

Lilo Schmitz/Birgit Billen

Lösungsorientierte Mitarbeitergespräche

Lilo Schmitz/Birgit Billen

Lösungsorientierte Mitarbeitergespräche

- zielorientiert planen
- klar formulieren
- erfolgreich Vereinbarungen treffen

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet dies 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	9
Einleitung	10
1. Wie Sie als Führungskraft Gespräche erfolgreich gestalten	12
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als wichtigste Ressource	12
Die Führungskraft als »Fels in der Brandung«	13
Klar sein schafft Orientierung!	14
Respekt und Freundlichkeit – Ihr Fundament	15
Konsequent sein und Wort halten	16
Den Mitarbeitenden Spielraum und Wahlmöglichkeiten eröffnen	17
Entspannt sein – auch in fordernden Situationen	18
Gewinnen durch Fairness	19
2. Empowerment der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	21
Kompetenz- und Lösungsorientierung im Mitarbeitergespräch	21
Kompetenz zum Thema machen – lösungsorientierte Lerntheorie	22
Kompetenzen im Fokus	23
Pflegen Sie Anerkennung und angemessenes Lob!	24
Stellen Sie kompetenzorientierte Fragen!	25
3. Der gute Start in ein erfolgreiches Gespräch	27
Grundhaltungen im Gespräch	27
Vorbereitung und rechtliche Klärung	28
Rahmen und Zeitrahmen	29

4. Gesprächebausteine, die Sie direkt umsetzen können	30
Abmahnung	30
Alkohol und Drogen	32
Ausbildungsbegleitung	34
Ablehnung einer Beförderung	36
Beförderungsgespräch	38
Beurteilungsgespräch	40
Delegationsgespräch	42
Einarbeitungsgespräch	44
Einstellungsgespräch	46
Feedbackgespräch	48
Fehlzeitengespräch	50
Förderungsgespräch	53
Fortbildungsgespräch	54
Gehaltsgespräch	56
Jahres-Mitarbeitergespräch	59
Konflikte zwischen Mitarbeitern I – ein Mitarbeiter beschwert sich	61
Konflikte zwischen Mitarbeitern II – Gespräch mit der zweiten Konfliktpartei	63
Konflikte zwischen Mitarbeitern III – Gespräch mit beiden Konfliktparteien	65
Kritikgespräch	67
Kritikgespräch mit kaum kündbaren Mitarbeitern	69
Kündigung durch den Mitarbeiter	72
Kündigung wegen Personalabbau	74
Kündigung wegen Unzufriedenheit mit dem Mitarbeiter	75
Mitarbeiterbefragung	78
Gespräch mit der Mitarbeitervertretung	80
Pensionierung	82
Probezeitgespräch	84
Rückkehrgespräch	86
Stellenbeschreibung	88
Unangenehme Entscheidungen von oben	90
Versetzungsgespräch	92
Vertretung von Kollegen	94
Zielvereinbarungsgespräch	96

5. Mitarbeitergespräche im Team	99
Familiengespräch	99
Jahresrückblick im Team	101
Jubiläum	104
Konflikte zwischen Teams	105
Projekt- und Fallbesprechung im Team	109
Stellenbeschreibung im Team	111
Zum Abschluss	114

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 Führungs-handeln spielt sich nicht im luftleeren Raum ab, sondern in einem Beziehungs-geflecht 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 Führungs-alltag 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.