

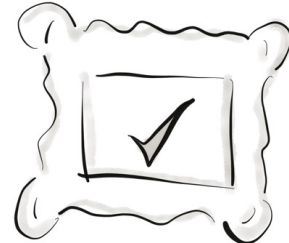
Checkliste für Führungskräfte Vorbereitung eines Mitarbeiter*-Gesprächs (MAG)



1. Dein Gesamteindruck

Notizen

Nimm dir im Vorfeld Zeit für Notizen über Eindrücke, Beispiele und konkrete Beobachtungen zur Arbeit und dem Verhalten deines Mitarbeiters.



Relevanter Zeitraum?

Löse dich dabei von einem Langzeit-Bild und einer schnellen Bewertung („Die/der war ja bisher/früher schon...“) und konzentriere dich auf beobachtbare Handlungen und Ergebnisse im relevanten Zeitraum.

Also ein „Neustart“ zum Vorjahr! Sonst tappst du in eine Falle des sog. Pygmalion-Effekts, einer wesentlichen Wahrnehmungs-Verzerrung, und der Mitarbeiter bleibt im Zweifel in einer Schublade stecken.

Tipp:

Solltet ihr zuletzt vor einem halben oder ganzen Jahr über Feedback gesprochen haben, dann vereinbare am Ende eures Mitarbeiter-Gesprächs gleich einen nächsten, zeitnahen Feedback-Termin (je nach Thema und wie lange ihr schon zusammenarbeitet in 1-3 Monaten) und starte damit ein **regelmäßiges Feedback-Ritual**. Das wird euer beider Vorarbeit im kommenden Jahr deutlich erleichtern!

2. Regelmäßiges Feedback?

Wenn ihr bereits unterjährig Feedback-Gespräche geführt habt: Herzlichen Glückwunsch! Das ist nicht selbstverständlich. Dann kannst du jetzt eine

Bilanz erstellen und lediglich neue Aspekte ergänzen:

- Was haben wir bereits thematisiert?
- Was ist auf dem Weg danach passiert?
- Was war der Beitrag des Mitarbeiters?
- Welche neuen Themen / Aspekte möchte ich gerne zurück melden?



Darauf kannst du im Gespräch gut referieren und es gibt wahrscheinlich wenige Überraschungen oder Unklarheiten.

* Für eine bessere Lesbarkeit verwende ich im Text nur die männliche Form.

3. Meine Beobachtungen? Beobachtungen anderer?

Selbst beobachtet ist Trumpf!

Notiere dir vor allem konkrete Beiträge und Handlungen deines Mitarbeiters, die du selbst beobachtet / erfahren hast. Feedback aus 2. Hand (vom Hörensagen) ist kniffliger zu klären und wird meist schlechter akzeptiert.

Aktuelles Beispiel

Nimm aktuelle Beispiele aus jüngster Zeit. Andernfalls erinnert sich dein Gegenüber schwer daran und reagiert (natürlich) erst einmal mit Vorsicht oder Ablehnung. Schnell steht die Frage im Raum: Warum sprichst du das jetzt erst an?

Beobachtung oder Eindruck?

Es braucht oft ein wenig Übung, die Handlungen oder das Verhalten von dem Eindruck zu trennen, der dadurch bei dir entstanden ist. Denn unser antrainierter (Überlebens-)Impuls ist es, blitzschnell einen Eindruck zu einer Situation zu gewinnen. Warum wir diesen Eindruck gewinnen, war für die Reaktion über tausende Jahre zweitrangig - und ist auch heute noch echte Analyse-Arbeit für deine Vorbereitung.

Beispiele für Beobachtungen: Er hat an unseren Team-Meetings regelmäßig teilgenommen, hat sich meist aktiv mit Beiträgen eingebracht, zum Teil ein Vorgehen kritisch hinterfragt und auch Lösungen vorgeschlagen...

Beispiel für den Eindruck: Hat teamorientiert und konstruktiv gehandelt.

Feedback anderer - aus 2. Hand

Wenn du die Arbeit deines Mitarbeiters selten selbst beobachten kannst, dann nimm dir früh genug Zeit für ein Interview mit einem Feedback-Geber.

Bei Feedback aus 2. Hand erhältst du beim ersten Anlauf oft ein vages Bild und vor allem eine Einschätzung: „Insgesamt passt es schon gut, wie er im Projekt arbeitet.“

Nach konkreten Beobachtungen und Beispielen der anderen Person musst du meist **gezielt forschen:**

- In welcher konkreten Situation konntest du das erleben?
- Was hat sie/er da getan oder gesagt?
- Wie hast du das ihr/ihm zurückgemeldet?
- Was passierte seither?

Manchmal kann es sich unangenehm anfühlen, so nachzubohren. Aber für dein späteres Feedback an den Mitarbeiter ist es unerlässlich, dass du konkrete Beispiele aus jüngster Zeit nennen kannst. Sonst landest du schnell in einer unbefriedigenden Diskussion.

4. Was hat auf mich positiv gewirkt, was negativ?



Positives Feedback konkret benennen

Jetzt kannst du deine Eindrücke (Innenwelt) gezielt einbinden und die Ereignisse (Außenwelt) für dich einsortieren.

Hab´ dabei eines im Blick:

Wir Menschen nennen gerne das, was nicht so gut läuft und lassen die positiven Aspekte unerwähnt, weil sie ja gut laufen. Wesentlicher Zweck des Feedbacks ist aber die Motivation für die Aufgaben des Jobs, so dass beide Seiten sichtbar und hörbar werden sollten - und zwar gleichermaßen konkret, also an Beispielen.

Negative Beispiele: Die Dosis macht das Gift

Gerade bei negativem Feedback tun wir uns schwer, dies zeitnah zu besprechen. Langsam kann so eine Liste an Ereignissen und konkreten Beispielen entstehen, die schon Monate zurückliegen.

Wenn du diese nun - auch nur teilweise - in ein späteres MAG einbringst, entsteht schnell Widerstand: Wie lange beobachtet er mich schon so akribisch? Warum kann ich mich jetzt erst dazu äußern? Das hört sich ja schlimm an...

Was sich so langsam angesammelt hat, während die Hürde, es anzusprechen, größer wurde, oder du auf DEN Moment des MAG gewartet hast, wirkt nun schnell wie eine Bombe: Das Vertrauen deines Gegenübers ist erschüttert und Widerstand entsteht.

Also: Melde Feedback unterjährig und zeitnah an möglichst einem konkreten Beispiel zurück, vor allem bei kniffligen Themen, und auch wenn es sich unangenehm anfühlt, bzw.: gerade dann! Nur so vermeidest du Widerstand und Vertrauensverlust.

Wichtig:

Sowohl für negatives Feedback, als auch für positives sind ganz konkrete Beobachtungen/Beispiele wesentlich. Sonst verpufft jedes positive Feedback („Insgesamt machst du deinen Job sehr gut. Aber...“) und das negative Feedback gewinnt automatisch Übergewicht. Kann ich nicht oft genug betonen ;)



5. Meine Ziele und Schwerpunkte für das Gespräch



Entscheide dich am Ende deiner Vorbereitung für Schwerpunkte im Feedback.

Hier einige Fragen dafür:

- Worauf möchte ich im Feedback den Schwerpunkt legen und mit welchem Beispiel kann ich das verdeutlichen?
- Was (von all dem) ist für seinen Job aus meiner Sicht besonders relevant ?
- Was ist für unsere Zusammenarbeit / die Zusammenarbeit mit Team wichtig?
- Welches eine (aktuelle) Beispiel steht besonders für ein relevantes Verhalten?
- Was soll aus meiner Sicht so bleiben im Handeln des Mitarbeiters, welche andere / zusätzliche Aktivität wünsche ich mir im kommenden Jahr?

So verläufst du dich im Gespräch nicht in Beispielen oder machst sprichwörtlich aus einer Mücke einen Elefanten, sondern du fokussierst auf die wesentlichen Ereignisse.



6. Vorbereitung: Einladung, Ort, Zeit

Der Rest ist vor allem organisatorische Vorbereitung:

Wertschätzende Einladung

Eine frühzeitige, wertschätzende Einladung, am besten im persönlichen Gespräch angekündigt, bringt dich und deinen Mitarbeiter in eine gute Einstimmung.

Eventuell kannst du ihm hier gleichzeitig Unterstützung in der Vorbereitung anbieten („Mach dir doch schon einmal Gedanken darüber, wie du... und was du im kommenden Jahr... Melde dich bei Fragen gerne nochmals vorher.“)

Angenehmer (Arbeits-)Ort

Nutze einen Ort, der für euch beide eine ungestörte, entspannte Atmosphäre bereit hält. Kommt dein Mitarbeiter nur einmal im Jahr in einen Besprechungsraum in einem für ihn exotischen Umfeld (z.B. aus der Produktion rein in das Verwaltungsgebäude), dann überlegt gemeinsam, wo ihr euch beide wohl fühlt. Das kann auch ein Spaziergang sein (Zettel & Stift mitnehmen, den „großen“ Papierkram erledigt ihr dann gemeinsam im Nachgang).

Ausreichend Zeit

Gönn dir und deinem Mitarbeiter einen Puffer vor und nach eurem Gespräch. Als Führungskraft und Einladender zeigst du damit, dass dir das Gespräch wichtig ist und du gibst euch etwas Luft für Unerwartetes.

Auf diese Weise vermeidest, dass es am Ende hektisch wird, du als Regisseur wirkst und so vielleicht Wesentliches am Ende alleine entscheidest („Jetzt machen wir das mal so, damit wir zum Ende kommen, und dann können wir ja nochmals schauen, ob das passt.“)

Und nun: Action!



Möchtest du weitere Unterstützung?

Checklisten zum **Ablauf des MAG** und für die **Vorbereitung der Mitarbeiter** findest du als detailliertere PDF zum Download auf der 3schritt-Homepage.

Oder kontaktiere mich unter info@3schritt.de für eine **erste kostenlose Beratung** zu deinen Fragen.

Viel Erfolg bei eurem Mitarbeitergespräch!

Beste Grüße!

Richard Schneider