

Führen von Mitarbeitergesprächen

Schulung für Führungskräfte

Konzept

Mitarbeitergespräche¹ sind ein wichtiges, aber auch herausforderndes Instrument zur Führung von Menschen.

Um das Gespräch effizient, aber auch wertschätzend für die Mitarbeiter zu gestalten, muss die Führungskraft die folgenden Gesprächsebenen im Blick behalten:

Inhaltliche Ebene: Auf dieser Ebene werden konkrete Informationen übermittelt, Themen diskutiert und Vereinbarungen getroffen. Der Inhalt eines Gesprächs ist natürlich der wichtigste Teil, hier geht es schließlich um die eigentliche Sache. Die Führungskraft sollte durch aufmerksames Zuhören und geeignete Techniken sicherstellen, dass auf dieser Ebene sämtliche relevante Informationen zur Sprache kommen und wahrgenommen werden.

Meta-Ebene: Die Metaebene eines Gesprächs ist die abstrakte Sichtweise auf den Gesprächsverlauf. Sie macht sichtbar, was im Gespräch passiert: Wer hat den höheren Redeanteil? Wer führt das Gespräch? Befindet sich ein Gesprächspartner in der Defensive? Bleibt das Gespräch beim Thema? Dies sind beispielhafte Fragen, die auf der Meta-Ebene beantwortet werden.

Die Meta-Ebene im Blick zu behalten, ist für die Führungskraft wichtig, um ein Gespräch effizient und zielgerichtet leiten zu können.

Emotionale Ebene: Beide Gesprächspartner empfinden im Verlauf eines Gesprächs unterschiedliche emotionale Reaktionen. Stress, Angst, Erleichterung, oder Freude sind Empfindungen, die jeden in unterschiedlicher Intensität während eines Gesprächs treffen können.

Die Führungskraft muss ihre eigenen Emotionen managen, um zu das Gespräch souverän leiten zu können. Sie muss aber auch die Emotionen des Gesprächspartners wahrnehmen, um unausgesprochene Wahrheiten ansprechen und Ängste, Befürchtungen oder Blockaden adressieren zu können.

Die Herausforderung, alle Gesprächs-Ebenen im Auge zu behalten, adressiert die Schulung durch interaktives Arbeiten, Rollenspiele und Bearbeitung von Fällen aus dem Berufskontext der Teilnehmer.

Die Agenda der Schulung ist flexibel, um auf Ihre individuellen Bedürfnisse und Situationen im Unternehmen konkret eingehen zu können.

¹ Der Ausdruck „Mitarbeitergespräche“ schließt andere Gesprächsarten wie z.B. Klärungsgespräch, Entwicklungsgespräch etc. ein.

Inhalt und Struktur

Nach kurzer Einführung verlagert sich der Schwerpunkt der Schulung in Rollenspiele.

Grundlage für Rollenspiele sind - soweit möglich - reale Situationen der Teilnehmer aus deren Berufskontext. Alternativ werden vom Trainer bereitgestellte Szenarien genutzt.

Rollenspiele verlaufen nicht linear (einmal komplett durch mit Feedback am Ende ohne Chance auf Korrektur oder Wiederholung). Sie sind vielmehr die Plattform, auf der die Schulung aufbaut. Situationsabhängig werden während der Rollenspiele Techniken und theoretische Grundlagen vermittelt, die dann direkt im Rollenspiel umgesetzt werden können. Die Teilnehmer befinden sich somit während der Vermittlung der theoretischen Grundlagen in einer für sie „echten“ Gesprächssituation. Gesprächsabschnitte können direkt wiederholt werden, um die Anwendung der vermittelten Techniken unmittelbar zu vertiefen. Auch alternative Vorgehensweisen oder steigende Eskalationsstufen bei Konflikten können erprobt werden.

Erst zum Ende der Schulung hin werden Rollenspiele komplett durchgespielt, um den Realitätsbezug zu vergrößern.

Die folgenden Themen werden u.a. in der Schulung adressiert und vermittelt:

Gesprächsphasen: Sie strukturieren den übergeordneten Gesprächsverlauf und geben dem Gesprächsführer einen Leitfaden für die Vorbereitung und Führung des Gesprächs an die Hand. Die einzelnen Gesprächsphasen sind Module mit jeweils eigener Vorbereitung und Agenda, eigenem Ziel und eigenen potentiellen Störungen. Auch die innere Haltung des Gesprächsführers und hilfreiche Kommunikationstechniken unterscheiden sich je nach Gesprächsphase.

Störungen: Störungen sind Verhaltensweisen oder Aussagen des Gesprächspartners, die das Gesprächsziel aus Sicht des Gesprächsführers gefährden. Störungen irritieren und gehen vermeintlich am Thema vorbei, maskieren jedoch meist ein unerfülltes Bedürfnis oder Problem des Gesprächspartners. Das Training vermittelt Techniken, mit Störungen souverän und emphatisch umzugehen.

Commitment: Commitment ist die wirkliche überzeugte Zustimmung des Gesprächspartners zu den getroffenen Vereinbarungen. Das Commitment des Gesprächspartners zum Ende des Gesprächs ist essentiell. Die Schulung vermittelt den Teilnehmern, wie man echtes Commitment von nicht ernst gemeinten Lippenbekenntnissen unterscheiden kann.

Kommunikationstechniken: Kenntnis und Beherrschung von Kommunikationstechniken geben dem Gesprächsführer Sicherheit, auch schwierige Situationen meistern zu können. Alleine diese Sicherheit erhöht die Souveränität und wirkt sich positiv auf den Gesprächsverlauf aus. Ein Gesprächsführer, der Sicherheit und Souveränität ausstrahlt, kämpft wesentlich seltener mit Widerstand und Konflikten. Fragetechniken, die Technik des Aktiven Zuhörens und eine Methode zum konstruktiven Feedback sind nur einige Beispiele von Kommunikationstechniken, die diese Schulung vermittelt.

Innere Haltung: Die innere Haltung oder Einstellung der Führungskraft im Gespräch hat einen maßgeblichen Einfluß auf dessen Verlauf und Erfolg. Die Teilnehmer lernen, welche innere Haltung für ein wertschätzendes Gespräch wichtig ist, wie man diese Haltung erlangt und wie man sie während des Gesprächs kontinuierlich hinterfragt und ggf. korrigiert.

Organisation

Die Schulung dauert 2 Tage und ist auf 8 Teilnehmer begrenzt, um den Teilnehmern ausreichend Zeit in praktischen Übungen (Rollenspielen) zu geben.

Die Schulung folgt keiner starren Agenda. Es wird nicht gewährleistet, dass alle oben gelisteten Themen in gleicher Intensität bearbeitet werden, da sich der Verlauf und konkrete Inhalt der Schulung an den Bedürfnissen und Interessen der Teilnehmer orientiert (z.B. kann der Schwerpunkt bedarfsgerecht auf bevorstehende Mitarbeitergespräche, Konfliktgespräche oder Klärungsgespräche gesetzt werden.)

Theoretische Inhalte leiten sich teilweise aus den ebenfalls von mir angebotenen „Lernsnacks“ ab, Überschneidungen sind möglich und beabsichtigt. Die Teilnahme an Lernsnacks ist keine Voraussetzung für diese Schulung, kann jedoch als Vertiefung, Intensivierung oder auch Ergänzung genutzt werden.

Ort der Veranstaltung ist nicht vorgegeben und wird durch den Veranstalter organisiert.

Erforderliche Seminartechnik sind Beamer und Flipchart.