistung nichts auszusetzen. Ihr Zuspätkommen kann ich aber nicht länger tolerieren. Nur ungern würde ich den nächsten Schritt tun und Ihnen kündigen.

8 Kündigungsgespräch

In diesem Kapitel werden drei Arten der Kündigung besprochen:

- betriebsbedingte Kündigung
- außerordentliche Kündigung
- Kündigung während der Probezeit

Auf das Kündigungsschutzgesetz (KSchG) und rechtliche Hintergründe wird nicht detailliert eingegangen. Sie finden am Ende dieses Kapitels ein Prüfschema, mit dem Sie u. a. organisatorische Fragen, Zuständigkeitsbereiche und betreffende Prüfungsschritte klären können.

Kündigungsschutzgesetz (KSchG)

8.1 Das Ziel des Gesprächs

Bei einem Kündigungsgespräch ist die Situation gespannt. Als Vorgesetzter ist es Ihre Aufgabe, die Situation nicht noch schlimmer zu machen.

Schadensbegrenzung

Sie überfordern sich, wenn Sie Konsens anstreben und beiderseitige Zufriedenheit erreichen möchten. Eine Kündigung ist für den Betroffenen nichts Gutes. Eine Lösung des Problems ist zunächst nicht in Sicht. Und Sie haben die Aufgabe, die Hiobsbotschaft zu überbringen. Im Kündigungsgespräch geht es um Schadensbegrenzung.

8.2 Hintergründe – die Sie wissen sollten

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten vergeht kaum eine Woche, in der nicht Betriebe restrukturiert und Mitarbeiter entlassen werden. Kündigung bedeutet für Ihren Mitarbeiter eine akute Krisensituation. Nehmen Sie während des Gesprächs Rücksicht auf die Gefühle Ihres Mitarbeiters. Es kann sein, dass er nach dem ersten Schock „Dampf

Kündigungen sind Krisen für den Mitarbeiter

ablassen“ möchte. Geben Sie ihm das Recht dazu. Als Vorgesetzter sollten Sie versuchen, diese Emotionen aufzufangen.

Der gesellschaftliche Druck ist enorm beim Thema Arbeitslosigkeit. Zwar kennt jeder in seinem Freundes- und Bekanntenkreis arbeitslose Menschen. Wenn es einen jedoch persönlich trifft, ist das Entsetzen groß. Viele Menschen definieren sich anhand ihrer Tätigkeit. Fällt plötzlich der Arbeitsplatz weg, kann dies zu einer regelrechten Identitätskrise führen.

Machen Sie nur solche Zusagen, die das Unternehmen hundertprozentig halten kann. Als Führungskraft des Unternehmens sind Sie mitverantwortlich für die Entscheidung und für die Situation, nehmen Sie diese Verantwortung an.

Außenwirkung
der Kündigung

Wie in einem Unternehmen mit Kündigungen umgegangen wird, beobachten die Mitarbeiter sehr genau. In Pausengesprächen wird über das Kündigungsvorgehen gesprochen. Ihre Mitarbeiter nehmen genau wahr, ob eine Kündigung wertschätzend ausgesprochen wird oder ob die Kündigung unmenschlich und unprofessionell durchgezogen wird.

Achtung:

Sie tragen bei Trennungsgesprächen nicht nur die Verantwortung für das Wohl Ihres Mitarbeiters, auch das Image und der Ruf des Unternehmens steht bei Kündigungen auf dem Spiel.

Außerordentliche Kündigung

Kündigungs-
gründe

Sie können eine außerordentliche Kündigung nur aus schwerwiegenden Gründen aussprechen, z. B.:

- beharrliche Arbeitsverweigerung
- Alkoholkonsum
- eigenmächtiger Gang in den Urlaub
- ständige private Telefongespräche
- Verstöße gegen ein Wettbewerbsverbot
- permanente Unpünktlichkeit
- Tätlichkeiten und Beleidigungen

Die Beweislast des Kündigungsgrundes liegt bei Ihnen als Arbeitgeber. Bei der fristlosen Kündigung geht es nicht nur darum, was bereits geschehen ist, sondern um die Feststellung, dass eine zukünftige Zusammenarbeit unzumutbar ist. Beweislast

8.3 Gespräch vorbereiten

Schon bei der Vorbereitung eines Kündigungsgesprächs sollten Sie sich darauf einstellen: Ein Kündigungsgespräch verläuft nicht stressfrei!

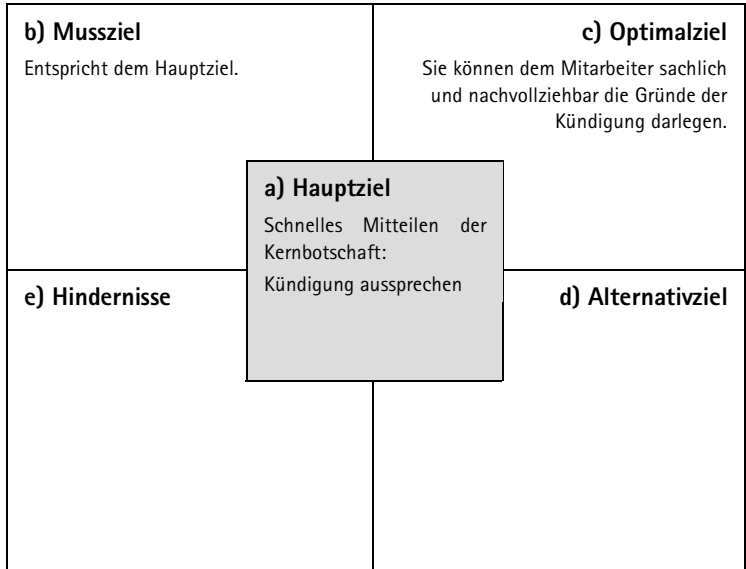
1. Schritt: Ziele festlegen

Seien Sie sich der Außenwirkung Ihrer Kündigung bewusst. Sie agieren als Unternehmensvertreter und Überbringer der Hiobsbotschaft. Auch wenn im Unternehmen klar ist, dass Arbeitsplätze gestrichen werden müssen: Sie sprechen mit einem Menschen und nicht mit einem „Arbeitsplatz“. Außenwirkung
der Kündigung

In dem folgenden Zielkreuz sind die verschiedenen Zielebenen dargestellt. Bei einem Kündigungsgespräch ist die Ausdifferenzierung der verschiedenen Ziele allerdings nicht unbedingt erforderlich: Das Mussziel entspricht dem Hauptziel. Ein Alternativziel ist bei Kündigungsgesprächen in der Regel nicht vorgesehen.

Zielkreuz 1: Gesprächsziele

Siehe CD-ROM

**a) Hauptziel**

Kommen Sie schnell auf den Punkt

Oft weiß der betroffene Mitarbeiter sehr wohl, dass es um seine Kündigung geht. Zögern Sie deswegen nicht und sprechen Sie die Kündigung sofort aus. Beim Kündigungsgespräch geht es darum, den Entlassenen aufzubauen und Schadensbegrenzung zu betreiben. Eine detaillierte Aufzählung von Kündigungsgründen, diversen Fehlleistungen oder der Hinweis auf betriebsschädigendes Verhalten ist in einem Kündigungsgespräch unangebracht.

Beispiel

In Ihrem Unternehmen wurde ein Sozialplan aufgesetzt. Sie sprechen heute mit Ihrem jüngsten Teammitglied. Herr Urban ist seit zwei Jahren in der Firma beschäftigt, ledig und hat keine Unterhaltsverpflichtungen.

Balance zwischen Empathie und Klarheit

Verfolgen Sie eine offene Strategie und verstecken Sie sich nicht hinter pauschalen Aussagen: „Laut Sozialplan gehören Sie zu den Betroffenen“. Äußern Sie vielmehr echtes Bedauern und Anteilnah-

me. Dafür ist es wichtig, dass Sie eine Balance zwischen Empathie und Klarheit finden. Bieten Sie auf keinen Fall faule Kompromisse an und machen Sie Ihrem Mitarbeiter keine falschen Hoffnungen.

b) Mussziel

In einem Kündigungsgespräch müssen Sie das Hauptziel erreichen. Das Mussziel ist im Kündigungsfall identisch mit dem Hauptziel. Das Alternativziel entfällt ersatzlos, da Ihr Entschluss zur Kündigung des Mitarbeiters feststeht.

c) Optimalziel

Wenn es Ihnen gelingt, mit dem gekündigten Mitarbeiter alle Formalitäten und das weitere Vorgehen durchzusprechen (Zeugnis; ggf. Abfindung, Outplacement-Maßnahme, Coaching ...) haben Sie Ihr Optimalziel erreicht.

Beispiel

Herr Urban nimmt seine Kündigung gefasst auf. Er ist froh, dass Sie für ihn ein 10-stündiges Individual-Coaching mit Bewerbungstraining initiieren konnten.

e) Hindernisse

Seien Sie sich als Vorgesetzter über den Ernst der Lage bewusst. Flapsige Bemerkungen, aufgesetzte Freundlichkeit oder übertriebene Härte im Gespräch bauen Barrieren auf. Oft verbergen sich eigene Unsicherheiten hinter solchen Reaktionen. Schließlich ist die Situation auch für Sie als Führungskraft nicht leicht.

Treffen Sie den richtigen Ton

Beispiel

Nach dem DFB-Pokalspiel am Sonntag verwickeln Sie Ihren Mitarbeiter in ein ausgedehntes Gespräch über Spielerqualitäten und Trainerstrategien. 20 Minuten später kommen Sie endlich zum Thema und sprechen die Kündigung aus.

Seien Sie sachlich, direkt und offen zu Ihrem Mitarbeiter. Klären Sie Ihren Mitarbeiter schnell über die Kündigung auf und erläutern Sie ihm eventuell Ihre Beweggründe, ohne zu diskutieren.

Sprechen Sie sachlich, direkt und offen

2. Schritt: Mitarbeiter analysieren

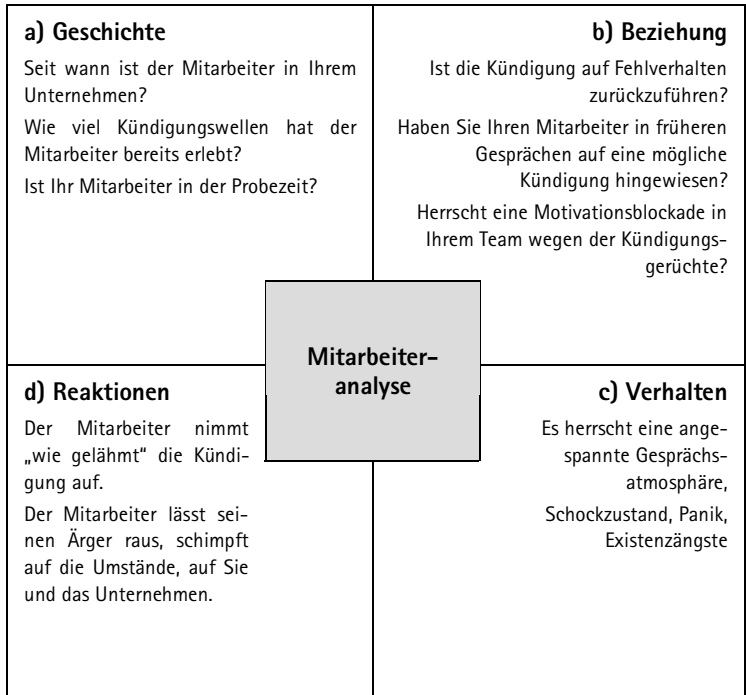
Analysieren Sie vor dem Verhandlungsgespräch die Situation Ihres Mitarbeiters. So können Sie die Hintergründe seines Verhaltens beleuchten und optimal auf die zu erwartenden Verhaltensweisen reagieren.

Das folgende Zielkreuz unterstützt Sie bei der Analyse Ihres Gesprächspartners. Dabei werden vier Aspekte unterschieden:

1. Mitarbeitergeschichte
2. Ihre Beziehung zum Mitarbeiter
3. das Verhalten des Mitarbeiters
4. die vermutete Reaktion des Mitarbeiters

Zielkreuz 2: Mitarbeiteranalyse

Siehe CD-ROM



Versetzen Sie sich in die Lage des Mitarbeiters! Welches Verhalten und welche Reaktionen würden Sie zeigen, wenn Ihnen die Kündigung ausgesprochen wird? Welche Gefühle (Ängste, Selbstzweifel) würde eine Kündigung bei Ihnen auslösen.

Versetzen Sie sich in die Lage des Mitarbeiters!

a) Mitarbeitergeschichte

In wie vielen Projekten haben Sie mit Ihrem Mitarbeiter zusammengearbeitet? Positives Arbeitsklima und gute Zusammenarbeit verstärken die Bindung zu Ihrem Mitarbeiter. Das ist natürlich sehr gut so! Nur in Kündigungssituationen erleichtert eine gemeinsame Geschichte und das entstandene Wir-Gefühl die Situation nicht.

Beispiel

Frau Bruggner ist als Assistentin ihre rechte Hand. Sie können sich absolut auf sie verlassen. Seit Jahren arbeiten sie nun schon zusammen. Leider müssen aufgrund eines Firmenzusammenschlusses Stellen abgebaut werden. Schweren Herzen müssen Sie Ihr kündigen.

b) Beziehung zum Mitarbeiter

Es ist ein Unterschied, ob Sie einem Mitarbeiter während der Probezeit kündigen oder nach langjähriger Zusammenarbeit. Die Probezeit gilt als gegenseitige Testphase, in der festgestellt wird, ob Unternehmen und Mitarbeiter zusammen passen. Hier entwickelt sich die Arbeitsbeziehung erst langsam.

Kündigung in der Probezeit

Anders ist es bei langjährigen Mitarbeitern. Hier hat sich über die Jahre eine intensive Arbeitsbeziehung entwickelt. Vielleicht haben Sie schon gemeinsame Erfolge erzielt, Durststrecken bewältigt und Konflikte gelöst. Dann ist die Kündigung ein schwerer Schritt.

Kündigung von langjährigen Mitarbeitern

Beispiel

Herr Kuver arbeitet seit zwei Monaten in Ihrer Abteilung. Bereits im ersten Monat haben Sie festgestellt, dass Herr Kuver sich bei Kundenverhandlungen im Ton vergreift. Sie gaben ihm nach den Gesprächen Feedback und forderten ihn auf, sein Verhalten zu verändern. Bis dato können Sie eine Verhaltensänderung nicht feststellen.

Je länger das Arbeitsverhältnis besteht, desto schwieriger gestalten sich Kündigungsgespräche. Mitarbeiter haben oft das Gefühl, schlecht behandelt zu werden: „Ich habe alles für die Firma gegeben

und jetzt schmeißen Sie mich einfach raus.“ Auch mit einer hohen kommunikativen Kompetenz werden Sie dieses Gefühl nicht ganz aus der Welt schaffen können.

c) Mitarbeiterverhalten

Kündigung ist eine Krisensituation

Kündigen Sie Ihrem Mitarbeiter, lösen Sie damit eine Krisensituation bei ihm aus. Möglicherweise ist Ihr Mitarbeiter vor Schreck „wie gelähmt“.

Beispiel

Herr Durner nimmt Ihre Kündigung wortlos entgegen. Er vermittelt Ihnen den Eindruck, als würde er wie das Kaninchen vor der Schlange sitzen und Ihnen wie gelähmt zuhören.

Gehen Sie bei der Analyse des vermuteten Mitarbeiterverhaltens von Ihren Erfahrungen mit dem Mitarbeiter aus. Gab es bereits schwierige Situationen, die Sie mit ihm erlebt haben? Welches Verhalten zeigte Ihr Mitarbeiter hier? Wie reagierte Ihr Mitarbeiter bisher auf Feedback, Kritik und von ihm verursachte Fehler?

d) Vermutete Reaktion des Mitarbeiters

Wenn Sie Ihren Mitarbeiter schon lange kennen und viel über ihn wissen, verführt dies zu vorschnellen Annahmen, wie er im Gespräch reagieren wird. Hier ist Vorsicht geboten. Für die optimale Gesprächsvorbereitung ist es wichtig, unterschiedliche Reaktionen innerlich „durchzuspielen“.

Ihr Mitarbeiter wird wahrscheinlich ruhig reagieren. Aber was verbirgt sich hinter dieser Reaktion? Wenn Ihr Mitarbeiter unter Schock steht, sind emotionale Ausbrüche (z. B. aggressives Verhalten, laut werden, Tränenausbrüche) ebenso möglich wie Schweigen und Resignation. Sie kennen Ihren Mitarbeiter gut! Stellen Sie sich unterschiedliche Szenarien vor und überlegen Sie sich, welche Reaktionen von Ihrem Mitarbeiter zu erwarten sind.

Beispiel

Herr Kupfer versucht seine Tränen zu unterdrücken, als Sie ihm kündigen. Betroffen sehen Sie, dass er die Kontrolle verliert und stumm weint.

Stellen Sie sich bei Kündigungsgesprächen auf heftige Reaktionen ein. Auch wenn Ihre Mitarbeiter in der Regel „angemessen“ reagieren, sollten Sie auch mit extremen Gefühlsäußerungen umgehen können.

Extreme
Gefühls-
äußerungen

3. Schritt: Inhalte klären

Sie kündigen Ihrem Mitarbeiter nicht unvermittelt. Vielmehr ist es ein längerer Prozess, indem Sie sich mit der Situation auseinandersetzen. Vielleicht sind auch der Betriebsrat und die Personalabteilung involviert. So können Sie die Inhalte klären und das Gespräch in Ruhe vorbereiten.

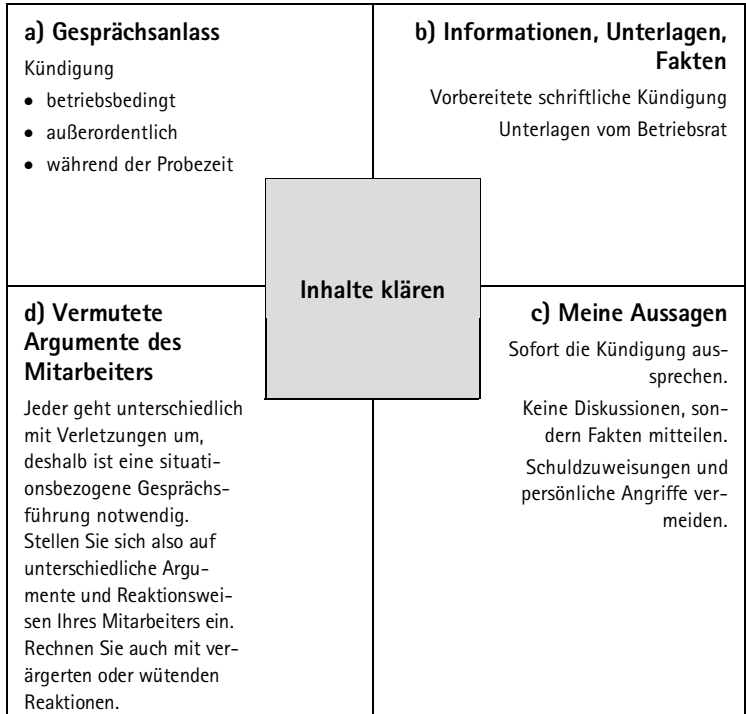
Das folgende Zielkreuz unterstützt Sie bei der inhaltlichen Vorbereitung eines Kündigungsgesprächs. Dazu helfen Ihnen diese vier Fragen:

Inhaltliche
Vorbereitung
des Gesprächs

1. Was ist der Gesprächsanlass?
2. Liegen mir Informationen, Unterlagen, Fakten zum Gesprächsthema vor?
3. Welche Argumente habe ich?
4. Was sind die vermuteten Argumente des Gesprächspartners?

Zielkreuz 3: Gesprächsinhalte

Siehe CD-ROM



4. Schritt: Organisatorisches vorbereiten

Führen Sie das Gespräch in einem geschützten Rahmen. Alle Störungen durch Telefon oder Kollegen gilt es auszuschalten. Stellen Sie Getränke bereit. Als Zeitrahmen für das erste Gespräch planen Sie 15 Minuten ein.

5. Schritt: Den Mitarbeiter informieren

Informieren Sie Ihren Mitarbeiter zeitnah und teilen Sie ihm mit, wenn weitere Personen an dem Gespräch teilnehmen werden. Es empfiehlt sich, den Wochen- oder Tagesbeginn wählen.

Kündigen Sie in der Probezeit? Warten Sie bitte nicht bis zum vorletzten bzw. letzten Arbeitstag. Sprechen Sie dann die Kündigung aus, wenn Ihnen klar ist, dass Sie dem Mitarbeiter keinen unbefristeten Arbeitsvertrag anbieten werden.

8.4 Gesprächsleitfäden

Betriebsbedingte Kündigung, außerordentliche Kündigung oder Kündigung während der Probezeit – Für jeden dieser drei Kündigungsgründe finden Sie auf den folgenden Seiten (und auf CD-ROM) den passenden Gesprächsleitfaden.

Gesprächsleitfaden: Betriebsbedingte Kündigung

Siehe CD-ROM

Gesprächseröffnung	
Kurze, sachliche Begrüßung	Hallo Herr Neuner ... Guten Morgen, Herr Neuner, bitte nehmen Sie doch Platz.
Thema benennen	
Kündigung aussprechen	Ich habe mich entschieden Ihnen einen Auflösungsvertrag anzubieten. Wegen des Firmenzusammenschlusses muss ich Ihnen kündigen.
Verhalten des Mitarbeiters aufnehmen	
Nehmen Sie Ihren Mitarbeiter ernst.	Ich kann mir vorstellen, dass dies ein Schock für Sie ist.
	Ich übernehme voll und ganz die Verantwortung für meine Entscheidung.
Einwände des Mitarbeiters behandeln	
„Ja, aber ...“	Meine Entscheidung steht fest. Ich werde meine Entscheidung nicht diskutieren, sie steht fest.
Zwischenstand	
Stellen Sie sicher, dass die Botschaft angekommen ist.	Sie wissen ja von dem Stellenabbau bei uns. Haben Sie damit gerechnet?
Feedback geben	Legen Sie Zahlen, Daten und Fakten über den Selektionsprozess offen.
Ziele definieren	
Fakten benennen	Ihre Abfindung beträgt (Summe nennen). Damit Sie sich neu orientieren können, erhalten Sie kostenlose Beratung von einem Outplacement-Team. Sie haben noch Resturlaub. Wann möchten Sie diesen nehmen?

	<p>Möchten Sie vorzeitig freigestellt werden?</p> <p>Bitte übergeben Sie Ihre laufenden Projekte bis zum [Datum] Ihrer Kollegin.</p> <p>Ich möchte, dass Sie die Abschlussarbeiten zu den laufenden Projekten erledigen.</p> <p>Nehmen Sie bitte keine neuen Projekte oder Aufgaben mehr an.</p>
Vorgehensweise festlegen	Selbstverständlich erhalten Sie ein Zeugnis!
Freiräume schaffen	Bitte nehmen Sie sich die Zeit, wenn Sie sich in anderen Unternehmen bewerben wollen. Natürlich können Sie dies während der Arbeitszeit tun.
Aktiv fragen	Was werden Sie jetzt tun?
Abschluss des Gesprächs	
Bedanken	Für die gute Zusammenarbeit möchte ich mich bedanken, z. B. angemessene Feier, Geschenk.

Gesprächsleitfaden: Außerordentliche Kündigung

Siehe CD-ROM

Gesprächseröffnung	
Kurze, sachliche Begrüßung	<p>Hallo Herr Neuner ...</p> <p>Guten Morgen Herr Neuner, bitte nehmen Sie Platz.</p>
Thema benennen	
Kündigung aussprechen	<p>Ich kann Ihr Fehlverhalten nicht weiter tolerieren und kündige Ihnen.</p> <p>Sie haben bereits drei Abmahnungen erhalten. Ich konnte keine Verbesserung feststellen, deshalb kündige ich Ihnen.</p>

Verhalten des Mitarbeiters aufnehmen	
Nehmen Sie Ihren Mitarbeiter ernst.	Ich übernehme voll und ganz die Verantwortung für meine Entscheidung.
	Eine weitere Zusammenarbeit ist zukünftig unmöglich. Das Vertrauensverhältnis ist zutiefst gestört.
	Ich habe Ihnen mehrere Chancen gegeben.
	Diebstahl ist ein fristloser Kündigungsgrund. Dies habe ich Ihnen bei dem Bewerbungsgespräch deutlich gesagt.
Einwände des Mitarbeiters behandeln	
„Ja, aber ...“	Meine Entscheidung steht fest. Ich werde meine Entscheidung nicht diskutieren, sie steht fest.
Zwischenstand	
Arbeitsplatz räumen	Sie werden jetzt sofort Ihren Arbeitsplatz räumen. Aus rechtlichen Gründen begleite ich Sie und eine weitere Person begleitet uns als Zeuge.
Ziele definieren	
Vorgehensweise festlegen	Selbstverständlich erhalten Sie ein Zeugnis!
Abschluss des Gesprächs	

Gesprächsleitfaden: Kündigung während der Probezeit

Siehe CD-ROM

Gesprächseröffnung	
Kurze, sachliche Begrüßung	Hallo Herr Neuner... Guten Morgen Herr Neuner, bitte nehmen Sie Platz.
Thema benennen	
Kündigung aussprechen	Ich habe mich entschieden Ihren Arbeitsvertrag nicht zu verlängern. Ich werde Sie nach der Probezeit nicht übernehmen.
Verhalten des Mitarbeiters aufnehmen	
Nehmen Sie Ihren Mitarbeiter ernst.	Ich kann mir vorstellen, dass dies ein Schock für sie ist.
	Ich übernehme voll und ganz die Verantwortung meiner Entscheidung.
Einwände behandeln	
„Ja, aber...“	Meine Entscheidung steht fest. Ich werde meine Entscheidung nicht diskutieren, sie steht fest.
Zwischenstand	
Feedback geben	Stellen Sie die Gründe sachlich und deutlich dar, wieso Sie kündigen.
Ziele definieren	
Fakten benennen	Laut Vertrag endet das Beschäftigungsverhältnis bis zum (Datum nennen). Sie haben noch Resturlaub, wann möchten Sie diesen nehmen? Die Kündigungsfrist beträgt vier Wochen zu Quartalsende. Möchten Sie vorzeitig freigestellt werden? Bitte übergeben Sie Ihre laufenden Projekte bis zum (Datum nennen) Ihrer Kollegin.
Prozedere festlegen	Selbstverständlich erhalten Sie ein Zeugnis!
Abschluss	

Prüfschema: Was müssen Sie bei einer Kündigung beachten?

In dem folgenden Prüfschema sind alle Punkte, die Sie bei einer Kündigung beachten müssen, zusammengefasst. Das Prüfschema informiert Sie nicht nur über alle wichtigen inhaltlichen Fragen, sondern auch über die rein organisatorischen Punkte („Was?“). Darüber hinaus sagt Ihnen das Prüfschema, in wessen Zuständigkeitsbereich (Wer?“) die betreffenden Prüfungsschritte und Maßnahmen fallen. In der Zeitschiene („Bis wann?“) können Sie Ihre Termine und Fristen eintragen.

Siehe CD-ROM

	Was?	Wer?	Bis wann?
1.	Ist das Kündigungsschutzgesetz (KSchG) anzuwenden?		
2.	Unternehmerische Entscheidung	Geschäftsführung	
3.	Fallen durch unternehmerische Entscheidungen Arbeitsplätze weg?	Geschäftsführer bzw. Personalleiter	
4.	Liegt eine Betriebsänderung vor, die einen Interessenausgleich oder Sozialplan gesetzlich vorsieht?	Personalleiter mit Betriebsrat	Mindestens drei Monate vor beabsichtigtem Kündigungsbeginn
5.	Liegt eine anzeigepflichtige Massenentlassung vor?	Arbeitsamt	Spätestens zwei Monate vor Ausspruch der Kündigungen
6.	Welche Arbeitnehmer sind auf diesen Arbeitsplätzen beschäftigt?	Personalleiter	
7.	Besteht für bestimmte Arbeitnehmer Sonderkündigungsschutz?	Personalleiter	

	Was?	Wer?	Bis wann?
8.	Gibt es alternative Beschäftigungsmöglichkeiten im Betrieb oder Unternehmen?	Personalleiter	
9.	Gibt es unternehmensweit eine andere Weiterbeschäftigungsmöglichkeit?	Personalleiter	
10.	Sind andere Maßnahmen außer der Beendigungskündigung möglich?	Personalleiter	
11.	Welche Arbeitnehmer im Betrieb sind miteinander horizontal vergleichbar?	Personalleiter mit Fachvorgesetzten	
12.	Gewichtung der Sozialdaten	Personalleiter	
13.	Anhörung des Betriebsrats vor der Kündigung	Personalleiter	Mindestens eine Woche vor der beabsichtigten Kündigung
14.	Welche Kündigungsfrist gilt?	Personalleiter	
15.	Schriftliche Kündigungserklärung	Personalleiter oder Geschäftsführer	
16.	Persönliche Aushändigung des Originals an Empfänger	Personalleiter oder bevollmächtigter Bote	
17.	Empfangsbestätigung bzw. bei Verweigerung: Zugang der Kündigung durch Zeugen sichern (Aktennotiz)	Personalleiter	

Muster: Kündigungsschreiben

Das folgende Briefmuster kann für Kündigungen außerhalb des Kündigungsschutzes eingesetzt werden.

Siehe CD-ROM

[Name und Anschrift des Mitarbeiters]

[Betreff] **Kündigung**

Sehr geehrte/r Herr/Frau [Name],

hiermit kündigen wir das zwischen uns am [Datum] abgeschlossene Arbeitsverhältnis unter Einhaltung der gesetzlichen Kündigungsfrist zum [Datum].

Wir weisen darauf hin, dass Sie nach § 37 b SGB III verpflichtet sind, sich nach Erhalt dieses Kündigungsschreibens unverzüglich bei der zuständigen Agentur für Arbeit (ehemals Arbeitsamt) als Arbeitssuchende/r zu melden, da andernfalls Ihr Anspruch auf Arbeitslosengeld gemindert werden kann. Sie sind zudem verpflichtet, selbst bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz aktiv zu werden.

Mit freundlichen Grüßen

.....

Geschäftsführer, Datum

Schwierige Gespräche mit persönlichem Hintergrund

Den Abschluss des Buches bilden drei Kapitel zu Gesprächen, die Sie aus Anlass von persönlichen Krisen Ihres Mitarbeiters führen. Wenn Ihr Mitarbeiter in eine schwierige Lebenssituation gerät, berührt dies selbstverständlich auch sein Verhalten und seine Leistungen am Arbeitsplatz. Solche Gespräche erfordern große Sensibilität und eine sorgfältige Vorbereitung.

9 Mitarbeiter in schwierigen Lebenssituationen

9.1 Das Ziel des Gesprächs

Mitarbeiter in schwierigen Lebenssituationen können ihre Arbeitskraft nicht voll zur Verfügung stellen. Gerät Ihr Mitarbeiter in eine Krise, ist produktives Arbeiten nicht mehr möglich.

Als Führungskraft gehört es zu Ihren Aufgaben, den Mitarbeiter im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten zu helfen und zu begleiten. Er soll einen Weg aus der krisenhaften Situation finden, um das Unternehmen wieder produktiv unterstützen zu können.

9.2 Hintergründe – die Sie wissen sollten

Was ist eine schwierige Lebenssituation? Der amerikanische Psychiater Holmes hat eine Liste von kritischen Lebensereignissen zusammengestellt:

1. Tod des Ehepartners
2. Scheidung
3. Trennung vom Ehepartner
4. Zwangsaufenthalt im Gefängnis
5. Tod eines nahen Verwandten
6. Schwere körperliche Verletzung/Krankheit

Zu schwierigen Lebenssituationen gehören auch finanzielle Engpässe, Lohnpfändung und Lohnabtretung. Finanzielle Engpässe entstehen z. B. durch:

- Unerfahrenheit in Finanzgeschäften
- Bürgschaften
- Diebstahl, Betrug
- missglückte Geschäftsgründung

Kritische Lebensereignisse

Finanzielle Engpässe

Trennung oder Scheidung wirkt nachteilig auf die gesamte Lebenssituation

Nach einer Studie der Universität Bremen kann sich eine Trennung oder Scheidung nachteilig auf die gesamte Lebenssituation des Betroffenen auswirken. Von 2100 befragten Männern berichteten

- 71 % von Beeinträchtigungen in ihrem Berufsleben, also dem Lebensbereich, der unverändert im Mittelpunkt von männlicher Sinnstiftung und Selbstwertgefühl steht.
- 37 % der Männer sind nicht mehr an ihrer Arbeit interessiert.
- 33 % stürzen sich ins Berufsleben
- 20 % wechseln ihren Arbeitsplatz und
- 11 % nennen die Kündigung durch den Arbeitgeber als Konsequenz der Scheidung.

Die Studie ergab, dass Väter mit niedrigem Bildungsabschluss zu der Gruppe zählen, die von Kündigung am stärksten bedroht ist. Oder anders ausgedrückt: „Je höher das Bildungsniveau, um so eher sind die Männer in der Lage, die Nachscheidungsprobleme in den Griff zu bekommen“.

9.3 Gespräch vorbereiten

In Krisengesprächen sind Sie als Führungskraft in Ihrer sozialen und emotionalen Kompetenz gefordert.

Soziale und emotionale Kompetenz

Zur sozialen Kompetenz zählen z. B. die folgenden Fähigkeiten:

- Selbsteinschätzung
- Einfühlungsvermögen (Empathie)
- Kooperationsbereitschaft
- Konfliktfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit

Sie sind nicht der Therapeut Ihres Mitarbeiters!

Auch gilt es darauf zu achten, dass ihr Mitarbeiter nicht „sein Gesicht verliert“. Bei unangenehmen Themen wie Lohnpfändung oder Scheidung ist das Selbstwertgefühl ihres Mitarbeiters ohnehin schon angeknackst. Sie können und sollten Ihrem Mitarbeiter keine therapeutische Hilfe anbieten. Bieten Sie ihm aber, im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten, offen Unterstützung an.

Halten Sie Hilfsadressen bereit für Ihren Mitarbeiter, bei finanziellen Problemen z. B. die Adresse der Bundesarbeitsgemeinschaft Schuldnerberatung (www.bag-sb.de).

1. Schritt: Ziele festlegen

Im Gespräch mit Mitarbeitern in schwierigen Lebenssituationen geht es zunächst darum, ihrem Mitarbeiter Hilfe anzubieten und ihn zu motivieren, damit er den Weg aus der Krise findet.

Langfristiges Ziel ist die Wiederherstellung der vollen Arbeitsfähigkeit und Produktivität Ihres Mitarbeiters. Dabei soll er nicht überfordert werden. Klare Aussagen wie die Folgenden sind hilfreich:

- „Ich akzeptiere Ihre schwierige Situation.“
- „Ich hoffe, Sie werden die Krisensituation überwinden.“
- „Im beruflichen Umfeld können Sie mit meiner Hilfe und der Hilfe des Betriebs rechnen.“
- „Selbstverständlich behandle ich unser Gespräch vertraulich.“

Ihr Hauptziel ist abhängig von der Art der Krise des Mitarbeiters. Wenn es sich um eine schwere Krise handelt, besteht das langfristige Ziel darin, dass der Mitarbeiter seine Leistung verbessert.

Für die Gesprächsvorbereitung ist eine weitere Differenzierung der Ziele für die Gesprächsführung hilfreich. In dem folgenden Zielkreuz sind die verschiedenen Zielebenen dargestellt: Neben dem Hauptziel sollte man für die Gesprächsvorbereitung auch ein Mussziel, ein Optimalziel und ein Alternativziel formuliert haben. So bleiben Sie flexibel und können gut vorbereitet auf Einwände reagieren.

Kurz- und langfristige Ziele

Zielkreis 1: Gesprächsziele

Siehe CD-ROM

<p>b) Mussziel</p> <p>Sie sehen eine schwierige Lebenssituation bei Ihrem Mitarbeiter und nehmen dies nicht stillschweigend hin.</p>	<p>c) Optimalziel</p> <p>Sie erkennen die Bereitschaft ihres Mitarbeiters die Situation zu verändern. Es ist klar, dass dies nicht ad hoc passieren kann, sondern eine Zeit dauern wird. Diese Zeit räumen Sie Ihrem Mitarbeiter ein.</p>
<p>e) Hindernisse</p> <p>Ihr Mitarbeiter weist Sie zurück. Er möchte nicht, dass Sie sich in seine privaten Angelegenheiten einmischen.</p>	<p>d) Alternativziel</p> <p>Sie erkennen eine zögernde Zustimmung Ihres Mitarbeiters und geben ihm noch Zeit zum Nachdenken</p>

a) Hauptziel

Vermitteln Sie Ihrem Mitarbeiter Verständnis für seine Situation. Bieten Sie ihm Unterstützung an.

a) Hauptziel

Das Hauptziel könnte darin bestehen, Ihrem Mitarbeiter Verständnis für seine schwierige Situation zu vermitteln und ihm darüber hinaus Unterstützung anzubieten.

Beispiel

Ihr Mitarbeiter verspekulierte sich bei riskanten Wertpapiergeschäften. Den aufgenommenen Kredit kann er nun nicht zurückzahlen. Die Gläubigerbank veranlasste die Lohnabtretung.

Sie könnten z. B. Ihren Mitarbeiter unterstützen, indem Sie den variablen Anteil seines Lohnes steigern. Wichtig ist auch, ihm zu versichern, dass die Lohnabtretung nicht ihre Arbeitsbeziehung stört.

b) Mussziel

Setzen Sie Signale! Zeigen Sie Ihrem Mitarbeiter, dass er auch in einer kritischen Lebenssituation nicht auf sich allein gestellt ist. Schweigendes Abwarten ist in solchen Situationen nicht förderlich. Gehen Sie stattdessen offen auf den Betroffenen zu und versetzen Sie sich in seine Lage.

Nicht die Augen
verschließen

Beispiel

Ihr langjähriger Mitarbeiter Herr Heimerl ist seit Wochen fahrig und unkonzentriert. Sie erfuhren, dass er einen Nebenbuhler hat und seine Frau kürzlich die Scheidung einreichte.

Durch eine Trennung oder Scheidung kann Ihr Mitarbeiter in eine tiefe Krise geraten. Trotz der hohen Scheidungsquote (54 % im Jahr 2004), ist Scheidung immer noch ein Individualschicksal.

c) Optimalziel

Es ist schwierig, angesichts einer kritischen Lebenssituation Ihres Mitarbeiters ein Optimalziel für das Gespräch zu definieren. Jeder Mensch hat seine persönliche Bewältigungsstrategie in Krisenzeiten. Der eine ist bereits nach drei Monaten „wieder der Alte“, der andere reagiert mit depressiven Verstimmungen bis hin zu psychosomatischen Beschwerden.

Beispiel

Frau Detter war zunächst am Boden zerstört, als sie von der Geliebten ihres Mannes erfuhr. Sie reichte die Scheidung ein. Mit der Zeit erkannte sie, welche neuen Wege sie beschreiten kann. Begeistert meldete sie sich für einen Fortbildungskurs bei der IHK an.

In der akuten Krise ist es zu einfach und auch taktlos auf „das Licht am Ende des Tunnels“ hinzuweisen. Allerdings sollten Sie als Vorgesetzter Ihre Mitarbeiter motivierend unterstützen, z. B. indem Sie auch kleine Erfolge im Arbeitskontext loben.

Mitarbeiter
motivierend
unterstützen

d) Alternativziel

Es könnte sein, dass Ihr Mitarbeiter in einer Lähmung steckt, Hilfsangebote ablehnt und sich zurückzieht. Stellen Sie sich als Führungskraft darauf ein, immer wieder das Gespräch bewusst zu su-

chen. Pflegen Sie den Kontakt zu Ihrem Mitarbeiter frühzeitig. Werden Sie nicht erst bei negativen Arbeitsergebnissen oder sogar Arbeitsausfällen aktiv.

e) Hindernisse

Charakter Ihres
Mitarbeiters

Es hängt von der Persönlichkeit Ihres Mitarbeiters ab, ob er Ihr Hilfsangebot dankbar annimmt oder vielleicht auch brüsk von sich weist. Nehmen Sie eine Ablehnung Ihres Mitarbeiters nicht persönlich. Es gibt kein Standardverhalten in Krisensituationen und somit auch kein richtiges oder falsches Verhalten.

Beispiel

Ihr Mitarbeiter Herr Tavel nahm ein hohes Darlehen auf, um seine Lebensgefährtin bei der Eröffnung einer Praxis für Krankengymnastik zu unterstützen. Wegen der geänderten Gesetzeslage im Gesundheitswesen werden die erwarteten Umsätze nicht erzielt. Die Bank drängt auf schnelle Tilgung des Darlehens, sonst droht eine Zwangsversteigerung.

Zeigen Sie Verständnis für das Verhalten Ihres Mitarbeiters. Aufgrund Ihrer Fürsorgepflicht bieten Sie ihm Hilfe an, die er möglicherweise als zusätzliche Belastung empfindet.

2. Schritt: Mitarbeiter analysieren

Gespräche mit Mitarbeitern in schwierigen Lebenssituationen erfordern große Sensibilität. Deswegen ist eine sorgfältige Analyse der Situation Ihres Mitarbeiters im Vorfeld des Gesprächs sehr wichtig. Hier kommt es nicht auf Ihr detektivisches Geschick an. Vielmehr sollten Sie bewusst das Verhalten und die Reaktionen Ihres Mitarbeiters prüfen. Ist es nur eine vorübergehende Krise oder haben Sie den Eindruck, das es sich um ein grundsätzliches und dauerhaftes Problem handelt? Die Mitarbeiteranalyse erlaubt Ihnen, Hintergründe zu beleuchten und optimal auf mögliche Verhaltensweisen Ihres Mitarbeiters zu reagieren.

Das folgende Zielkreuz unterstützt Sie bei der Analyse Ihres Gesprächspartners. Dabei werden vier Aspekte unterschieden:

1. Mitarbeitergeschichte
2. Ihre Beziehung zum Mitarbeiter

3. das Verhalten des Mitarbeiters
4. die vermutete Reaktion des Mitarbeiters

Zielkreuz 2: Mitarbeiteranalyse

Siehe CD-ROM



a) Mitarbeitergeschichte

Hilfreich ist möglicherweise ein Blick in die Personalunterlagen Ihres Mitarbeiters, um etwas über den persönlichen Hintergrund des Mitarbeiters zu erfahren.

Beispiel

Erstaunt stellen Sie fest, dass Frau Greven seit Wochen nicht mehr an den gemeinsamen Mittagessen in der Kantine teilnimmt. Nachdem sie nun auch den Betriebsausflug abgesagt hat, würden Sie gerne wissen, welche Gründe dazu geführt haben.

Es könnte sein, dass Ihr Mitarbeiter an Arbeitsüberlastung leidet – eine gute Basis für ein Gespräch. Oder die Mutter ist zum Pflegefall geworden und Ihr Mitarbeiter muss extreme Doppelbelastungen aushalten.

b) Beziehung zum Mitarbeiter

Bei einer vertrauten, offenen Beziehung zum Mitarbeiter lassen sich Gespräche über schwierige Lebenssituationen leichter führen. Wenn bereits großes Vertrauen zwischen den Gesprächspartnern besteht, lässt sich schnell ein guter Kontakt aufbauen, indem auch schwierige Lebenssituationen offen angesprochen werden können.

c) Mitarbeiterverhalten

Je länger Sie Ihren Mitarbeiter kennen, desto schneller erkennen Sie vermutlich Veränderungen in seinem Verhalten.

Beispiel

Ihre Auszubildende ist im dritten Lehrjahr. In sechs Monaten schreibt sie ihre Abschlussprüfung. Seit Wochen wirkt sie zerstreut, macht viele Flüchtigkeitsfehler, wirkt oft fahrig und abwesend.

Ursachen der
Verhaltens-
änderung

Versuchen Sie die Ursachen der Verhaltensänderung herauszufinden. Gehen Sie offen auf Ihren Mitarbeiter zu, beschreiben Sie Ihre Beobachtung und fragen Sie nach den Gründen.

d) Vermutete Reaktion des Mitarbeiters

Wenn Sie Ihren Mitarbeiter schon lange kennen und viel über ihn wissen, verführt dies zu vorschnellen Annahmen, wie er im Gespräch reagieren wird. Hier ist Vorsicht geboten. Für die optimale Gesprächsvorbereitung ist es wichtig, unterschiedliche Reaktionen innerlich „durchzuspielen“.

Unternehmens-
kultur

Erzählt Ihnen Ihr Mitarbeiter offen aus seinem Privatleben? Oder werden in Ihrem Unternehmen Berufs- und Privatleben streng ge-

trennt. Die Unternehmenskultur beeinflusst auch maßgeblich die Reaktion Ihres Mitarbeiters. Bedenken Sie dies, wenn Sie das Gespräch vorbereiten.

Beispiel

Herr Küver ist ein ruhiger, zurückhaltender Mitarbeiter. Gewissenhaft erledigt er seine Arbeit und ist auch bei seinen Kollegen beliebt. Nun fällt Ihnen seit zwei Monaten auf, dass Herr Küver bei Teambesprechungen cholerische Tendenzen zeigt. Unbegründet fährt er Kollegen an, um sich dann „beleidigt“ zurückzuziehen.

Als Vorgesetzter ist es eine Herausforderung festzustellen, ob sich Ihr Mitarbeiter in einer Krisensituation befindet oder ob die Gründe seines Verhaltens in Überlastung oder Unzufriedenheit mit der Arbeit liegen. Was immer die Ursachen sein mögen, Sie verlassen das Land der Spekulationen, wenn Sie aktiv auf Ihren Mitarbeiter zugehen und ihn zu einem Gespräch bitten.

3. Schritt: Inhalte klären

Bevor Sie als Führungskraft aktiv werden, sollten Sie sehr genau beurteilen, um welche Art von Problem es sich handelt. Vorschnelles Reagieren könnte leicht von Ihren Mitarbeitern als „Big-Brother“-Verhalten verurteilt werden und als Einmischung in ihr Privatleben. Das folgende Zielkreuz unterstützt Sie bei der inhaltlichen Vorbereitung eines Krisengesprächs. Dazu helfen Ihnen diese vier Fragen:

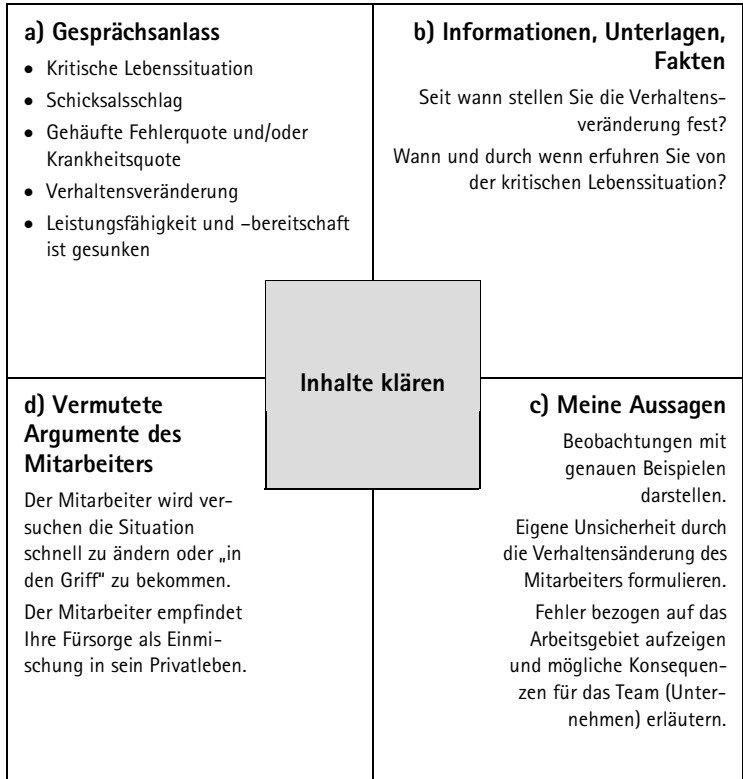
1. Was ist der Gesprächsanlass?
2. Liegen mir Informationen, Unterlagen, Fakten zum Gesprächsthema vor?
3. Welche Aussagen habe ich?
4. Was sind die vermuteten Argumente des Gesprächspartners?

Vermeiden Sie vorschnelle Reaktionen

Inhaltliche Vorbereitung des Gesprächs

Zielkreuz 3: Gesprächsinhalte

Siehe CD-ROM



4. Schritt: Organisatorisches vorbereiten

Bestellen Sie Ihren Mitarbeiter zum Gespräch ein, ...

- wenn Sie das veränderte Verhalten über einen längeren Zeitraum beobachten,
- wenn Sie über die Lohnpändung Ihres Mitarbeiters informiert werden,
- wenn Sie von Dritten von einem kritischen Lebensereignis Ihres Mitarbeiters erfahren.

5. Schritt: Den Mitarbeiter informieren

Laden Sie Ihren Mitarbeiter persönlich ein. Schaffen Sie ein offenes, vertrauensvolles Klima und bitten Sie Ihren Mitarbeiter zu dem Gespräch. Die Einladung und das Gespräch selbst sollten zeitlich eng aufeinander folgen. Ein Blick in den Terminkalender Ihres Mitarbeiters ist empfehlenswert, da Sie hier erkennen, wann er Zeit hat. Sie sollten versuchen das Gespräch auf den Vormittag oder frühen Nachmittag zu terminieren, nicht kurz vor Arbeitsschluss.

Direkter
Kontakt

Was Sie bei dem Gespräch noch beachten sollten

Schaffen Sie eine entspannte Gesprächsatmosphäre und bieten Sie Ihrem Mitarbeiter Getränke an. Zeigen Sie Einfühlungsvermögen und versuchen Sie, Ihren Mitarbeiter mit aktiven Fragen zu unterstützen. Vermitteln Sie Ihrem Mitarbeiter, dass Ihnen an der Lösung seiner Probleme liegt und Sie ihn nicht maßregeln wollen.

Neben diesen grundsätzlichen Hinweisen finden Sie im Folgenden noch weitere Tipps und Anregungen, wie Sie sich in einem Gespräch mit einem Mitarbeiter, der sich in einer schwierigen Lebenssituation befindet, verhalten sollten:

- Stellen Sie offene Fragen.
- Halten Sie Schweigen aus und lassen Sie Schweigepausen zu.
- Hören Sie aktiv zu.
- Vermeiden Sie bohrende Fragen mit „Warum“ und „Wie“.
- Stellen Sie keine Suggestivfragen.
- Geben Sie keine Ratschläge.
- Lassen Sie keine Verhörssituation entstehen.

9.4 Gesprächsleitfaden: Krisengespräch

Siehe CD-ROM

Gesprächseröffnung	
Offene Gesprächsatmosphäre schaffen	<p>Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben!</p> <p>Ich weiß, Sie haben zurzeit sehr viele Projekte laufen und stehen ziemlich unter Druck. Vielen Dank, dass unser Gespräch heute stattfinden kann.</p> <p>Nehmen Sie Platz, was kann ich Ihnen anbieten, Tee, Kaffee ...?</p>
Würdigung der bisherigen Tätigkeit	<p>Ich bin mit Ihrer Leistungsbereitschaft (bisher immer) zufrieden.</p> <p>Sie sind für mich ein wichtiger Mitarbeiter.</p> <p>Bei dem letzten großen Projekt haben Sie maßgeblich zum Erfolg beigetragen.</p>
Thema benennen	
Ereignis ansprechen	<p>Ich habe von Ihrer Trennung erfahren, ich war völlig überrascht davon ... (Pause zulassen, damit der Mitarbeiter antworten kann, Stille aushalten!)</p> <p>Ich kann Ihre Doppelbelastung nachvollziehen. Hier am Arbeitsplatz werden Sie komplett gefordert, und wenn Sie nach Hause kommen, müssen Sie ihre bettlägerige Mutter pflegen.</p>
Beobachtungen darstellen	<p>Ich möchte jetzt nicht wie ein Detektiv oder Big Brother auf Sie wirken.</p> <p>Ich mache mir wirklich Sorgen um Sie. Ich stelle seit vier Wochen fest, dass...</p> <p>Konkret kann ich Ihnen folgende Beispiele nennen ...</p>

Mitarbeiter zur Stellungnahme auffordern	
Mitarbeiter auffordern und ermuntern	<p>Glauben Sie, wir können einen Ausweg für Sie finden?</p> <p>Darf ich Ihnen dabei helfen?</p> <p>Ich helfe Ihnen gerne – im Rahmen meiner Möglichkeiten.</p>
Sichtweise des Mitarbeiters erfragen	<p>Können Sie mir bitte Ihre Sicht erläutern.</p> <p>Ich würde gerne ihre Meinung, Einschätzung dazu erfahren.</p>
Einwände des Mitarbeiters behandeln	
„Ja, aber ...“	<p>Ich verstehe Sie, bitte erklären Sie mir dann, worin Ihrer Meinung nach die Schwierigkeit liegt.</p>
„Das geht Sie nichts an! Mischen Sie sich nicht in meine Privatangelegenheiten.“	<p>Ich akzeptiere, dass ich mich nicht in Ihre Privatangelegenheiten einmischen soll.</p> <p>Ich habe als Ihre Führungskraft Ihnen gegenüber eine Fürsorgepflicht.</p> <p>Ich trage nicht nur Ihnen gegenüber Verantwortung, sondern auch dem Team und dem Unternehmen gegenüber.</p>
Zwischenstand	
Äußern Sie Ihre Einschätzung und Gefühle	<p>Ich bin sprachlos!</p> <p>Danke für ihre Offenheit!</p> <p>Wenn ich Ihnen so zuhöre, werden mir viele Dinge klar.</p>
Hilfsangebote vom Unternehmen	<p>Ich kann Ihnen Folgendes anbieten ...</p> <p>Ich kann Ihnen ein Individual-Coaching anbieten, dazu nehme ich Kontakt mit der Personalabteilung auf.</p>

Ziele definieren	
Konkrete, messbare Ziele im Arbeitsumfeld	<p>An was erkennen Sie, dass sich Ihre Situation verbessert?</p> <p>Woran können Ihre Kollegen und ich erkennen, dass eine Veränderung eingetreten ist?</p> <p>Ich würde eine Veränderung konkret daran erkennen, wenn ...</p>
Kontrollzeiträume oder –zeitpunkt festlegen	
	<p>Mir ist wichtig, dass wir in engem Kontakt bleiben – ist Ihnen das recht?</p> <p>Gerne würde ich unser Gespräch nächste Woche fortsetzen.</p> <p>Wir können einen Termin beim Betriebsarzt vereinbaren.</p>
Abschluss des Gesprächs	
Warmes, motivierendes Verabschieden	<p>Vielen Dank für Ihre Offenheit! Ich wünsche Ihnen viel Kraft für die bevorstehende anstrengende Zeit.</p>

10 Gespräche zu Suchtproblemen

Im Arbeitsumfeld gehört Alkohol zu den gesellschaftlich akzeptierten Drogen, ebenso wie Zigarettenkonsum. Ein vermutetes Suchtproblem offen und konstruktiv anzusprechen ist daher nicht leicht. Notwendig ist es dennoch, weil ...

- Sie eine Fürsorgepflicht gegenüber Ihrem Mitarbeiter haben,
- Sie Verantwortung für Ihre Mitarbeiter übernehmen und
- Sie sich der betriebswirtschaftlichen Auswirkungen von Suchtkrankheiten bewusst sind.

Ihre Aufgabe als Führungskraft besteht darin, klar und deutlich das Suchtproblem anzusprechen. Wenn Sie das Problem ignorieren, hilft dies keinem der Beteiligten.

In diesem Kapitel erfahren Sie ...

- was Sie über Alkoholsucht wissen sollten,
- woran Sie Sucht- und Drogenprobleme erkennen,
- wie Sie das Gespräch eröffnen und führen,
- welche Adressen Sie Ihrem Mitarbeiter nennen können.

10.1 Das Ziel des Gesprächs

Betreiben Sie keine Vogel-Strauß-Politik! Sie sollten das Thema „Sucht“ aktiv und offensiv angehen. Ziel ist es, den betroffenen Mitarbeiter im Betrieb zu halten und dessen volle Leistungsfähigkeit wiederherzustellen.

10.2 Hintergründe – die Sie wissen sollten

Etwa 30 % aller Arbeitsunfälle werden durch Alkoholeinfluss verursacht. Alkoholranke Mitarbeiter fehlen 16-mal häufiger als andere Beschäftigte.

Alkoholsucht

Insgesamt 7,8 Millionen Deutsche fallen in die Kategorie „riskanter Konsum“. Alkoholabhängig sind 1,5 Millionen Menschen. 2,4 Millionen nehmen Alkohol in einer gesundheitsschädlichen Menge zu sich.⁴

Sucht bzw. Abhängigkeit ist eine chronische Krankheit und bedarf therapeutischer Behandlung. Die Kosten einer Alkoholerkrankung übernimmt die Krankenkasse, die Rehabilitationsmaßnahmen trägt der Rentenversicherungsträger.

Woran erkennen Sie die Alkoholabhängigkeit?

Verhaltens-
merkmale

Es gibt keine eindeutigen Merkmale für Alkoholsucht. Die in der folgenden Liste genannten Verhaltensweisen deuten also insbesondere dann auf ein Alkoholproblem oder Alkoholabhängigkeit, wenn sie gehäuft auftreten. Ihr Mitarbeiter hat wahrscheinlich ein Alkoholproblem, wenn er ...

- auffallend trinkfreudig ist
- schnell trinkt
- schon morgens bzw. in der Mittagspause trinkt
- häufig „Atemreiniger“ verwendet
- regelmäßig bzw. häufig seinen Arbeitsplatz (nicht arbeitsbedingt) verlässt
- Führungskräften aus dem Weg geht
- häufig Kurzerkrankungen hat
- wiederholt ohne Voranmeldung Kurzurlaub nimmt
- am Wochenanfang häufig fehlt
- sich über Dritte, z. B. den Partner, entschuldigen lässt
- in seiner Leistung nachlässt

Psychische
Merkmale

Zu den psychischen Merkmalen für eine Alkoholabhängigkeit zählen vor allem ...

⁴ Quelle: Alkoholkonsum und alkoholbezogene Störungen in Deutschland, Schriftenreihe des BMG. Band 128, Nomos-Verlag, 2000 und Repräsentativerhebung zum Gebrauch psychoaktiver Substanzen bei Erwachsenen in Deutschland 1997, Sucht, 44 J., Sonderheft.

- extreme Stimmungsschwankungen bzw. Niedergeschlagenheit
- Selbstüberschätzung
- mangelnde Kritikfähigkeit
- Selbstmitleid
- Desinteresse
- Unzufriedenheit
- Minderwertigkeitsgefühle
- Kontaktarmut
- Willensschwäche
- herabgesetzte Hemmschwelle, z. B. lautes unkontrolliertes Reden
- verkrampfte Arbeitsweise
- Argwohn

Wie können Sie Ihren Mitarbeiter unterstützen?

Je nach Unternehmen gibt es unterschiedliche Wege, den Mitarbeiter bei seinem Weg aus der Sucht zu unterstützen. In größeren Unternehmen können Sie auf Unterstützung durch Arbeitskreise, Betriebsärzte, betriebsärztliche Dienste oder Suchtbeauftragte zurückgreifen. Je kleiner das Unternehmen ist, desto schwieriger ist es, einen alkoholabhängigen Mitarbeiter zu beschäftigen. Als Führungskraft haben Sie allen Mitarbeitern gegenüber eine Fürsorgepflicht. Wenn Sie einen alkoholkranken Mitarbeiter mitziehen und seine Krankheit stillschweigend hinnehmen, hat dies weit reichende Auswirkungen für die Kollegen, das Team und letztendlich das Unternehmen.

Hilfreiche Adressen

Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen

Unter www.dhs.de bekommt man viele Informationen zum Thema Alkoholsucht und Adressen von Beratungsstellen. Mit Extra-Sites für junge Erwachsene. Tel.: 0221-890 59 04

Anonyme Alkoholiker

Selbsthilfegruppen in jeder größeren Stadt. Kontakt unter Tel. 089-316 95 00 oder info@anonyme-alkoholiker.de

Örtliche Krankenkassen

www.forum-alkoholiker.de

10.3 Gespräch vorbereiten

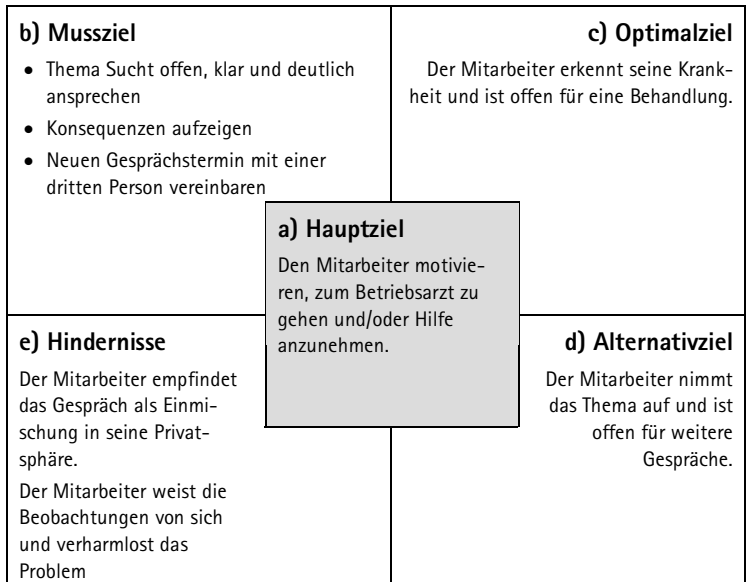
1. Schritt: Ziele festlegen

Seien Sie sich bewusst, dass Sie bei dem Thema Sucht auf Widerstand stoßen. Es passiert sehr selten, dass Mitarbeiter zu ihrer Krankheit stehen. Es ist Ihre Aufgabe, den Mitarbeiter deutlich auf sein Suchtproblem hinzuweisen, denn er muss allein die Konsequenzen für sein Verhalten tragen.

In dem folgenden Zielkreuz sind die verschiedenen Zielebenen dargestellt: Neben dem Hauptziel sollte man für die Gesprächsvorbereitung auch ein Mussziel, ein Optimalziel und ein Alternativziel formuliert haben. So bleiben Sie flexibel und können gut vorbereitet auf Einwände und Widerstände Ihres Mitarbeiters reagieren. Die verschiedenen Zielebenen sind hier dargestellt am Beispiel eines Mitarbeiters, der ein Alkoholproblem hat.

Zielkreuz 1: Gesprächsziele

Siehe CD-ROM



a) Hauptziel

Zunächst geht es darum, dass Sie Ihr Hauptziel setzen. Hauptziel könnte z. B. sein, Ihre Beobachtungen deutlich, begründet und nachvollziehbar darzulegen, die Konsequenzen für den Mitarbeiter aufzuzeigen und konkrete Unterstützung anzubieten.

Beispiel

Nach der Begrüßung benennen Sie zielstrebig das Thema. „Herr Klein, mir ist schon seit einiger Zeit aufgefallen, dass Sie viel Alkohol konsumieren.“

b) Mussziel

In Suchtgesprächen ist es wichtig, die Suchtproblematik konsequent und offen anzusprechen, mögliche Folgen für den Mitarbeiter aufzuzeigen und deutlich eine Verhaltensänderung zu fordern. Diese Ziele sollten in einem Suchtgespräch mindestens erreicht werden.

Beispiel

„Auch wenn Sie meinen, ich mische mich in Ihr Privatleben ein, habe ich hier im Betrieb nicht nur Ihnen gegenüber eine Verantwortung, sondern auch gegenüber Ihren Kollegen. Mein Ziel für unser Gespräch ist, Ihnen klar die Konsequenzen Ihres Verhaltens aufzuzeigen.“

c) Optimalziel

Steht ihr Mitarbeiter zu seiner Sucht und sieht ein, dass es notwendig ist, professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen, haben Sie eine gute Basis auch für weitere Gespräche.

Beispiel

Ihr Mitarbeiter nimmt offen Ihre Vorschläge auf. Er informiert Sie über seine Entscheidungen und arbeitet aktiv an seinem Suchtproblem.

d) Alternativziel

Wehrt der Mitarbeiter Ihre Vorschläge ab, sollten Sie ein Alternativziel definieren. Das Alternativziel ist kein schlechter Kompromiss. Es dient vielmehr dazu, im Gespräch zu bleiben und weitere Ansprechpartner zu informieren und einzubeziehen.

Beispiel

Sie vereinbaren einen neuen Termin mit dem Betriebsarzt oder Betriebsrat.

Anonyme Hilfe

Vielleicht sind Sie als Vorgesetzter nicht der richtige Ansprechpartner für dieses schwierige Thema. Denn oft ist die Scham der Betroffenen, über ihre Krankheit mit dem Vorgesetzten zu reden, zu groß. Dann ist es besser, wenn Ihr Mitarbeiter anonyme Hilfe annimmt oder sich an Personen wendet, mit denen er vielleicht offener sprechen kann.

e) Hindernisse

Wie bei allen schwierigen Personalgesprächen sollten Sie für eine entspannte Gesprächsatmosphäre sorgen. Führen Sie ein Suchtgespräch erst dann, wenn Sie sich sicher sind, dieses auch ruhig und gelassen tun zu können.

Bei einem Suchtgespräch sind vor allem zwei Hindernisse denkbar:

1. Der Mitarbeiter empfindet das Gespräch als Einmischung in seine Privatsphäre.
2. Der Mitarbeiter weist die Beobachtungen von sich und verarmlost das Problem.

Tipp:

Nehmen Sie sich Zeit für dieses Thema. Prüfen Sie Ihre Beobachtungen mehrmals.

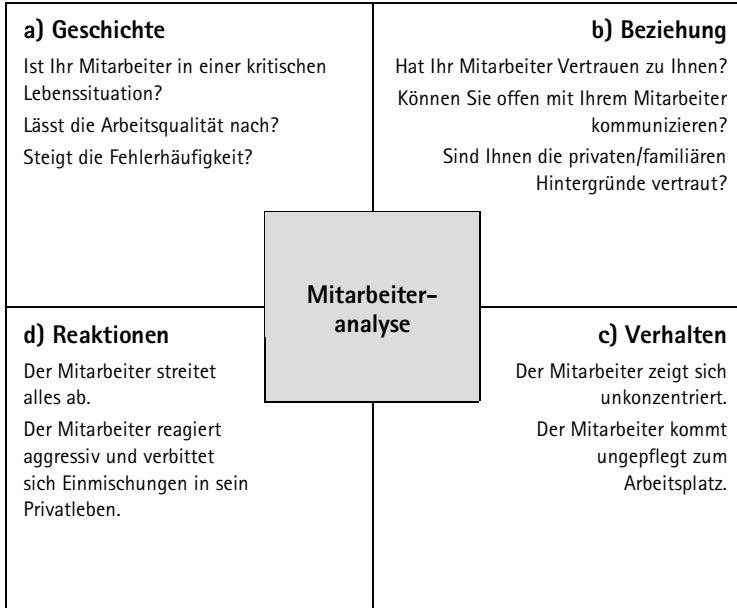
2. Schritt: Mitarbeiter analysieren

Gespräche mit Mitarbeitern, die ein Suchtproblem haben, erfordern große Sensibilität. Deswegen ist eine sorgfältige Analyse der Situation Ihres Mitarbeiters im Vorfeld des Gesprächs sehr wichtig. Hier kommt es nicht auf Ihr detektivisches Geschick an. Vielmehr sollten Sie bewusst das Verhalten und die Reaktionen Ihres Mitarbeiters prüfen. Die Mitarbeiteranalyse erlaubt Ihnen, die Hintergründe für das Verhalten Ihres Mitarbeiters besser zu verstehen, um dadurch im Mitarbeitergespräch optimal zu reagieren.

Das folgende Zielkreuz unterstützt Sie bei der Analyse Ihres Gesprächspartners. Dabei werden vier Aspekte unterschieden:

1. Mitarbeitergeschichte
2. Ihre Beziehung zum Mitarbeiter
3. das Verhalten des Mitarbeiters
4. die vermutete Reaktion des Mitarbeiters

Zielkreuz 2: Mitarbeiteranalyse



Siehe CD-ROM

a) Mitarbeitergeschichte

Oft ist ein kritisches Lebensereignis der Auslöser für eine Alkoholerkrankung. Kritische Lebensereignisse sind z. B.: Tod des Ehepartners oder eines nahen Familienangehörigen, Scheidung, Trennung vom Ehepartner, schwere körperliche Verletzung oder Krankheit.

Beispiel

Herr Kern war 15 Jahre verheiratet. Nun reichte seine Frau die Scheidung ein und ist mit den Kindern aus dem gemeinsamen Haus ausgezogen.

Als Vorgesetzter ist es wichtig, den Mitarbeiter in seinem privaten und beruflichen Lebenszusammenhang zu sehen. Dazu müssen Sie kein Psychologe sein; versuchen Sie Ihre Wahrnehmung des Mitarbeiters zu schärfen, um ihm deutliche Signale zu setzen.

b) Beziehung zum Mitarbeiter

Gerade beim Thema Sucht ist eine vertrauensvolle Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter notwendig. Versuchen Sie, auf gleicher Augenhöhe mit dem Mitarbeiter zu kommunizieren. Vermeiden Sie beherrschendes Verhalten.

c) Mitarbeiterverhalten

Das Verhalten von Ihrem Mitarbeiter im Gespräch kann von Erleichterung bis zur aggressiven Ablehnung gehen. Sorgen Sie für Ihr Wohlergehen und einen geringen Stress-Pegel. Das Suchtgespräch gehört zu den schwierigsten Personalgesprächen.

Beispiel

Im Arbeitsalltag gehört Herr Schulze zu den stillen, introvertierten Team-Mitgliedern. Ruhig und konzentriert erledigt er gewissenhaft seine Aufgaben. Bei Betriebsfeiern, Ausflügen oder geselligen Treffen nach Arbeitsschluss wirkt Herr Schulze wie ausgewechselt. Kaum trinkt er sein erstes Bier, ist er ausgelassen, laut und sehr redselig. Je mehr er trinkt, desto hemmungsloser wird er. Leider kam es an solchen Abenden manchmal schon zu unangenehmen Gesprächen, in denen Herr Schulze aggressiv gegenüber Kollegen agiert. Es entsteht manchmal sogar der Eindruck, Herr Schulze wird mit höherem Alkoholenuss streitsüchtig.

Tipp:

Reagieren Sie ruhig, aber bestimmt auf Ihren Mitarbeiter. Beim Gesprächsthema Sucht ist dem Mitarbeiter eindringlich zu vermitteln, dass er allein für sein Handeln verantwortlich ist.

d) Vermutete Reaktion des Mitarbeiters

Wenn Sie Ihren Mitarbeiter schon lange kennen und viel über ihn wissen, verführt dies zu vorschnellen Annahmen, wie er im Gespräch reagieren wird. Hier ist Vorsicht geboten. Für die optimale Gesprächsvorbereitung ist es wichtig, unterschiedliche Reaktionen

Abwehr-
verhalten

innerlich durchzuspielen. Allerdings ist es bei Suchtproblemen wahrscheinlich, dass der Mitarbeiter mit Abwehr reagiert. Übermäßiger Alkoholkonsum ist ein absolutes Tabuthema.

Stellen Sie sich auf unterschiedlichste Reaktionen Ihres Mitarbeiters ein. Was wäre die für Sie unangenehmste Reaktion? Lassen Sie die vermuteten Reaktionsweisen Ihres Mitarbeiters wie einen inneren Film ablaufen und loten Sie dabei Ihr eigenes Verhaltensspektrum aus. So können Sie ein Drehbuch für das Gespräch entwickeln.

Beispiel

Herr Gron reagiert erschüttert auf Ihre deutliche Aussage, er hätte ein Alkoholproblem. Erschreckt stellen Sie fest, dass ihm Tränen in den Augen stehen.

Bei schwierigen Gesprächsthemen können auch Sie als Führungskraft an Ihre Grenzen gelangen. Nutzen Sie Ihre Betroffenheit und kommunizieren Sie diese offen Ihrem Mitarbeiter.

Beachten Sie Ihre eigenen Grenzen

3. Schritt: Inhalte klären

Prüfen Sie Ihre Beobachtungen mehrmals, wenn Sie eine Alkoholerkrankung bei Ihrem Mitarbeiter vermuten. Holen Sie sich eventuell auch Rat bei dem Betriebsarzt oder – in größeren Unternehmen – vom Sucht-Präventions-Team.

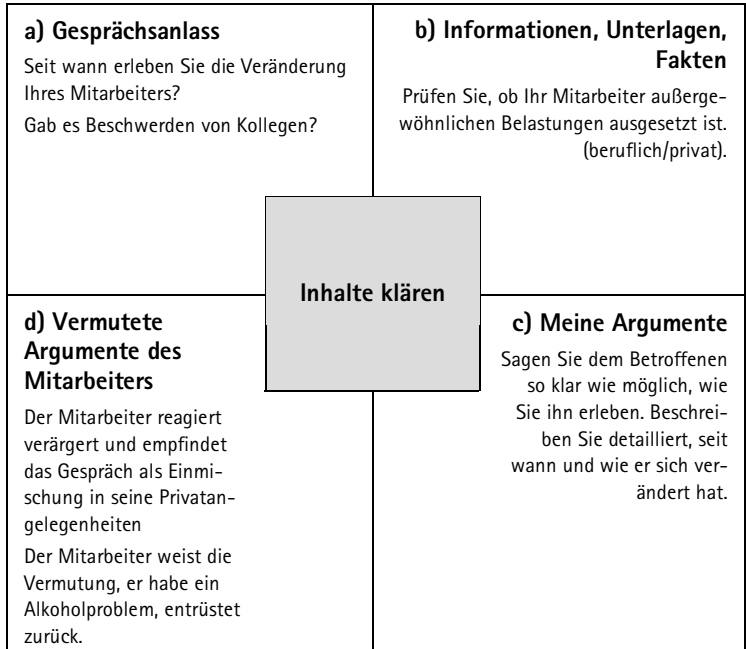
Das folgende Zielkreuz unterstützt Sie bei der inhaltlichen Vorbereitung eines Suchtgesprächs. Dazu helfen Ihnen diese vier Fragen:

Inhaltliche Vorbereitung des Gesprächs

1. Was ist der Gesprächsanlass?
2. Liegen mir Informationen, Unterlagen, Fakten zum Gesprächsthema vor?
3. Welche Argumente habe ich?
4. Was sind die vermuteten Argumente des Gesprächspartners?

Zielkreuz 3: Gesprächsinhalte

Siehe CD-ROM



4. Schritt: Organisatorisches vorbereiten

Führen Sie das Gespräch, wenn Sie über ausreichend Zeit und Ruhe verfügen. Das erste Gespräch sollten Sie unter vier Augen führen. Schaffen Sie eine angenehme Gesprächsatmosphäre und schalten Sie alle Störfaktoren aus.

5. Schritt: Den Mitarbeiter informieren

Form der Einladung

Schon bevor das schwierige Personalgespräch stattfindet ist die Kommunikation eröffnet – und zwar mit der Einladung Ihres Mitarbeiters zum Gespräch! Vergessen Sie nicht: Die Form der Einladung kann den Verlauf und das Ergebnis des Gesprächs entscheidend beeinflussen.

Beispiel:

Telefonische Einladung zum Gespräch: „Herr Kober, kommen Sie bitte mal ich muss da was mit Ihnen klären.“

Einladung per E-Mail oder durch direkten Kontakt, z. B. bei der Kaffeepause in den Gemeinschaftsräumen.

10.4 Gesprächsleitfaden

Ein zentrales Merkmal der Alkoholabhängigkeit ist die verzerrte Sicht der Realität. Dem alkoholkranken Mitarbeiter gilt es eindringlich zu vermitteln, dass er für sein Verhalten verantwortlich ist. Er allein trägt die Konsequenzen. Sie sollten als Führungskraft im Suchtgespräch mit Ihrem Mitarbeiter besonders auf folgende Punkte achten:

- Kommunizieren Sie klar und deutlich, wie Sie Ihren Mitarbeiter erleben.
- Beschreiben Sie detailliert, seit wann und wie er sich verändert hat.
- Bieten Sie Ihre Hilfe an (z. B. Adressen nennen)
- Benennen Sie die Konsequenzen für den Mitarbeiter
- Vereinbaren Sie ein Folgegespräch
- Dokumentieren Sie das Gespräch schriftlich

Gesprächsleitfaden: Suchtgespräch

Siehe CD-ROM

Gesprächseröffnung	
Warming up Willkommen heißen	Schön, dass wir nun Zeit für unser Gespräch haben.
Thema benennen	
Übermäßiger Alkoholkonsum	Herr Sauer, zum wiederholten Male stelle ich fest, dass Sie regelmäßig bei Geschäftsessen über die Maßen Alkohol trinken. Auch bei den Betriebsfeiern fallen Sie durch Ihren Alkoholkonsum auf. Natürlich können Sie das jetzt abwiegeln. Aber glauben Sie mir, ich unterhalte mich heute mit Ihnen, weil ich hier ein großes Problem sehe.
	Herr Sauer ich habe leider festgestellt, dass Sie bereits am Morgen nach Alkohol riechen. Mir liegt sehr viel an Ihnen als Mitarbeiter, deshalb will ich mich heute mit Ihnen über dieses Thema unterhalten.
Mitarbeiter zur Stellungnahme auffordern	
Aktives Einbinden des Gesprächspartners	Herr Sauer, wie sehen Sie die Angelegenheit ...
	Herr Sauer, wo kann ich Ihnen da meine Hilfe anbieten?
Einwände des Mitarbeiters behandeln	
Einwände ernst nehmen und nicht „niederbügeln“	Ich kann Ihre Einwände nachvollziehen. Mir ist jedoch wichtig, dass Ihnen klar ist, Ihr Verhalten hat weit reichende Konsequenzen.
	Wenn Sie kein Alkoholproblem sehen, dann erklären Sie mir bitte Ihr Verhalten ...
Der Mitarbeiter reagiert aggressiv	Herr Sauer, ich will Sie als Mitarbeiter nicht verlieren.

Zwischenstand	
Zusammenfassung des Gesprächsstands	Herr Sauer ich stelle fest, Sie sehen gar kein Problem.
	Vielen Dank für Ihre Offenheit, besonders dass Sie so viel Vertrauen zu mir haben und mir von Ihrer schwierigen Familiensituation erzählen.
	Herr Sauer, ich sehe, Ihnen ist der Ernst der Lage durchaus bewusst.
Ziele definieren	
Mitarbeiter ist einsichtig	Gut, wir vereinbaren gleich einen Termin beim Betriebsarzt. Sie erhalten von mir eine Adressenliste, wo Sie Hilfe bekommen können.
Mitarbeiter streitet ab und ist uneinsichtig	Der nächste Schritt ist, dass wir ein weiteres Gespräch führen. Dazu werde ich den Betriebsarzt einladen. Für mich ist das Problem deutlich. Wir werden ein weiteres Gespräch führen, an dem auch der Betriebsrat teilnehmen wird. Es wird nun ein genaues Vorgehen geben. Wir werden als nächsten Schritt eine dritte Person zu einem weiteren Gespräch einladen. Und dann eventuell einen Vertrauensarzt hinzuziehen.
Kontrollzeiträume oder -zeitpunkt festlegen	
Termine in kurzer Folge vereinbaren	Noch in dieser Woche, spätestens nächste Woche setzten wir unser Gespräch fort.

Abschluss des Gesprächs	
Mitarbeiter ist einsichtig	<p>Vielen Dank für dieses Gespräch, ich hoffe wir finden einen gemeinsamen Weg.</p> <p>Sie können mit meiner Hilfe und Unterstützung rechnen, wenn Sie ihr Problem aktiv angehen.</p>
Mitarbeiter streitet ab und ist uneinsichtig	<p>Ich möchte Ihnen noch einmal eindringlich sagen: Ich erwarte, dass Sie ihr Verhalten ändern. Für Konsequenzen sind Sie allein verantwortlich. Selbstverständlich unterstütze und helfe ich Ihnen gerne, jedoch brauche ich dazu ihre Einsicht, dass es sich wirklich um ein Problem handelt.</p>

11 Das Kondolenzgespräch

Der Verlust von Ehepartner, Kind oder anderen Familienangehörigen durch Unfall oder Krankheit kann einen Mitarbeiter in eine tiefe Krise stürzen. Oft stehen Kollegen und Führungskräfte ratlos da und wissen nicht, wie sie sich verhalten sollen. Wenn Ihr Mitarbeiter in eine solche Krise gerät, sollten Sie der Situation nicht ausweichen, sondern den Kontakt zum Mitarbeiter suchen.

Kontakt zum
Mitarbeiter

11.1 Das Ziel des Gesprächs

Bei einem Kondolenzgespräch geht es darum, dem Mitarbeiter aktiv Hilfe anzubieten. Diese Hilfe kann ganz unterschiedlich aussehen, z. B. unbezahlter Urlaub, Arbeitszeit reduzieren oder einfach nur Verständnis zeigen für die schwierige Lage des Mitarbeiters. Das Thema Tod wird in unserer Gesellschaft stiefmütterlich behandelt und oft wird zu schnell zur Tagesordnung übergegangen.

Verständnis
zeigen

Tipp:

Schweigen Sie nicht, wenn einer Ihrer Mitarbeiter einen Trauerfall in der Familie hat. Gehen Sie aktiv auf Ihren Mitarbeiter zu und tabuisieren Sie den Tod nicht.

11.2 Hintergründe – die Sie wissen sollten

Jeder Trauernde hat seinen eigenen Weg durch die Trauer. Hier gibt es keine richtige oder falsche Trauer. Zwar ist es so, dass Männer anders mit Trauer umgehen als Frauen, jedoch ist es wichtig, den Mitarbeiter in seiner Individualität zu akzeptieren. Männer stürzen sich eher in ihre Arbeit, während Frauen eher eine Rückzugsstrategie verfolgen oder auch Hilfsappelle senden. Grundsätzlich sollten Sie die folgenden Punkte beachten:

Es gibt keine
richtige oder
falsche Trauer

- Trauer braucht Zeit (sie kann bis zu acht Jahre andauern).
- Ob eine Reaktion „normal“ oder „pathologisch“ ist, hängt von ihrer Dauer und ihrer Intensität ab. Vermeiden Sie also vor-schnelle Pathologisierungen.

Bei einem Todesfall durchläuft der Betroffene unterschiedliche Trauerphasen. Die beschriebenen Phasen dienen allenfalls als Orientierung. Trauer ist ein Prozess, der nicht linear erfasst werden kann.

Die Phasen der Trauer

nach Verena Kast

Ihr Mitarbeiter wird trotz des Verlustes eines geliebten Menschen vielleicht am Arbeitsplatz perfekt funktionieren, da das Zeigen von tiefen Gefühlen im Arbeitskontext als Schwäche ausgelegt werden könnte. Jedoch sollten Sie als Vorgesetzter wissen, dass jeder Trauernde unterschiedliche Phasen durchläuft. Die dargestellten Phasen sollen Ihnen als roter Faden dienen. All das gilt im Wesentlichen auch für Trauer nach Trennungen und Scheidungen (vgl. Kapitel 9).

Erste Phase

Betäubung, Schock, Nicht-Wahrhaben-Wollen

Ihr Mitarbeiter könnte mit scheinbarer Empfindungslosigkeit oder Fassungslosigkeit reagieren. Diese Reaktionen dienen dazu, den Schicksalsschlag überhaupt auszuhalten.

Zweite Phase

Ruhelosigkeit, große innere Anspannung, die Gedanken kreisen ständig um die verlorene Person, Wut, Verzweiflung, Angst, Anfälligkeit für Infektionen

Ihr Mitarbeiter könnte fahrig wirken, abwesend, in sich gekehrt. Extreme Gefühle wird Ihr Mitarbeiter vielleicht aus Scham oder aufgrund allgemein geltender Normen und Regeln am Arbeitsplatz nicht zeigen. Flucht durch Ortswechsel oder in Überaktivität.

Dritte Phase

Desorganisation, Verzweiflung

Ihrem Mitarbeiter wird der Verlust der geliebten Person zunehmend bewusst. Er gelangt sozusagen auf den „Bodensatz seiner Trauer“. Es

geht ihm nicht besser, sondern eher schlechter. Oftmals stellt sich eine tiefe Mut- und Hoffnungslosigkeit ein. Ihr Mitarbeiter kann sich in dieser Phase vielleicht nicht mehr vorstellen, dass sein Leiden einmal enden wird. Er sieht kein Licht am Ende des Tunnels. Es könnte auch ein exzessives Suchtverhalten auftreten, das in übermäßigem Alkohol- und/oder Medikamentenkonsum mündet.

Vierte Phase

Reorganisation, Zeit der Entwicklung eines neuen Selbst- und Weltbezugs. Der Mitarbeiter findet eine neue Beziehung zu sich selbst und zur Umwelt.

Wenn Ihr Mitarbeiter nicht mehr ausschließlich mit dem Verlust beschäftigt ist, wenn nicht mehr das ganze Denken und Fühlen auf den Verlust gerichtet ist, können Sie davon ausgehen, dass er beginnt, den Verlust zu bewältigen. Dies bedeutet nicht, dass Verzweiflung und Trauer ein Ende haben. Die Abstände zwischen den Trauerwellen werden größer und die Verzweiflung wird weniger tief empfunden.

11.3 Gespräch vorbereiten

Kennen Sie den Verlust eines geliebten Menschen? Sind Ihnen Trauergefühle vertraut? Wie sind Sie mit dem Verlust umgegangen? Was war hilfreich für Sie? All diese Fragen sollten Sie sich vor dem Gespräch stellen. Und sollten Sie noch keine Erfahrung mit Verlust und Tod haben, so versuchen Sie die Scheu vor diesem Tabuthema abzulegen. Trauernde richtig zu trösten ist nicht nur eine Sache des Herzens, sondern auch bestimmter Grundregeln, die jeder erlernen kann.

Tipp:

Stellen Sie sich auf ein emotionales Gespräch ein. Denken Sie hier auch an Ihre eigenen Gefühle, Empfindungen und Ängste.

1. Schritt: Ziele festlegen

Versuchen Sie trotz aller Vorbereitung und Ziele auf Ihre Intuition zu hören. Es ist beim Thema Kondolenzgespräch wichtig, dass Sie Hören Sie auf Ihre Intuition

nicht mit einem festen Fahrplan das Gespräch führen, sondern Empathie zeigen und auf Ihren Mitarbeiter und seine Gefühle eingehen.

Zielkreuz 1: Gesprächsziele

Siehe CD-ROM

<p>b) Mussziel Sie bieten Ihrem Mitarbeiter Hilfe und Unterstützung an.</p>	<p>c) Optimalziel Ihr Mitarbeiter spürt Ihre Wertschätzung. Ihr Mitarbeiter äußert seine Gefühle und Ängste. Auch nach der Trauerzeit wendet sich Ihr Mitarbeiter vertrauensvoll an Sie.</p>
<p>d) Hindernisse Ihr Mitarbeiter baut Barrieren auf und möchte die Gefühle der Trauer unterdrücken. Ihr Mitarbeiter hat Angst, seine Trauer vor Ihnen zu zeigen und befürchtet sich vor Ihnen bloßzustellen</p>	<p>a) Hauptziel Keine "Vogel-Strauß-Politik" betreiben, sondern aktiv auf den Mitarbeiter eingehen.</p>

a) Hauptziel

Kontakt aufbauen

Beim Kondolenzgespräch geht es darum, einen Kontakt zum Mitarbeiter aufzubauen und ihn in seiner Notsituation nicht alleine zu lassen.

Beispiel

Herr Grebner pflegte zusammen mit seiner Frau über Jahre hinweg seine kranke Mutter. Nun ist die 83-jährige Frau unerwartet an einer akuten Lungenentzündung gestorben.

b) Mussziel

Bieten Sie Ihrem Mitarbeiter Hilfe und Unterstützung an. Bedenken Sie, dass Ihr Mitarbeiter die Unterstützung nicht nur in der akuten Trauerphase benötigt. Trauer kann oft Jahre dauern

Beispiel

Sie stellen fest, dass Ihre Mitarbeiterin, Frau Schilling, heillos überfordert ist mit den bürokratischen Formalitäten.

Die Behördengänge können Sie nicht übernehmen, jedoch könnten Sie Ihren Mitarbeiter dabei unterstützen. Erklären Sie Ihrem Mitarbeiter, welche firmeninternen Formalitäten auf ihn zukommen, und bieten Sie ihm aktive Hilfe an, z. B. bei der Beantragung der neuen Lohnsteuerkarte oder bei der Angabe von Daten, die bei der Personalabteilung geändert werden müssen.

c) Optimalziel

Ihr Mitarbeiter spürt Ihre Wertschätzung. Ihr Mitarbeiter äußert seine Gefühle und Ängste. Auch nach der Trauerzeit wendet sich Ihr Mitarbeiter vertrauensvoll an Sie. Der Verlust Ihres Mitarbeiters steht nicht wie ein Geheimnis oder „unangenehmes Gefühl“ zwischen ihnen. Sie und Ihr Mitarbeiter pflegen einen natürlichen Umgang mit dem Trauerfall.

Beispiel

Der Tod von Herrn Grebners Mutter liegt sechs Monate zurück. Trotz des hohen Alters seiner Mutter äußert Herr Grebner immer wieder Verlustgefühle. Durch den Tod seiner Mutter fühlt sich Herr Grebner nun „richtig“ erwachsen, da er seine Sohn-Rolle verloren hat.

Schmerzhaft ist neben dem Verlust die Suche nach der neuen Identität. Dies benötigt Zeit und Ruhe zur Selbstfindung und Neuorientierung.

d) Hindernisse

Agieren Sie als Vorgesetzter mit platten oder flapsigen Formulierungen, wird sich Ihr Mitarbeiter wahrscheinlich zurückziehen. Sie vermitteln ihm das Gefühl: „Wieder einer, der mich nicht versteht ...“

Beispiel

Sie „trösten“ Ihren Mitarbeiter mit den Worten: „Ihre Mutter war schon so alt und krank, da ist der Tod für sie doch eine Erlösung.“ oder: „Geburt und Tod gehören zu unserem Leben, das ist der Lauf der Dinge.“

Platitüden schaffen Distanz und werden Ihrem Mitarbeiter nicht gerecht. Verlegenheit und Unsicherheit führen dazu, dass wir uns hinter allgemeinen Aussagen verstecken und so unsere wahre Betroffenheit und Sprachlosigkeit überspielen wollen.

2. Schritt: Mitarbeiter analysieren

Nicht-Handeln
ist keine
Alternative!

Nicht-Handeln ist keine Alternative! Wollen Sie einem trauernden Mitarbeiter zur Seite stehen, müssen Sie sich zuerst fragen, ob Sie bereit sind, intensive Gespräche zu führen und auszuhalten. Manchmal helfen Berührungen, Blicke und gemeinsames Schweigen mehr als Worte.

Das folgende Zielkreuz unterstützt Sie bei der Analyse Ihres Gesprächspartners. Dabei werden vier Aspekte unterschieden:

1. Mitarbeitergeschichte
2. Ihre Beziehung zum Mitarbeiter
3. das Verhalten des Mitarbeiters
4. die vermutete Reaktion des Mitarbeiters

Zielkreuz 2: Mitarbeiteranalyse



Siehe CD-ROM

a) Mitarbeitergeschichte

Je unerwarteter der Todesfall, desto größer der Schock. Das gilt auch für die nicht direkt betroffenen Personen. Wenn Sie dagegen von der schwierigen privaten Situation Ihres Mitarbeiters bereits seit einiger Zeit wissen, können Sie sich innerlich besser darauf einstellen, als wenn Sie am Montagmorgen von einem Todesfall in der Familie Ihres Mitarbeiters erfahren.

Beispiel

Frau Grein ist mit ihrem Mann auf die Malediven geflogen. Ihr Mann ist während des Fluges an einer Embolie erkrankt und auf den Malediven gestorben. Heute kommt sie nach vier Wochen zum ersten Mal wieder an ihren Arbeitsplatz.

b) Beziehung zum Mitarbeiter

Es gibt Situationen, wo „perfekte“ Reaktionen und „optimale“ Gesprächsführung unpassend sind. Menschlichkeit und offene Gefühlsäußerungen schaffen mehr Nähe und Vertrauen. Dies ist für Sie als Vorgesetzten eine Herausforderung. Sie zeigen dann Seiten von sich, die vielleicht nicht in das gängige Bild des „perfekten“ Vorgesetzten passen, aber der Situation angemessen sind.

Beispiel

Schockiert erfahren Sie vom plötzlichen Säuglingstod in der Familie Ihres Mitarbeiters. Sie sind tief betroffen, da Ihr Sohn nur vier Monate älter ist und Sie mit Ihrem Mitarbeiter oft als stolze Väter über die Fortschritte Ihres Nachwuchses geredet und gelacht haben.

c) Mitarbeiterverhalten

Beurteilen Sie
nicht das
Verhalten

Das Verhalten während eines Trauerprozesses ist individuell und schwer festzulegen. Zwar gibt es typische Verhaltensmuster, z. B. versuchen sich Männer häufig mit viel Arbeit abzulenken, während Frauen eher eine Rückzugsstrategie verfolgen oder auch Hilfsappelle senden. Beurteilen Sie nicht das Verhalten, sondern versuchen Sie einfühlsam darauf einzugehen und es so hinzunehmen wie es eben ist.

d) Vermutete Reaktion des Mitarbeiters

Wenn Sie Ihren Mitarbeiter schon lange kennen und viel über ihn wissen, verführt dies zu vorschnellen Annahmen, wie er im Gespräch reagieren wird. Hier ist Vorsicht geboten: Für die optimale Gesprächsvorbereitung ist es wichtig, unterschiedliche Reaktionen innerlich durchzuspielen.

Wie gehen Sie mit der Situation um, wenn Ihr Mitarbeiter vor Ihnen in Tränen ausbricht und hemmungslos weint? Was denken Sie sich, wenn Ihr Mitarbeiter mit einem Schulterzucken vom Tod seines kleinen Sohnes erzählt? Welche Verhaltensweisen erwarten Sie von Ihrem Mitarbeiter? Akzeptieren Sie jegliche Reaktion und zeigen Sie Verständnis für die geäußerten Gefühle.

Beispiel

Ihr Mitarbeiter rationalisiert den Tod seines Sohnes. Gefasst erzählt er, dass 0,7 von 1000 Kindern in Deutschland am plötzlichen Kindstod sterben. In Deutschland sterben so insgesamt 700 Kinder im Jahr.

Wenn Ihr Mitarbeiter keine Gefühle zeigen möchte, ist dies auch eine Reaktion, die Sie akzeptieren. Trotzdem sollten Sie Ihre Gefühle äußern und benennen, auch wenn die Versuchung groß ist, schnell zum Arbeitsalltag zurückzukehren.

3. Schritt: Inhalte klären

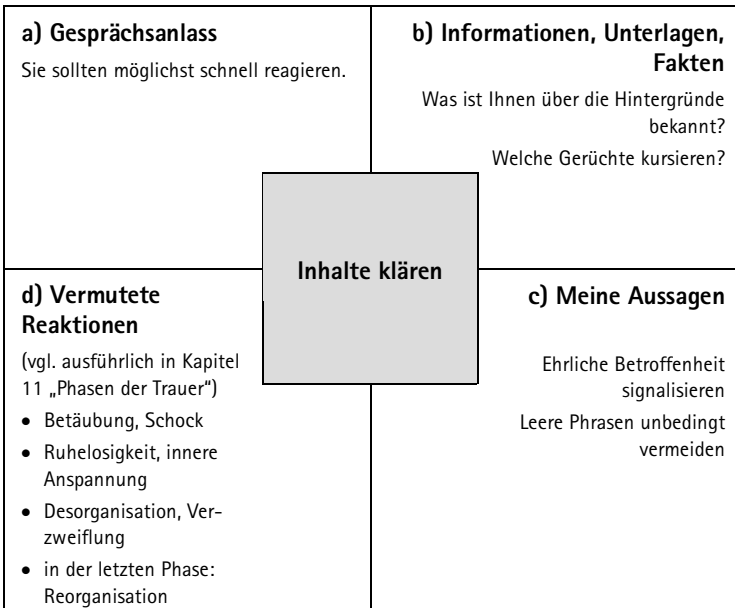
Das folgende Zielkreuz unterstützt Sie bei der inhaltlichen Vorbereitung eines Kondolenzgesprächs. Dazu helfen Ihnen diese vier Fragen:

Inhaltliche Vorbereitung des Gesprächs

1. Was ist der Gesprächsanlass?
2. Liegen mir Hintergründe zum Trauerfall vor?
3. Welche Aussagen habe ich?
4. Was sind die vermuteten Reaktionen des Gesprächspartners?

Zielkreuz 3: Gesprächsinhalte

Siehe CD-ROM



4. Schritt: Organisatorisches vorbereiten

Störungen
ausschließen

Ein geschützter Raum, genügend Zeit, keine Unterbrechungen durch Kollegen, Telefon oder E-Mails sind notwendig, um in Ruhe das Kondolenzgespräch führen zu können.

5. Schritt: Den Mitarbeiter informieren

Wichtig ist, dass Sie sofort den direkten, persönlichen Kontakt zu Ihrem Mitarbeiter suchen. Scheuen Sie sich nicht, vielleicht auch privat anzurufen. Sollten Sie einen Kondolenzbrief schreiben, können Sie darin die Gesprächseinladung formulieren.

11.4 Gesprächsleitfaden

Prozess-
Gespräch

Beim Kondolenzgespräch führen Sie mehrere Gespräche mit Ihrem Mitarbeiter und übernehmen dabei die Rolle des „Begleiters“. Die Dauer des Trauerprozesses ist individuell und schwer festzulegen. Selbst das Trauerjahr erscheint häufig zu kurz. Auch ist der Schmerz nicht zu Beginn, sondern Monate nach dem Verlust am stärksten. Gerade während dieser Zeit aber beginnt die Anteilnahme der Umwelt deutlich nachzulassen. Der Betroffene wird – offen oder indirekt – aufgefordert, endlich wieder zur Tagesordnung zurückzukehren. Hier können Sie Ihrem Mitarbeiter signalisieren, dass Sie seine individuelle Trauerzeit akzeptieren.

Gesprächsleitfaden: Kondolenzgespräch

Siehe CD-ROM

Gesprächseröffnung	
Begrüßung	Schön, dass Sie da sind.
Thema benennen	
Nicht verlegen zögern, sondern sofort mit dem Gespräch beginnen	<p>Ich bin zutiefst betroffen über den Tod Ihres Mannes.</p> <p>Der Tod Ihres Mannes kam total überraschend – ich bin fassungslos ...</p> <p>Der Tod Ihrer Tochter macht mich sprachlos.</p> <p>Ich weiß gar nicht, was ich dazu sagen soll ...</p> <p>Mir ist klar, dass Sie hier bei der Arbeit unter diesen Umständen nicht 100 % geben können. Bitte setzen Sie sich deshalb nicht noch zusätzlich unter Druck!</p>
Mitarbeiter Hilfe anbieten	
Aktive Hilfsangebote aussprechen	<p>Wie kann ich Sie entlasten oder unterstützen?</p> <p>Bitte kommen Sie zu mir, wenn Sie meine Hilfe benötigen.</p> <p>Das Team und ich möchten Ihnen helfen. Wie könnte diese Hilfe für Sie aussehen?</p>
Abschluss des Gesprächs	
Erneute Gespräche anbieten	<p>Ich werde wieder auf Sie zukommen, ist das in Ordnung für Sie?</p> <p>Mir ist es wichtig, dass wir in engem Kontakt bleiben!</p> <p>Ich weiß, vielleicht bin ich Ihnen keine große Hilfe, aber ich würde mich freuen, wenn ich Sie unterstützen könnte.</p> <p>Alles Gute für die kommende Zeit.</p>

Stichwortverzeichnis

Abfindung 129

Abmahnungsgespräch 111 ff.

– Gesprächsleitfaden 123

– Hintergründe 113

– Vorbereitung 113

– Zeugen 121

– Ziele 112

Abmahnungsgründe 112

Abwehrreaktionen 117

Alkoholsucht 160

– Adressen 161

– Formen der Unterstützung 160

– psychische Merkmale 160

– Verhaltensmerkmale 160

Anerkennung 16

Aufgabenbeschreibung 20

Beschäftigtenschutzgesetz 53

Beschwerderecht 19

Beurteilungsbogen 20

– Muster 26

Beurteilungsgespräch 19 ff.

– Gesprächsleitfaden 33

– Hintergründe 19

– typische Fehler 31

– Ziele 19

Beurteilungskriterien 21

Beurteilungssystem 19

Bewertung des Mitarbeiters 29

Bewertungsstufen 22

Checkliste

– inhaltliche Vorbereitung 12

– organisatorische Vorbereitung 11

– Vorbereitung auf den

 Gesprächspartner 14

Coaching 129

Delegationsgespräch 81 ff.

– Gesprächsleitfaden 91

– Hintergründe 82

– Vorbereitung 82

– Ziele 81

Diebstahl 54

Drohungen des Mitarbeiters 105

Einladung zum Gespräch 10

Einstellung zum Mitarbeiter 38

Fehlerkultur 38

Fehlverhalten ff.

– Diebstahl 54

– Mobbing 52

– Nutzung von Betriebseigentum 54

– sexuelle Belästigung 53

– unentschuldigtes Fehlen 55

Fehlzeiten

– Hintergründe 66

– Kostenfaktor 65

Fehlzeitengespräch 65 ff.

– Gesprächsleitfaden 75

– Vorbereitung 66

– Ziele 65, 67

Fehlzeitenursache

– familiäre Umstände 66

– mangelnde Motivation 66

– physische Krankheit 66, 75

– psychische Erkrankung 66

Führungsrolle 59

Gesprächsleitfaden

– Abmahnungsgespräch 123

– Beurteilungsgespräch 33

– Delegationsgespräch 91

– Fehlverhaltengespräch 63

- Fehlzeitengespräch 75, 76, 77
- Kondolenzgespräch 183
- Krisengespräch 156
- Kritikgespräch 49
- Kündigungsgespräch 136, 137, 139
- Suchtgespräch 170
- Verhandlungsgespräch 107
- Gesprächsvorbereitung
 - inhaltliche Vorbereitung 12
 - organisatorische Vorbereitung 10
 - Vorbereitung auf den Gesprächspartner 13
 - Gleichbehandlung 15
- Image des Unternehmens 126
- Kollegialität** 21
- Kondolenzgespräch 173 ff.
 - Gesprächsleitfaden 183
 - Hintergründe 173
 - Vorbereitung 175
 - Ziele 173
- Konfliktfähigkeit 21
- Kooperationsfähigkeit 21
- Krise 145, 173
- Krisengespräch 145 ff.
 - Gesprächsleitfaden 156
 - Hintergründe 145
 - Vorbereitung 146
 - Ziele 145
- Kritikgespräch 37 ff.
 - Gesprächsleitfaden 49
 - Hintergründe 37
 - typische Fehler 47
 - Vorbereitung 39
 - Ziele 37
- Kündigung 113
 - außerordentliche 126, 137
 - betriebsbedingt 136
 - in der Probezeit 131, 139
 - Prüfschema 140
 - von langjährigen Mitarbeitern 131
- Kündigungsgespräch 125 ff.
 - Hintergründe 125
 - Vorbereitung 127
 - Ziele 125
- Kündigungsgründe 126
- Kündigungsschreiben (Muster) 142
- Kündigungsschutzgesetz (KSchG) 125
- Mitarbeiterentwicklung** 30
- Mitarbeiterpotential 30
- Mobbing 52
- Muster
 - Beurteilungsbogen 26
 - Kündigungsschreiben 142
- Outplacement** 129
- Personalakte** 96
- Personalentwicklung 23
- Phasen der Trauer 174
- Potentialeinschätzung 23
- Privatnutzung von Betriebseigentum 54
- Prüfschema
 - Kündigung 140
- Regeln im Unternehmen** 60
- Rückkehrgespräch 66
- Rügefunktion 111
- Sachlichkeit** 15
- Schuldnerberatung 147
- Schwierige Lebenssituation 145
- Selbsterfüllende Prophezeiung 71
- Sexuelle Belästigung 53
- Signalwirkung 56
- Soziale Kompetenz 146
- Suchtgespräch 159 ff.
 - Gesprächsleitfaden 170
 - Hintergründe 159
 - Ziele 159
- Sympathie/Antipathie 29
- Trauer** 174
- Überstrahlungseffekt** 30

Unentschuldigtes Fehlen 55

Unternehmenskultur 153

Verallgemeinerungen 29

Verhaltensregeln 51

Verhandlungsgespräch 95 ff.

– Gesprächsleitfaden 107

– Hintergründe 96

– typische Fehler 105

– Vorbereitung 96

– Ziele 95

Verhandlungsthemen 95

Vorurteile 29

Warnfunktion 112

Zeugen im Gespräch 121

Zusammenarbeit 21

Die Autoren



Nadja Raslan ist freie Trainerin, Beraterin und systemische Familientherapeutin. Ihre Schwerpunkte sind Konzeption und Durchführung von individuellen Personalentwicklungsmaßnahmen und Coachings. Ihre Themen umfassen Führung, Kommunikation, Konflikt und Potentialanalysen. Informationen finden Sie unter www.raslantraining.de.



Franz Hölzl ist Trainer und Berater der Haufe Akademie *Inhouse*. Seine Schwerpunkte sind die Konzeption und Durchführung von individuellen Trainings, Workshops und Coachings zu den Themen Führung, Kommunikation, Persönlichkeit und Team.