

REDLINE | VERLAG

New Business Line | SOFT SKILLS

LILO SCHMITZ | BIRGIT BILLEN

LÖSUNGSORIENTIERTE MITARBEITERGESPRÄCHE

Lilo Schmitz/Birgit Billen

Lösungsorientierte Mitarbeitergespräche

Lilo Schmitz/Birgit Billen

Lösungsorientierte Mitarbeitergespräche

- zielorientiert planen
- klar formulieren
- erfolgreich Vereinbarungen treffen

REDLINE WIRTSCHAFT

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar

ISBN: 978-3-636-01576-1 | Print-Ausgabe

ISBN: 978-3-86881-096-7 | E-Book-Ausgabe (PDF)

3. Auflage

E-Book-Ausgabe (PDF): © Copyright 2009 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München. www.redline-verlag.de

Print-Ausgabe: © Copyright 2008 by Redline Wirtschaft, FinanzBuch Verlag GmbH, München.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung: J. Echter, Redline GmbH
Satz: M. Zech, Redline GmbH
Printed in Austria

Inhalt

Vorwort
Einleitung

1. Wie Sie als Führungskraft Gespräche erfolgreich gestalten

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als wichtigste Ressource
Die Führungskraft als »Fels in der Brandung«
Klar sein schafft Orientierung!
Respekt und Freundlichkeit – Ihr Fundament
Konsequent sein und Wort halten
Den Mitarbeitenden Spielraum und Wahlmöglichkeiten eröffnen
Entspannt sein – auch in fordernden Situationen
Gewinnen durch Fairness

2. Empowerment der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Kompetenz- und Lösungsorientierung im
Mitarbeitergespräch
Kompetenz zum Thema machen – lösungsorientierte
Lerntheorie
Kompetenzen im Fokus
Pflegen Sie Anerkennung und angemessenes Lob!
Stellen Sie kompetenzorientierte Fragen!

3. Der gute Start in ein erfolgreiches Gespräch

Grundhaltungen im Gespräch
Vorbereitung und rechtliche Klärung

Rahmen und Zeitrahmen

4. Gesprächsbausteine, die Sie direkt umsetzen können

Abmahnung
Alkohol und Drogen
Ausbildungsbegleitung
Ablehnung einer Beförderung
Beförderungsgespräch
Beurteilungsgespräch
Delegationsgespräch
Einarbeitungsgespräch
Einstellungsgespräch
Feedbackgespräch
Fehlzeitengespräch
Förderungsgespräch
Fortbildungsgespräch
Gehaltsgespräch
Jahres-Mitarbeitergespräch
Konflikte zwischen Mitarbeitern I – ein Mitarbeiter beschwert sich
Konflikte zwischen Mitarbeitern II – Gespräch mit der zweiten Konfliktpartei
Konflikte zwischen Mitarbeitern III – Gespräch mit beiden Konfliktparteien
Kritikgespräch
Kritikgespräch mit kaum kündbaren Mitarbeitern
Kündigung durch den Mitarbeiter
Kündigung wegen Personalabbau
Kündigung wegen Unzufriedenheit mit dem Mitarbeiter
Mitarbeiterbefragung
Gespräch mit der Mitarbeitervertretung
Pensionierung
Probezeitgespräch
Rückkehrgespräch
Stellenbeschreibung

Unangenehme Entscheidungen von oben
Versetzungsgespräch
Vertretung von Kollegen
Zielvereinbarungsgespräch

5. Mitarbeitergespräche im Team

Familiengespräch
Jahresrückblick im Team
Jubiläum
Konflikte zwischen Teams
Projekt- und Fallbesprechung im Team
Stellenbeschreibung im Team

Zum Abschluss

Vorwort

Wir haben dieses Buch aus unserer Erfahrung als Führungskräfte und aus unserer Ausbildungs-, Seminar- und Beratungspraxis heraus entwickelt. Wir danken all unseren Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die lösungsorientierte Ideen in ihre Unternehmen und Organisationen tragen und uns mit ihren Anregungen bereichern. Sie machen unseren Berufsalltag spannend und lehrreich.

Wir sind dankbar, dass wir den lösungsorientierten Ansatz bei Insoo Kim Berg und Steve de Shazer lernen durften, die beide in den letzten Jahren verstorben sind. Wir bedanken uns auch bei allen Kolleginnen und Kollegen, die den lösungsorientierten Ansatz ständig weiterentwickeln und lebendig halten.

Nach dem großen Erfolg unseres Klassikers „Mitarbeitergespräche“ finden Sie in diesem Band die Gespräche aktualisiert und durch Mitarbeitergespräche im Team erweitert und ergänzt.

Wir wünschen uns, dass auch dieser Band Führungspraxis und Führungsalltag leichter und transparenter macht und damit dazu beiträgt, dass Arbeit mehr Freude macht.

Lilo Schmitz & Birgit Billen

Einleitung

Mitarbeitergespräche gehören zum beruflichen Alltag jeder Führungskraft. Einschlägige Handbücher und Trainings geben hier gute und klassische Orientierungshilfen. Dieses Praxisbuch wählt dazu einen völlig neuen Ansatz:

Nicht Probleme und Defizite, sondern Stärken, Entwicklungspotenzial, Chancen und Möglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und des Unternehmens stehen im Mittelpunkt des lösungsorientierten Ansatzes der Mitarbeiterführung.

Grundlage sind Philosophie und Strategien der sogenannten lösungsorientierten Kurztherapie und Beratung, wie sie seit über 30 Jahren in Milwaukee/ USA von Insoo Kim Berg, Steve de Shazer und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt wurden.

Nach kurzen orientierenden Einführungen in die Grundideen der lösungsorientierten Mitarbeiterführung und in die Lerntheorie des lösungsorientierten Ansatzes finden Sie prägnante Darstellungen einer Vielzahl und Vielfalt von Gesprächssituationen, die im Führungsalltag anfallen können. Dabei sind klassische Mitarbeitergespräche genauso berücksichtigt wie innovative Modelle. Suchen Sie die Gespräche aus, die zu Ihrem Stil, Ihrem Unternehmen und Ihren Aufgaben passen.

Dieses Buch lebt, wie alle lösungsorientierten Praxisbücher, vom Ausprobieren.

Unsere Gesprächsbausteine liefern Ihnen Formulierungsbeispiele für einen freundlichen, aber in der Sache stets klaren Stil, an dem Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich gut orientieren können.

Behandeln Sie dieses Buch wie einen Werkzeugkoffer:

- Lesen Sie die einzelnen Kapitel in beliebiger Reihenfolge.
- Schlagen Sie gezielt nach bei Situationen, für die Sie Anregungen suchen.
- Überspringen Sie alles, was Sie im Moment nicht interessiert.
- Probieren Sie interessante Anregungen gleich heute oder morgen aus.
- Wenn Sie gute Erfahrungen damit gemacht haben: Wiederholen Sie Ihre Erfolge!

Wenn bestimmte Gespräche, die zu Ihrem Führungsalltag gehören, auf Dauer schwierig bleiben, nutzen Sie die intensiveren Verbesserungsmöglichkeiten in lösungsorientierten Führungstrainings oder lösungsorientiertem Coaching.

Dies ist ein Buch für Frauen und Männer in Führungspositionen, die Mitarbeiterinnen wie auch Mitarbeiter leiten. Sie finden deshalb weibliche und männliche Formen in bunter Mischung.

1. Wie Sie als Führungskraft Gespräche erfolgreich gestalten

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als wichtigste Ressource

Als Führungskraft haben Sie viele Dinge in Einklang zu bringen. Ihr Führungshandeln spielt sich nicht im luftleeren Raum ab, sondern in einem Beziehungsgeflecht von Anspruchsgruppen, für die Ihre Dienstleistung als Führungskraft wichtig ist. So haben beispielsweise Kapitaleigner, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Ihre eigenen Vorgesetzten, Gewerkschaften und Mitarbeitervertretung, eventuell auch Staat und Politik, jeweils unterschiedliche Erwartungen an Ihr Unternehmen oder Ihre Organisation – und damit auch an Sie.

Ihre Aufgabe ist es, diese unterschiedlichen Interessen in Ihrem Führungsalltag angemessen zu berücksichtigen und nicht zuletzt mit Ihrer persönlichen Lebens- und Karriereplanung in Einklang zu bringen.

Eine Ihrer wichtigsten Anspruchsgruppen sind Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Egal wie gut Ihre übrigen Managementfähigkeiten sind, egal wie zufrieden andere wichtige Anspruchsgruppen sind – ohne einsatzfreudige, zufriedene und kompetente

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird Ihr Erfolg nur von kurzer Dauer sein!

Was trägt zur Kompetenz und Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei? Dies sind zunächst strukturelle Faktoren wie:

- faire, angemessene Bezahlung,
- Sicherheit und Intaktheit des Arbeitsplatzes,
- verlässliche berufliche Perspektiven,
- Chancengleichheit,
- Möglichkeiten der Fortbildung und des sozialen Aufstiegs.

Ebenso wichtig sind daneben Merkmale der Arbeitsstruktur und Arbeitsatmosphäre:

- klare Aufgaben und verlässlicher Rahmen,
- transparente Abläufe und zuverlässige Informationen,
- angemessene, sinnvolle und befriedigende Aufgaben,
- selbstbestimmtes Handeln und Übernahme von Verantwortung,
- Möglichkeiten des Lernens,
- Anerkennung für den eigenen Beitrag und die eigenen Fähigkeiten,
- Kooperation und Teamgeist,
- gutes Betriebsklima und ein insgesamt respektvoller und diskreter Umgang.

Die Führungskraft als »Fels in der Brandung«

Während Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Fachkräfte die operativen Tätigkeiten in Unternehmen und Organisation verrichten, sind Sie als Führungskraft in erster Linie verantwortlich für die verlässliche und klare Strukturierung des Arbeitsalltags und die Entwicklung neuer Perspektiven.

Gute Führungskompetenz ist wichtiger als gute Fachkompetenz!

- A. Als kompetente Führungskraft sind Sie die entscheidende Orientierungsfigur, die verantwortlich ist für klare und verlässliche Strukturen, Regeln und Prozessabläufe.
Mit Ihrer Zuverlässigkeit schaffen Sie den Raum, in dem sich Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entfalten können.
Zu Ihren Aufgaben gehören:
- Sie setzen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten und Möglichkeiten ein.
 - Sie entwickeln Regeln und sorgen für deren Einhaltung.
 - Sie unterstützen die Zusammenarbeit in Teams und in der Gesamtorganisation.
 - Sie sorgen für klare Zielvereinbarungen.
 - Sie geben sachbezogene Informationen und Rückmeldungen.
- B. Als kompetente Führungskraft sind Sie aber auch Orientierungsfigur und Modell für Innovationen. Sie schaffen eine kreative Lernatmosphäre und inspirieren

und motivieren Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu, das Unternehmen, die Produkte und sich selbst weiterzuentwickeln.

Zu Ihren Aufgaben gehören:

- Sie planen die Entwicklung von Visionen.
- Sie sorgen für die Formulierung lang- und mittelfristiger Ziele.
- Sie ermutigen dazu, Strukturen, Ressourcen und Kompetenzen an neue Entwicklungen anzupassen.
- Sie regen an, kontinuierlich Ideen zu entwickeln und Neues auszuprobieren.

Klar sein schafft Orientierung!

Klarheit ist ein wichtiges Merkmal erfolgreicher Führungskräfte.

Um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter klar zu führen, ist zunächst wichtig, dass Sie selbst klar sind. Wenn Sie die meisten der folgenden Fragen schnell und sicher beantworten können, haben Sie bereits ein gutes Fundament:

- Welche Interessen hat Ihr Unternehmen/Ihre Organisation?
- Wie lautet die Unternehmensphilosophie?
- Sind lang- und mittelfristige Ziele formuliert?
- Welche Produkte und Dienstleistungen für welche Kunden werden erbracht beziehungsweise anvisiert?
- Welche Qualitätsstandards sind beschrieben?
- Was sind die Interessen der Kunden?
- Wie sind die Interessen der Geldgeber?
- Was erwarten Ihre eigenen Vorgesetzten von Ihnen (z.B. Leistungen Ihrer Abteilung, spezielles Führungsverhalten, Kooperation und Wettbewerb)?
- Wofür sind Sie zuständig und wofür Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?