

Wie führen A-Führungskräfte Mitarbeitergespräche?

Peter Rach Team & Kommunikation

~~Rede mit anderen immer so,
wie du möchtest,
dass man mit dir redet~~

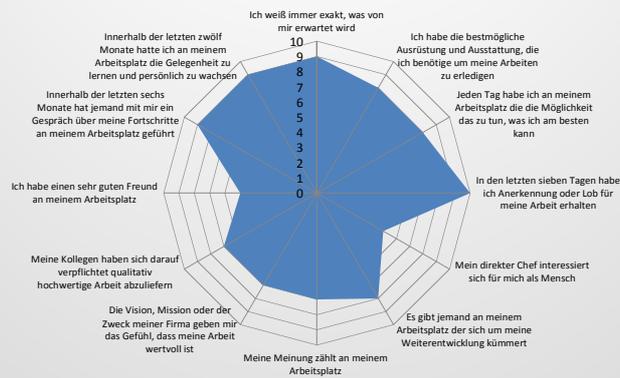
NLP Training
Kommunikation
Coaching
Team Konflikte
Unternehmenskultur
Teamleitercoaching

Nur 16% aller Mitarbeiter sind
wirklich engagiert...

(Gallup, März 2014)



Engagement: Die Gallup 12



Engagement: Gallup 12

- Ich weiß immer genau, was von mir erwartet wird.
- Jeden Tag habe ich die Möglichkeit, das zu tun, was ich am besten kann.
- In den letzten 7 Tagen habe ich Lob und Anerkennung für meine Arbeit erhalten.
- Mein direkter Chef interessiert sich für mich als Mensch.
- Es gibt jemanden an meinem Arbeitsplatz, der sich um meine Weiterentwicklung kümmert.



PETER RACH
TEAM & KOMMUNIKATION

Engagement: Gallup 12

- Meine Meinung zählt an meinem Arbeitsplatz.
- Die Vision meines Arbeitgebers gibt mir das Gefühl, einen wertvollen Beitrag zu leisten.
- Innerhalb der letzten 6 Monate hat jemand an meinem Arbeitsplatz mit mir ein Gespräch über meine Fortschritte geführt.
- Innerhalb der letzten 12 Monate hatte ich Gelegenheit zu lernen und zu wachsen.



PETER RACH
TEAM & KOMMUNIKATION

A-Chefs kommunizieren viel

- Tun, was ich am besten kann: **jeden Tag!**
- Lob und Anerkennung mindestens alle **7 Tage**
- Fortschritte mindestens alle **6 Monate**
- Gelegenheit zu wachsen, spätestens alle **12 Monate**

- Ziele und Visionen: **3 Mal am Tag**

Mitarbeiter-Gespräche

- Motivationsgespräche
- Kritikgespräche
- Standortbestimmung
- Entwicklungsgespräche
- Coachinggespräche
- Zielgespräche
- Jährliches Mitarbeitergespräch

A-Führungskräfte

- Außerordentliches Energieniveau
- Hohe Ergebnisorientierung
- Außerordentliche Entschlusskraft
- Können andere elektrisieren
- Haben Passion, für das was Sie tun
- Authentisch
- Können unerwartete Entwicklungen vorausahnen
- Stehauf-Fähigkeiten



Gerade das ist das Problem..

- **Soziale Distanz** (Führungsposition, Intelligenz, Schnelligkeit im Denken und Handeln)
- **Oft kein Verständnis** für geringere Fähigkeiten und geringeres Energieniveau der Mitarbeiter
- **Überfahren oder überfordern** Mitarbeiter mit ihrer Energie
- Wissen, dass sie fast **immer Recht haben**
- Oft **durchsetzungsstark**, rhetorisch stark
- **Manager-Blindness**
- **Kampf um Respekt**



Probleme

Motivationsgespräche	<ul style="list-style-type: none">• FK geht von sich selber aus• überrollt MA
Entwicklungsgespräche	FK weiß nicht, was er dem MA in Aussicht stellen soll
Kritikgespräche	<ul style="list-style-type: none">• FK versteht nicht, warum es nicht so funktioniert hat, wie gewollt• FK hält sich selbst für klüger und besser• Kritisiert zu häufig
Coachinggespräche	Meist nur „gute Ratschläge“ vom Klügeren
Zielgespräche	Ziele werden diktiert, gestreicht, usw.
Jährliches MA-Gespräch	Wird vermieden, dauert viel zu lang
Führungskräfte Feedback	FK zweifelt an Sinn, Nutzen, Aufrichtigkeit

Mitarbeiter
oder
Gegenarbeiter?

Positive Beziehung:



Das Beziehungskonto

Soll: Abhebungen	Haben: Einzahlungen
-1000	+50

Muss eine
Führungskraft von ihren
Mitarbeitern gemocht
werden?

PETER
RACH | TEAM &
KOMMUNIKATION



Feedback ist das
Frühstück der Sieger!!!

Führungskräftefeedback

Ängste der Führungskräfte

- Ist das Feedback aufrichtig?
- Ist das Feedback vielleicht ein Racheakt
- Wie muss ich mit negativem Feedback umgehen? Hat der Mitarbeiter dadurch Macht über mich?
- Kann ich an Ansehen und Respekt verlieren, wenn Mitarbeiter mich kritisieren dürfen?

Kann
Führungskräftefeedback
überhaupt
funktionieren?



Gehört **Kritisieren** zu
den Aufgaben einer
Führungskraft?

Das Beziehungskonto

Soll: Abhebungen

Haben: Einzahlungen



Kritik

PETER
RACH | TEAM &
KOMMUNIKATION

Wo beginnen A-Führungskräfte mit der **Fehlersuche**, wenn ein Mitarbeiter die Erwartungen nicht erfüllt?

Welche Fragen muss die Führungskraft klären, bevor Sie die Schuld bei dem Mitarbeiter sucht?

PETER
RACH | TEAM &
KOMMUNIKATION

Gedacht ist nicht gesagt...

Gesagt ist nicht gehört ...

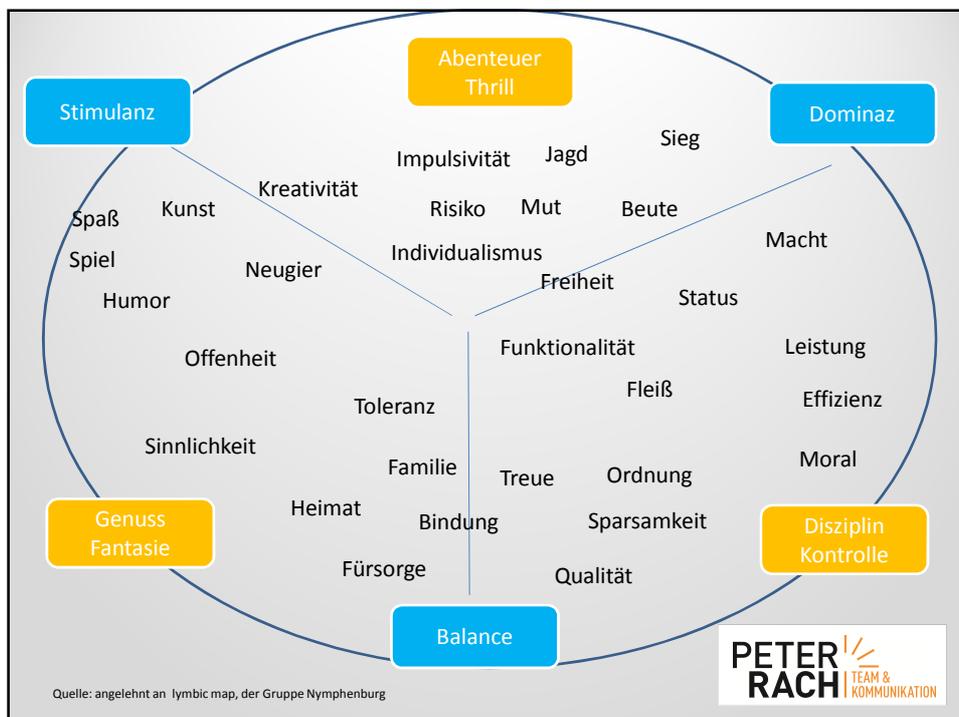
Gehört ist nicht verstanden ...

Verstanden ist nicht einverstanden...

~~Man kann nur demotivieren!~~

Top-Ten der Motivation

1. Bitten und bedanken
2. Aufmerksamkeit
3. Positive Beziehung
4. Pygmalion-Effekt (Zutrauen)
5. Sinn
6. Berufung
7. Zugehörigkeit
8. Erfolgserlebnisse
9. Spaß
10. Lob





Net geschenkt is Lob genug

Loben A-Führungskräfte anders?



Das Problem mit den jährlichen Mitarbeitergesprächen

- Werden nicht regelmäßig geführt. FKs drücken sich davor.
- Vorbereitungsaufwand
- Dauern dann viel zu lang
- Protokoll notwendig
- Gehaltsverhandlungen
- FK hat gar keine Zeit dazu
- In KMU keine Systeme u. kein Knowhow dafür

Diskussion

Was kann eine A-Führungskraft tun,
um nicht als **Gorilla** wahrgenommen
zu werden?

Muss eine A-Führungskraft
von ihren Mitarbeitern
gemocht werden?

Kann Führungskräfte-Feedback
überhaupt funktionieren?

Wie kritisiert eine
A-Führungskraft?

Wo beginnen A-Führungskräfte mit der
Fehlersuche,
wenn ein Mitarbeiter die Erwartungen
nicht erfüllt?

Welche Fragen muss die Führungskraft
klären, bevor Sie die Schuld bei dem
Mitarbeiter sucht?

Können Führungskräfte
überhaupt motivieren?

Loben A-Führungskräfte anders?

Wie bekommt man die Führungskräfte dahin,
dass Sie ihre jährlichen Mitarbeitergespräche
tatsächlich, regelmäßig und gerne führen?

Typgerecht kommunizieren:
Authentisch oder passend zum
Mitarbeiter?

Die gute Führungskraft

schaut bei Misserfolgen in
den Spiegel



und bei Erfolgen aus dem
Fenster