

Mitarbeitergespräche erfolgreich und wertschätzend führen

RÖMISCH-KATHOLISCHE LANDESKIRCHE AARGAU

PRÄSENTATION ERSTELLT DURCH S. LÜTHI | LÜTHI+PARTNER |
WWW.LUETHI-CONSULTING.CH



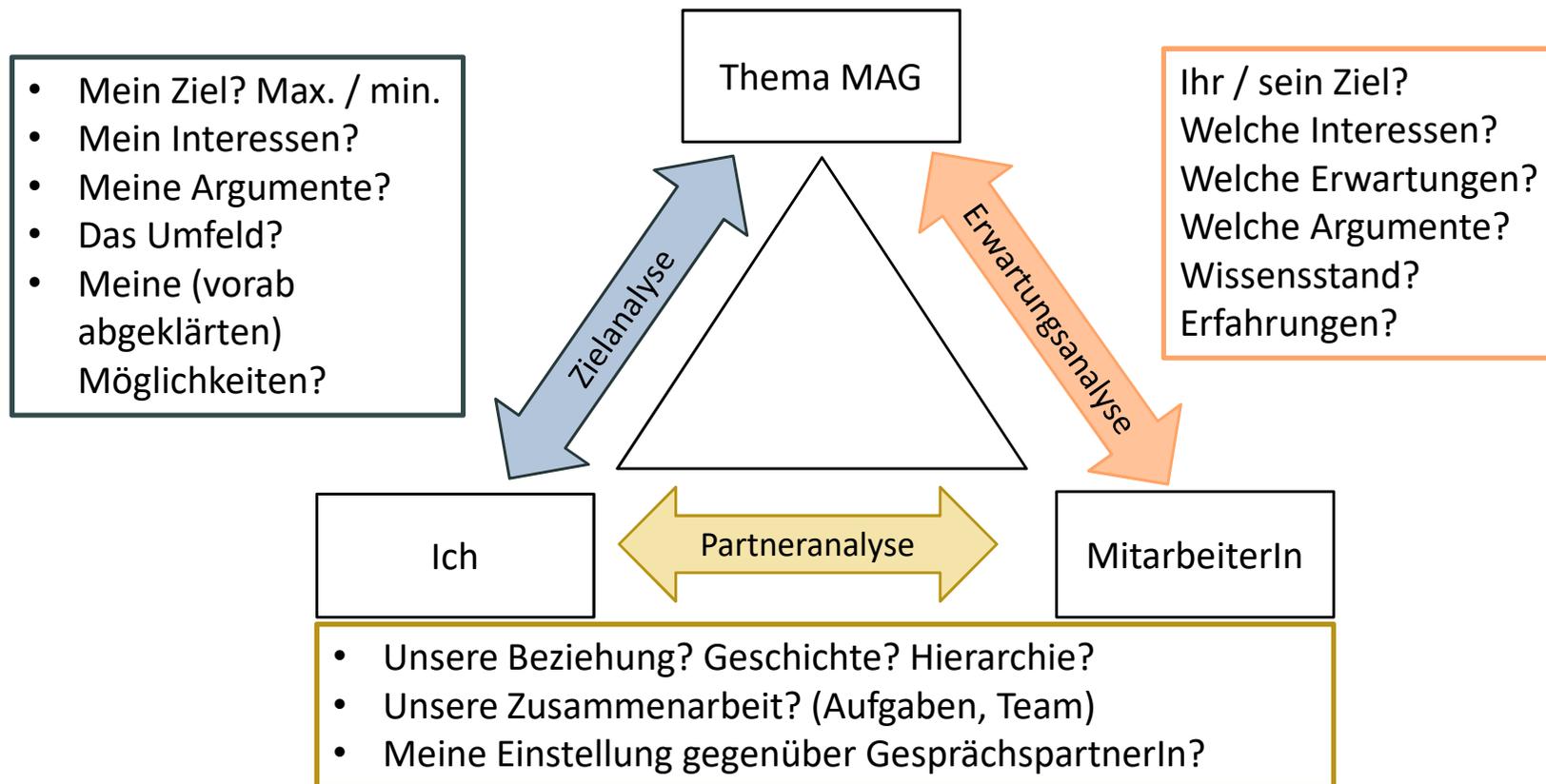
Gesprächsvorbereitung



Gesprächsvorbereitung

- ✓ Planen und organisieren – genug Zeit für Vorbereitung haben und geben, Zeit einplanen (mind. 1 Std.)
- ✓ Unterlagen studieren (letztes Gespräch, vereinbarte Ziele, andere Gesprächsnotizen), evt. zusätzliches Feedback einholen
- ✓ Gespräch vorbereiten > eigene Standpunkte festhalten, inkl. Argumentation dafür und mögliche Ziele aus Sicht des / der Vorgesetzten
- ✓ Information sicherstellen, Räumlichkeiten reservieren

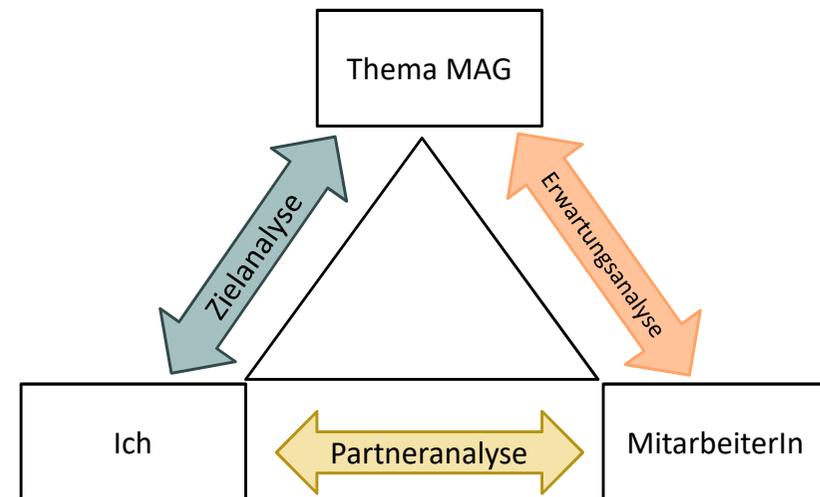
Gesprächsvorbereitung



Gesprächsvorbereitung

Zusätzliche Gedanken:

- Wie strukturiere ich aufgrund der Analyse mein Gespräch?
- Was mache ich, wenn das Gespräch anders verläuft?
- Wo findet das Gespräch statt? Hilfsmittel? Unterlagen?
- Was muss ich unbedingt festhalten?
- Datum mögliches Folgegespräch?





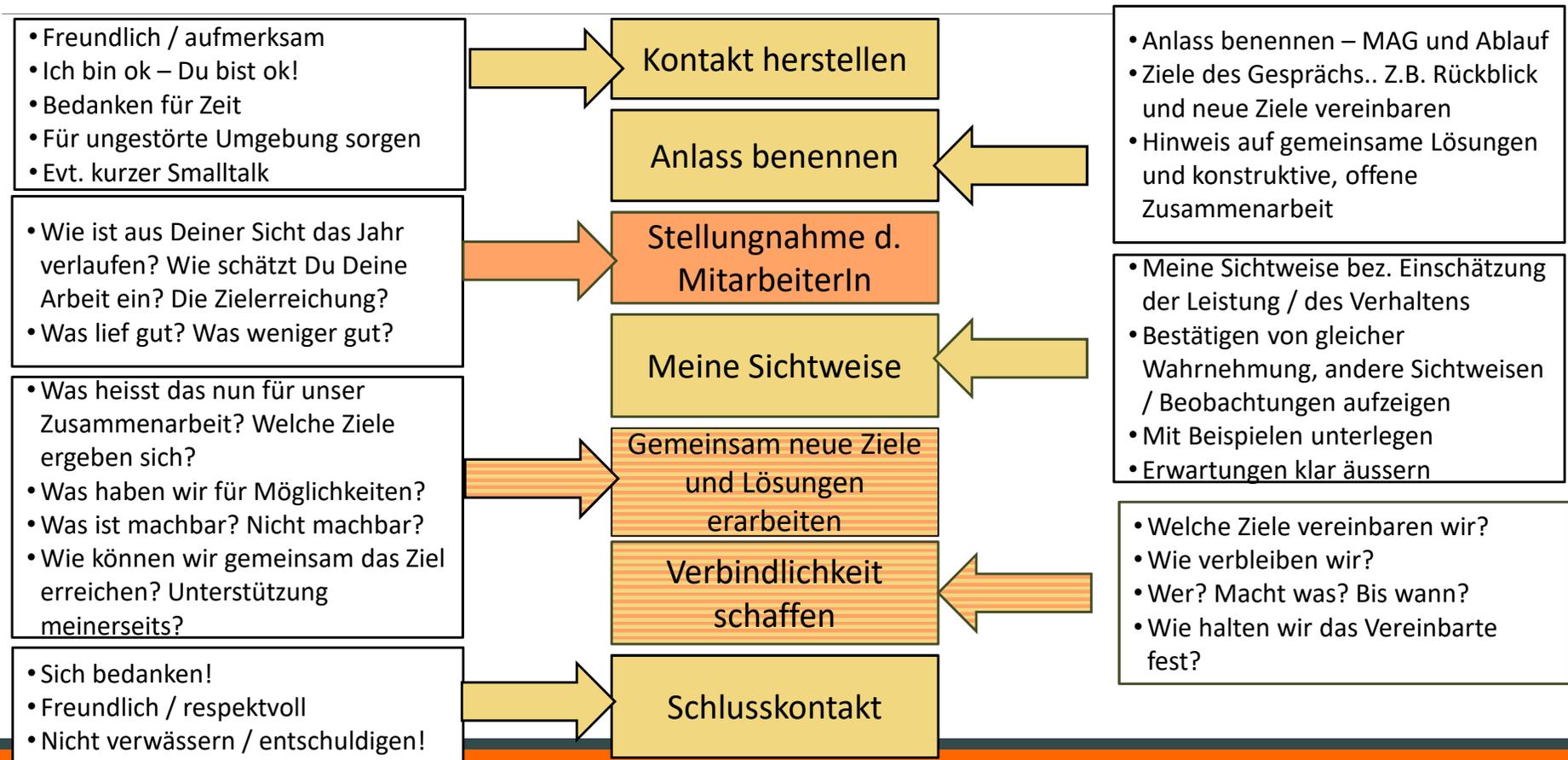
Gesprächsablauf



Gesprächsablauf - wichtige Merkmale

- ✓ Störungsfreie Umgebung
- ✓ Haltung: Wertschätzend, ehrlich und offen, lösungsorientiert
- ✓ Dialog und nicht das Formular ist im Zentrum!
- ✓ Beschränkung auf das Wesentliche –
Detaildiskussionen nur soweit notwendig
- ✓ 1/3 über Vergangenheit – 2/3 über die
Zukunft
- ✓ Ablauf beim Einstieg kurz klären

Gesprächsablauf in 7-Phasen



Gesprächsablauf in 7-Phasen

Do's:

- Fragen stellen, Fragen stellen!
- Zuhören, nachfragen, verstehen wollen!
- Nach gemeinsamen Lösungen streben – Kooperation!
- Die Meinung unmissverständlich einbringen!
- Den Dingen auf den Grund gehen – braucht manchmal Geduld!
- Flexibilität zeigen, wo nötig und sinnvoll bzw. zielführend
- Verbindlichkeit schaffen!

Kontakt herstellen

Anlass benennen

Stellungnahme d. Gegenübers

Meine Sichtweise

Gemeinsam neue Ziele u. Lösungen erarbeiten

Verbindlichkeit schaffen

Schlusskontakt

Don't:

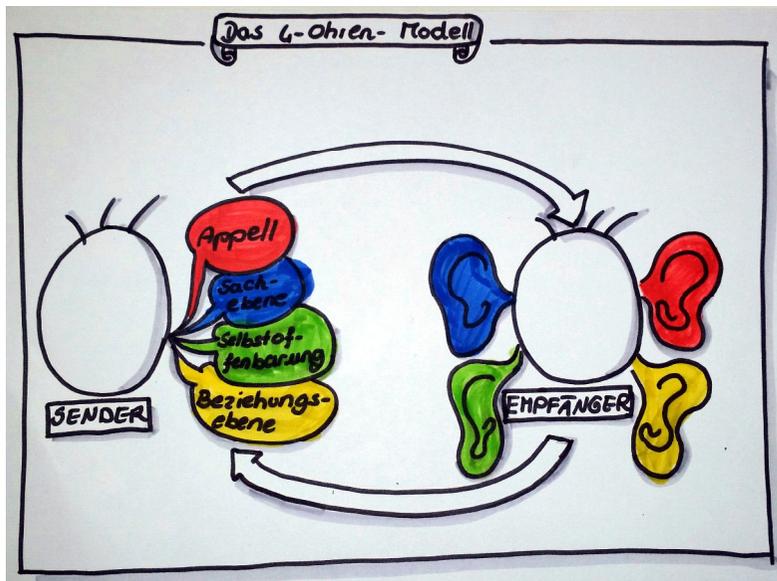
- Anlass zu ausführlich
- Zuerst die eigene Sichtweise einbringen – damit ist das Gegenüber «an der Wand»
- Eigene Standpunkt oder Erwartungen nicht klar einbringen
- Keine Fragen stellen!
- Nur die eigene Lösung gelten lassen, unrealistische Zielsetzungen
- Keine Vereinbarungen treffen u. festhalten
- Sich entschuldigen für Gespräch

Ideen / Merkpunkte zu: Nachbearbeitung



- ✓ Protokollierung des Gesprächs > S. Formular
- ✓ Festhalten aller wichtigen Inhalte und Abmachungen (z.B. Ziele, Erwartungen, Weiterbildungsbedarf o.ä.)
- ✓ Zusätzliche Abklärungen tätigen (z.B. mit HR)
- ✓ Verfolgung der Umsetzung (Controlling, Zwischengespräche, Zielkorrekturen wo nötig)

Ideen / Merkpunkte zu: Gesprächstechnik



- ✓ Wer fragt der führt – offene Fragen stellen (W-Fragen)
- ✓ Aktiv zuhören – verstehen wollen / ernstnehmen, Interesse an der Meinung des Gegenübers zeigen
- ✓ Eigene Meinung / eigene Sichtweise und Wahrnehmung einbringen, mit Beispielen unterlegen (Nachvollziehbarkeit)
- ✓ Ich-Botschaften / Feedback-Regeln einhalten
- ✓ Partnerschaftliche Haltung, mit Blickkontakt, auf Augenhöhe > Ich bin ok – Du bist ok

Ideen / Merkpunkte zu: Ziele setzen

Zielkriterien – SMART

Die 5 Kriterien, die an ein Ziel zu stellen sind, damit es verwendbar ist



Spezifisch

Ziele müssen spezifisch, eindeutig und positiv beschrieben sein.



Messbar

Die Zielerreichung sollte messbar sein.



Aktiv beeinflussbar

Für alle an der Umsetzung Beteiligten sollte es attraktiv sein, das avisierte Ziel zu erreichen.



Realistisch

Das Ziel muss realistischer Weise erreichbar sein.



Terminiert

Das Ziel muss terminlich klar festgelegt sein.

Nein!

Aber...

Widerstand und Umgang damit

Widerstand und Umgang damit – Symptome von Widerstand

	verbal (Reden)	non-verbal (Verhalten)
aktiv (Angriff)	<p><i>Widerspruch:</i> Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik Sturer Formalismus</p>	<p><i>Aufregung:</i> Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquenbildung</p>
passiv (Flucht)	<p><i>Ausweichen:</i> Schweigen Bagetellisieren Blödeln Ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren</p>	<p><i>Lustlosigkeit:</i> Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben Innere Emigration Krankheit</p>

Quelle: Doppler/Lauterburg 1999, 293-304

Widerstand und Umgang damit - Grundsätze

- Grundsatz 1: **Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand!**
(Nicht-Vorhandensein ist ein Signal mangelnder Aktivität oder mangelnden Widerstandes)
- Grundsatz 2: **Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft!**
(Geheime Botschaft hinter den Emotionen entschlüsseln)
- Grundsatz 3: **Nichtbeachtung führt zu Blockaden!**
(Widerstand ist ein Signal, dass die Voraussetzungen noch nicht gegeben sind)
- Grundsatz 4: **Mit dem Widerstand gehen, nicht gegen ihn!**
(Widerstand als Signal der Energieblockade deuten und in positive Richtung freisetzen)

Doppler & Lauterburg (2002, S. 311ff.)

Widerstand und erfolgreicher Umgang damit

- Sich auf das Gegenüber einlassen, konzentrieren und dies durch die eigene Körperhaltung ausdrücken
- Mit der eigenen Meinung zurückhaltend umgehen
- Nachfragen bei Unklarheiten – aktiv zuhören
- Zuhören heißt nicht gutheißen
- Pausen aushalten, sie können ein Zeichen sein für Unklarheiten, Angst oder Ratlosigkeit
- Auf eigene Gefühle achten
- Die Gefühle des Partners erkennen und ansprechen (Spiegeln)
- Bestätigende kurze Äußerungen
- Geduld haben und den Sprecher nicht unterbrechen, ausreden lassen
- Blickkontakt halten
- Sich durch Vorwürfe und Kritik nicht aus der Ruhe bringen lassen
- Empathie ausüben und sich innerlich in die Situation des Sprechers versetzen.

Widerstand und erfolgreicher Umgang damit

- Ruhig und ohne Zeit- und Ergebnisdruck Gespräch führen
 - Aufrichtiges Interesse für die Situation und Meinung der Betroffenen zeigen > Vertrauensbasis schaffen damit Empfindungen und Gedanken geäußert werden können
 - Es gilt, **Fragen** zu stellen und gut zuzuhören:
 - Was ist für die Betroffenen besonders wichtig?
 - Welches sind ihre Bedürfnisse und Anliegen?
 - Was könnte passieren, wenn man wie vorgesehen vorgehen würde?
 - Was sollte nach Möglichkeit verhindert werden?
 - Was wären annehmbare Alternativen und wie müsste ihrer Ansicht nach vorgegangen werden?
- **Empathische und offene Grundhaltung**
- **Authentisches und kongruentes Auftreten**
- **Akzeptanz und bedingungslose positive Beachtung der anderen Person.**