

Leitfaden Gespräch mit belastenden MA

Wozu ein Gespräch zwischen MitarbeiterInnen sowie Vorgesetzten bzw. Vorgesetzter?

Gespräche zwischen Mitarbeiterin sowie Mitarbeiter und Vorgesetzte sowie Vorgesetzter sollen die Begleitung der Mitarbeiter im Unternehmen fördern und die Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden und ihren Leitungspersonen verbessern.

Die Erfahrung zeigt, dass Mitarbeitergespräche helfen, eine von Offenheit und gegenseitigem Vertrauen geprägte Atmosphäre zu schaffen. Strukturen und Ziele der Arbeit werden transparenter, zielorientiertes Handeln wird erleichtert.

Die Gespräche sollen nicht einseitig geregelt und gesteuert werden, sondern sie sind darauf angelegt, einen Austausch zu ermöglichen. Sie sind Ausdruck eines Handelns im Geist der Teams und zielen auf Ermutigung und Wertschätzung ab.

Die Gesprächsteilnehmenden bekommen Rückmeldungen über ihr eigenes Verhalten. In einem gesetzten Rahmen ist es oft leichter, sich sowohl kritisch als auch positiv zu äußern und dadurch neue Anregungen zu geben. Zielvereinbarungen helfen, Leistungen, auch für sich selbst – überprüfbar zu machen und nicht Selbstüberforderung, -Unterforderung Potentiale zu öffnen. Die Gesprächspersonen sollen mit diesem Instrument auch gegenseitige Wertschätzung erfahren. Das alles motiviert und fördert auch die Gesundheit. Nur motivierte und gesunde MitarbeiterInnen können ihre Aufgaben gut erfüllen. Nach innen entlasten Mitarbeitergespräche, weil manches nicht immer wieder neu geklärt werden muss, sondern klar vereinbart ist. So werden diese auf Dauer helfen, Besprechungen zu verkürzen und Konflikte zu erkennen, bevor diese zu einer Belastung für alle Beteiligten werden.

Das Vier-Augen-Prinzip und die ausdrücklich erklärte Vertraulichkeit eröffnen große Chancen, eine „persönliche Bilanz“ miteinander zu ziehen. Mitarbeitergespräche sind vertrauliche Vier-Augen-Gespräche zwischen MitarbeiterInnen und der Führungskraft. Sie dienen dazu:

- die Arbeitssituation gemeinsam zu betrachten
- Vereinbarungen für die weitere Arbeit zu treffen
- Wertschätzung zu vermitteln
- die Potenziale von Mitarbeitenden zu entdecken, zu fördern und zu entwickeln o zielorientiertes Arbeiten zu erleichtern
- die Kommunikation zu verbessern
- die Strukturen und Ziele der Arbeit durchsichtiger zu machen
- Belastende Situationen zu erkennen und aufzuzeigen

Das Projekt FUN wird im Rahmen der ESF-Sozialpartnerrichtlinie „Fachkräfte sichern: weiterbilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Welche Leitungspersonen führen die MA-Gespräche?

Sie sind jeweils durch die unmittelbare Leitungsperson zu führen, d.h. durch diejenige Führungskraft, die einer Mitarbeiterin bzw. einem Mitarbeiter unmittelbar weisungsbefugt ist.

Wie gliedert sich das Gespräch?

MVG bestehen aus mehreren Abschnitten:

- Einstieg zur Schaffung einer positiven Grundstimmung
- Rückblick auf die Zeit seit dem letzten Gespräch und den Grad der Verwirklichung der bei diesem Gespräch getroffenen Vereinbarungen
- Austausch über die gegenwärtigen Arbeitsbedingungen und das gegenwärtige Arbeitsumfeld, sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben; ggf. Identifizieren von Belastungsfaktoren und deren Eindämmung
- wechselseitige Rückmeldung, wie die Arbeit der jeweils anderen Gesprächsperson wahrgenommen wird (also auch Feedback zum Leitungsverhalten der Leitungsperson)
- ggf. Erarbeitung und Vereinbarung von Arbeitszielen
- Formulierung von Wünschen zur Fortbildung oder Personalentwicklung (z. B. Teilnahme an einer Fort- oder Weiterbildung, einem Mentoring-Projekt u. a. bzw. Vereinbarungen zur Teilnahme an Projekten)
- Zusammenfassung des Erörterten
- Positive Versiegelung des Gespräch

Was ist bei der Vorbereitung zu beachten?

Wichtig ist, dass die Gesprächspersonen sich mit dem Leitfadens rechtzeitig vor dem vereinbarten Termin auseinandersetzen. Beide Gesprächspersonen sollten sich vorbereiten, insbesondere vor dem ersten Gespräch. Denn je gründlicher dieses vorbereitet wird, desto größer ist der Gewinn für alle. Das Gespräch sollte daher rechtzeitig, ein bis maximal zwei Wochen vorher, terminiert werden, wobei die Leitungsperson für das Zustandekommen des Gesprächs verantwortlich ist.

Wie lange dauert ein Gespräch?

Die Dauer wird im Einzelfall unterschiedlich sein. Länger als 60 bis 90 Minuten sollte das Gespräch in der Regel allerdings nicht dauern.

Das Projekt FUN wird im Rahmen der ESF-Sozialpartnerrichtlinie „Fachkräfte sichern: weiterbilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Was passiert in außergewöhnlichen Situationen?

MA-Gespräch sind keine Seelsorge-Gespräche. Trotzdem können sich während eines Gesprächs persönliche Probleme der MitarbeiterIn derart in den Vordergrund drängen, dass eine Fortsetzung nicht mehr möglich ist. In solchen Fällen muss das Gespräch ausdrücklich abgebrochen und ein neuer Termin vereinbart werden. Anschließend steht es den Beteiligten frei, das Gespräch als Konfliktgespräch fortzusetzen. Ähnlich ist zu verfahren, wenn ein Gespräch scheitert, weil ein Konflikt zwischen der MitarbeiterIn und der Leitungsperson das Gespräch überlagert. Auch in solchen Fällen ist ein Termin für ein Folgegespräch zu vereinbaren, an dem auf Wunsch einer Partei auch eine dritte Person teilnehmen kann. Dies kann entweder eine Vertrauensperson der MitarbeiterIn (z.B. ein Mitglied der Personalvertretung, Betriebsrat, die Gleichstellungsbeauftragten, die Schwerbehindertenvertretung etc.) oder eine beiden Teilnehmenden übergeordnete Leitungsperson sein. Die Teilnehmenden müssen sich aber auf eine Person verständigen. Geschieht dies nicht, ist dies auf der Gesprächsnotiz/Protokoll zu dokumentieren. Die Fortsetzung des Gesprächs sollte möglichst zeitnah (ca. zwei Wochen) nach Abbruch stattfinden.

Wer erfährt etwas über den Inhalt des MA-Gespräch?

Das Gespräch ist vertraulich. Informationen dürfen an dritte Personen nur weitergegeben werden, wenn die Gesprächspersonen dies vereinbaren.

Was wird schriftlich festgehalten?

Es ist ratsam eine Niederschrift über die Gesprächsinhalte angefertigt werden. Sofern Vereinbarungen von beiden Gesprächspersonen gewünscht werden, sind diese in der Niederschrift zu dokumentieren und von beiden Teilnehmenden zu unterzeichnen. Das Protokoll ist streng vertraulich zu behandeln und verbleibt bei den jeweiligen Beteiligten. Eine Weitergabe an Dritte ist nicht zulässig, soweit nicht zwischen den Gesprächspersonen etwas anderes vereinbart wird.

Mögliche Themen für das MA-Gespräch

- a) Gespräch über Tätigkeit, Aufgaben und Arbeitssituation der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters
- Welche Aufgaben habe ich in der vergangenen Zeit wahrgenommen? Wo lagen die Schwerpunkte? Welche Verantwortung habe ich getragen?
 - Wie komme ich mit meiner Arbeit und den damit verbundenen Anforderungen (Qualität, Quantität, ggf. Führungsverantwortung, etc.) zurecht?
 - Welche meiner Aufgaben liegen mir besonders? Was bereitet mir Schwierigkeiten? Was tue ich eher ungern?
 - Wie bin ich mit meinen Arbeitsergebnissen zufrieden?
 - Möchte ich an meinem Aufgabenbereich etwas ändern?
 - Welche Veränderungsvorschläge kann ich machen? Wie kann die Arbeit aus meiner Sicht effektiver und effizienter gestaltet werden?
 - Bin ich mit den materiellen Rahmenbedingungen zufrieden?

Das Projekt FUN wird im Rahmen der ESF-Sozialpartnerrichtlinie „Fachkräfte sichern: weiterbilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

b) Gespräch über Entwicklungsziele und -möglichkeiten von MitarbeiterIn

- Bin ich meinen Fähigkeiten entsprechend richtig eingesetzt?
- Bedarf ich einer konkreten Fortbildung, um den derzeitigen Anforderungen besser gerecht werden zu können?
- Welche Vorstellungen habe ich über meine zukünftige berufliche Entwicklung?
- Stimmen meine derzeitigen Leistungen und Fähigkeiten mit diesen Vorstellungen überein?
- Bedarf ich einer konkreten Fortbildung, um meine Vorstellungen über meine zukünftige berufliche Entwicklung umzusetzen?
- Wo könnte ich entsprechend meinen Fähigkeiten anders und besser eingesetzt werden?
- Sollte ich zu meiner Fortentwicklung den Arbeitsplatz wechseln?

c) Gespräch über zukünftige Ziele der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters

- Welche Ziele habe ich für meinen Aufgabenbereich? Welche Voraussetzungen müssen dafür erfüllt sein, damit die gesteckten Ziele erreicht werden können? Inwieweit brauche ich hierfür Unterstützung? In welchem Zeitraum möchte ich diese Ziele realisieren?
- Besteht Anlass, zur gemeinsamen Problemlösung in einem der Themenbereiche eine Vereinbarung mit der Leitungsperson vorzunehmen?

d) Gespräch zum sozialen Umfeld der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen

- Wie zufrieden bin ich mit dem Arbeitsklima?
- Wie sind die Kontakte und der Informationsfluss untereinander?
- Unterstütze ich meine Kolleginnen und Kollegen ausreichend? Erhalte ich von meinen Kolleginnen und Kollegen ausreichend Unterstützung?
- Fühle ich mich im Vergleich zu anderen MitarbeiterInnen gerecht und gleichgestellt behandelt?
- Wo sind Konflikte und Spannungen?
- Wo sollte sich meine Leitungsperson einschalten?
- In welchen Bereichen würde ich die Zusammenarbeit mit meiner Leitungsperson als gut bezeichnen?
- Wie erlebe ich die Führung durch meine Leitungsperson? Was fällt mir positiv auf, welche Änderungen wünsche ich mir?
- Bin ich der Ansicht, dass meine Leitungsperson mich akzeptiert und meine Leistung und mein Verhalten anerkennt?
- Wie sind die Kontakte und der Informationsfluss untereinander?
- Werde ich bei Entscheidungen beteiligt, die meinen Arbeitsbereich betreffen?
- Wie selbständig kann ich arbeiten? Wieviel Gestaltungsspielraum lässt mir meine Führungskraft?

Das Projekt FUN wird im Rahmen der ESF-Sozialpartnerrichtlinie „Fachkräfte sichern: weiterbilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

-
- Inwieweit erhalte ich von meiner Leitungsperson ausreichend Rückendeckung und werden meine Entscheidungen von dieser mitgetragen?
 - Bekomme ich eine leistungsbezogene Rückmeldung?
 - Wie ist das Klima der Zusammenarbeit? Gehen wir offen miteinander um? Wie gehen wir mit Konflikten um?
 - Verhalte ich mich loyal gegenüber meiner Leitungsperson?
 - In Bezug auf die Zusammenarbeit mit Außenstehenden
 - Wo sind die wesentlichen Schnittstellen in der Zusammen-arbeit mit anderen Bereichen?
 - Wie sehe ich meinen Umgang mit Außenstehenden?
 - Wie zufrieden bin ich mit dieser Zusammenarbeit?
 - Was sollte verändert/verbessert werden?
 - Wo sollte meine Leitungsperson unterstützend aktiv werden?

Das Projekt FUN wird im Rahmen der ESF-Sozialpartnerrichtlinie „Fachkräfte sichern: weiterbilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.