

<< (/news-1722308.html) Zum Dossier: Personalführung (/personalfuehrung-1750954.html)
18.03.2019

Schwierige Mitarbeitergespräche meistern

von Nina Konopinski-Klein

Regelmäßige Mitarbeitergespräche gehören zu den bewährten und empfohlenen Instrumenten der Personalführung. Auch, wenn manche Apotheken ohne dieses Führungsinstrument auskommen: In bestimmten Situationen ist das gemeinsame Gespräch unerlässlich. Nicht zuletzt dann, wenn es heißt: Reden wir über die Zukunft.



Fallbeschreibung

Zum Jahresanfang fand eine Besprechung aller Mitarbeiter der Pelikan-Apotheke statt. Es war ein Novum. Obwohl sich die Mitarbeiter bisher zumeist nur zwischen Tür und Angel abgestimmt hatten, funktionierte alles ganz gut. Dass diese Vorgehensweise für die Zukunft nicht reichen könnte, zeigte sich in der Vorweihnachtszeit.

Die Übernahme der zum Verkauf stehenden Markt-Apotheke und die jetzt auch zum Team gehörenden neuen Kollegen brachten zusätzliche Aufgaben und die Notwendigkeit einer engen Absprache. Ein reibungsloser Ablauf war nicht nur bei größeren Aktionen und in der vorweihnachtlichen Hektik, sondern auch im normalen Alltag, nicht mehr gegeben.

Serie: Psychologie im Alltag

Teil 1: Prokrastination (<https://www.apotheke-und-marketing.de/prokrastination-hat-viele-gesichter-2260129.html>)

Teil 2: Mitarbeitergespräche

Teil 3: Feedback geben und annehmen (<https://www.apotheke-und-marketing.de/feedback-geben-und-annehmen-2282214.html>)

Teil 4: Kundengespräche (<https://www.apotheke-und-marketing.de/richtiges-fragen-und-zuhoeren-fuer-ein-gutes-kundengespraech-2287455.html>)

Teil 5: Richtig delegieren (<https://www.apotheke-und-marketing.de/aufgaben-abgeben-2449529.html>)

Teil 6: Die Betriebsfeier (<https://www.apotheke-und-marketing.de/betriebsfeier-chance-oder-problem-2421579.html>)

Teil 7: Souverän auftreten (<https://www.apotheke-und-marketing.de/souveraen-auftreten-selbstsicher-und-nicht-frech-sein-2451365.html>)

Teil 8: Konflikte im Alltag (<https://www.apotheke-und-marketing.de/konflikte-gehoren-zum-alltag-2465293.html>)

Teil 9: Mein Smartphone und ich (<https://www.apotheke-und-marketing.de/mein-smartphone-und-ich-2479200.html>)

Teil 10: Nein sagen ohne schlechtes Gewissen (<https://www.apotheke-und-marketing.de/nein-sagen-ohne-schlechtes-gewissen-2490696.html>)

Teil 11: Probleme lösen durch gezielte Kommunikation

Neue Strukturen schaffen

Deshalb beschloss die Apothekenleiterin, Frau Meier, das Team umzustrukturieren. Sie teilte die Mitarbeiter in Funktionsbereiche ein, bestimmte neue Abläufe und ernannte einige zu Teamleitern, die sie als ihre direkten Ansprechpartner sah. Dies gab sie bei einer Gesamtversammlung bekannt und kündigte dabei gleichzeitig an, dass demnächst Mitarbeitergespräche stattfinden, bei denen alle über ihre neuen Aufgabenbereiche informiert werden.

Gleichzeitig würden dabei auch Entwicklungsmöglichkeiten und Potenziale der Mitarbeiter besprochen. Was Frau Meier allerdings nicht berücksichtigte, war die Tatsache, dass die von ihr nach Leistungsprinzip und Sympathie ausgesuchten künftigen Teamleiter kaum Führungserfahrung besaßen und auf eine solche Aufgabe nicht vorbereitet waren. Einige von ihnen fühlten sich total überfordert und wussten nicht, wie sie vorgehen sollten. Daher organisierte Frau Meier eine kleine Schulung und fasste zusammen, was gerade bei Teambesprechungen und in Einzelgesprächen zu beachten ist.

Mitarbeitergespräche im Detail

Auf gute Vorbereitung kommt es an

Der Erfolg vieler Gespräche hängt in hohem Maße von einer guten Vorbereitung ab. Eine schriftliche oder zumindest gedankliche Vorbereitung ist die Basis für ein konstruktives und gut funktionierendes Gespräch.

- Notieren Sie für sich Ziele, die Sie im Gespräch erreichen wollen.
- Strukturieren Sie das Gespräch und bereiten Sie für jede Phase die wichtigsten Argumente vor. Die gedankliche Beruhigung „Ich weiß doch, was ich will“ kann sich spätestens bei detaillierten Fragen oder einer unerwarteten Reaktion des Gegenübers als falsch erweisen.
- Bereiten Sie sich abhängig vom Ziel des Gespräches auf die wichtigsten Argumente und Gegenargumente vor und überlegen Sie plausible Erklärungen für Ihre Entscheidungen (Kündigungsgrund, Ursache für die Zuteilung neuer Aufgaben usw.). Ein offenes, vertrauensvolles

Gespräch beinhaltet die Offenlegung der Ursachen Ihrer Entscheidung: Was hat Sie veranlasst, so zu entscheiden?

- Legen Sie für sich einen roten Faden fest. Somit vermeiden Sie eine unerwünschte Gesprächsrichtung.

Wie, wann, wo

Informieren Sie Ihren Gesprächspartner über Ziel bzw. Anlass des Gesprächs.

Beispiele:

- Beurteilungsgespräch (Leistung, Potenzial)
- Delegationsgespräch (neue Aufgaben, Verantwortungsbereiche)
- fachliche Beratung (Kompetenzerweiterung, qualifiziertes Feedback)
- Konfliktlösungsgespräch (hier sind alle Konfliktparteien einzubeziehen)
- Zielvereinbarungsgespräch (Grundlage für künftige Beurteilungsgespräche)
- Setzen Sie einen Termin fest, der dem Mitarbeiter genügend Zeit für die Vorbereitung gibt.
- Nennen Sie die grundsätzlichen Rahmen. Überraschen Sie nicht, und führen Sie keine wichtigen Gespräche auf die Schnelle und unerwartet.
- Führen Sie das Gespräch unter vier Augen. Ausnahme: Sie brauchen Unterstützung (Vorgesetzter, Kollege), der Mitarbeiter braucht Unterstützung (nächst höherer Vorgesetzter, Betriebsrat), Konfliktgespräch.
- Sorgen Sie für passende Räumlichkeiten.
- Bereiten Sie rechtzeitig alle Unterlagen vor.

Entspannt sein und bleiben

Auch wenn Sie sich gut auf das Gespräch vorbereitet haben, vermeiden Sie Zeitdruck und Hektik. Räumen Sie genügend Zeit ein, damit Sie in Ruhe alles besprechen können und dem Mitarbeiter Zeit zum Reagieren geben. Vermeiden Sie Störungen. Geben Sie sich selbst und dem Gegenüber die Möglichkeit, aufeinander einzugehen.

Roter Faden für die Gesprächsführung

- Sorgen Sie für eine angenehme, wertschätzende Atmosphäre. Auch unangenehme Bereiche sollten in gegenseitigem Respekt und Achtung besprochen werden.
- Nehmen Sie Bezug auf das Thema, präzisieren Sie es.
- Erstellen Sie eine gemeinsame Verständnisatmosphäre.
 - Klären Sie die Standpunkte und Hintergründe.
 - Verdeutlichen Sie Ihre Darstellung/Position.
 - Listen Sie Ihren Rückblick auf Ergebnisse, Ziele, Aufgaben und Erfahrungen mit dem Mitarbeiter auf.
 - Sprechen Sie über Stärken, Schwächen und Entwicklungsbereiche des Mitarbeiters.
 - Geben Sie Ausblick auf Ihre Wünsche bezüglich künftiger Ziele, Aufgaben und Ergebnisse.
 - Vereinbaren Sie entsprechende Maßnahmen.
- Wichtig dabei:
 - Stellen Sie Fragen.
 - Informieren Sie über Ihre Wahrnehmung.
 - Reflektieren Sie das Gespräch.



Gespräche vorbereiten

Ein gezieltes, vorbereitetes Gespräch mit Vereinbarungen sollte dokumentiert und in Form eines Protokolls bzw. eines Fragebogens allen beteiligten Personen zur Kenntnis gegeben werden. Hier können Sie sich kostenlos ein Formular zur Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs herunterladen.

(/fm/5414/AuM_Checkliste_Mitarbeitergespraech_Apotheke_v03.pdf)

Schwierige Gesprächspartner

Einige Verhaltensvorschläge können dabei helfen, mit schwierigem Gesprächspartnern zurecht zu kommen. So entsteht, wenn ein Gespräch gut vorbereitet und Akzeptanz vorhanden ist, eine konstruktive und für alle zufriedenstellende Atmosphäre. Bei der Zusammenarbeit kommt es oft ungewollt zu Konflikten bzw. Störungen, die eine sofortige Reaktion erfordern. Hier ein paar Beispiele.

Mitarbeiter wird laut und streitet	Bleiben Sie ruhig. Hören Sie zu und wiederholen Sie in Ruhe Ihr Argument. Stellen Sie eine sachliche Frage. Reaktionen wie „Beruhigen Sie sich!“ oder „Jetzt reicht es mir aber!“ erzielen meist gegenteilige Effekte. Statt „Schreien Sie nicht!“ sagen Sie lieber „Ich höre sie gut“ und nicken freundlich.
Mitarbeiter schwatzt / hört sich gerne reden	Unterbrechen Sie taktvoll. Mit Hinweis auf verbleibende Zeit bitten Sie ihn, die wichtigsten Punkte zu nennen. Wechseln Sie das Thema. „Ich unterbreche Sie ungern. Was waren die für Sie wichtigsten Punkte, die wir heute noch besprechen wollen?“.
Mitarbeiter ist sehr still / redet kaum	Führen Sie das Gespräch durch Fragen. „Was meinen Sie zu...?“, „Wie ist Ihre Erfahrung mit...?“. Bedanken Sie sich für die Beiträge.
Mitarbeiter spricht schlecht über Kollegen	Gehen Sie nicht darauf ein. Wenn Sie aber doch die Gerüchte hören möchten, verzichten Sie auf Ihre Stellungnahme und Kommentare. Ausreichend sind: „Ach, so“ und „Das ist mir neu“. Sprechen Sie nur positiv und respektvoll über alle Mitarbeiter. Lassen Sie sich in Konflikten nicht für bestimmte Seiten gewinnen.
Mitarbeiter weiß alles besser	Loben Sie das Engagement und bieten Sie Sonderaufgaben an. Wenn der Mitarbeiter tatsächlich ein Spezialist auf einem bestimmten Gebiet ist, können Sie und Ihr Team nur davon profitieren. Ist er ein Blender, wird er künftig mit seinen Aussagen vorsichtiger sein.
Mitarbeiter widerspricht ständig	Überlegen Sie, ob das ein Machtkampf ist oder ob Sie es mit einem engagierten Mitarbeiter mit eigener Meinung zu tun haben. Hinterfragen Sie die Einwände und reagieren Sie je nach Sachlage: „Danke für Ihren Einwand. Diesen Aspekt hatte ich noch nicht bedacht. Was sind denn Ihre Vorschläge?“ „Mag sein, dass Sie die Situation so sehen. Aus meiner Sicht und meiner Erfahrung habe ich folgendes entschieden ... Ich bitte Sie, sich daran zu halten.“

Mitarbeiter ist passiv bzw. negativ eingestellt	Wenn Sie das merken, beobachten Sie, ob es sich um Frust, Unterforderung, innere Kündigung oder persönliche Probleme handelt. Fragen Sie eventuell nach, oder lassen Sie ihn, nachdem er negative Argumente gebracht hat, auch die positiven aufzählen. „Sie sprachen über ..., was glauben Sie, wären die drei wichtigsten positiven Punkte dabei? Schließlich hat jede Situation zwei Seiten.“ „Ich merke, heute geht es Ihnen nicht besonders gut. Wie kann ich Ihnen helfen?“ „Ich habe den Eindruck, Sie sind müde. Wollen wir eine kleine Pause einlegen und dann weiter machen?“.
--	--

Sollten Sie zum ersten Mal ein Mitarbeitergespräch führen, dann denken Sie daran: Nobody is perfect! Auch Sie dürfen Schwächen haben und sie manchmal durchaus zeigen. Gute Vorbereitung und Auseinandersetzung mit dem Thema erleichtert jede Situation. Ein respektvolles und empathisches Miteinander bringt beide Seiten auf Augenhöhe und fördert die gegenseitige Wertschätzung. Da wir ein Drittel unseres Lebens bei der Arbeit verbringen, sollten wir uns das Leben gegenseitig nicht schwerer machen als es sowieso schon ist.
