

Das Jahresmitarbeiterge- spräch: FAQ's

Antworten auf häufig gestellte
Fragen

Dr. Thomas Hilsenbeck

Praxis für Psychotherapie – Coaching – Supervision

Handgasse 13 – 9070 Würzburg

Tel. 0931 – 359 022 50

info@thomas-hilsenbeck.de

www.thomas-hilsenbeck.de

Inhaltsverzeichnis

Einführung	3
Anlass, Ziel und Nutzen	4
Charakter und Themen des Gesprächs	5
Unterschiede zu anderen Gesprächen	6
Rahmen und Formelles	6
Konflikte	7
Protokoll und (Ziel-) Vereinbarungen	8
Vertraulichkeit	10
Praktische Durchführung	11
Was tun ...?	12

Einführung

Wir schreiben den Oktober des Jahres 2010. Der Nebel hat sich im Maintal festgesetzt und wie so oft in den letzten Jahren begleiten wir die Einführung von Mitarbeitergesprächen (hier synonym mit Mitarbeiter-Jahres-Gesprächen) in einer großen Organisation.

Dazu führen wir Führungskräfte trainings durch, die zu Beginn leider alles von ihrem Trainingscharakter einbüßten, weil es eine solche Menge an Fragen zum Instrument gab, die alle geklärt werden wollten.

Deshalb haben wir zu einem Kniff gegriffen: Wir haben aus den uns bekannten Fragen zusammen mit dem Auftraggeber ein FAQ-Dokument erstellt (FAQ: „Frequently Asked Questions“, häufig gestellte Fragen). Dieses Dokument zeigen wir in einer Art Vernissage zu Beginn jedes Trainings und geben den Teilnehmern danach die Möglichkeit auf einzelne Punkte hinzuweisen, zu denen sie noch zusätzliche Information oder Hilfestellungen benötigen. Parallel dazu bekommt jede Führungskraft eine Kopie des Dokuments mit der Möglichkeit noch in der Veranstaltung eigene Ergänzungen am Text vorzunehmen.

Grundsätzlich gilt: Ein komplexes Instrument wie das Mitarbeitergespräch wirft eine Unmenge an Fragen, Unsicherheiten und Widerständen auf. Und es sei Ihnen zwingend geraten, die drei nicht in einen Topf zu werfen: Fragen brauchen Antworten, Unsicherheiten brauchen Information und Hilfestellungen, Widerstände brauchen langen Atem.

Ein Dokument wie das hier vorgestellte kann eine wunderbare Hilfe für die Aspekte „Antworten“ und „Informationen“ sein, weil es nicht den Ideen einer Projektgruppe folgt, sondern entlang der Fragen der Betroffenen geschrieben ist. Dieser kleine, aber feine Kniff ist entscheidend. Für jede auftauchende Frage wird eine Antwort geschrieben - ausdauernd und mit freundlicher Bereitschaft. Jeder findet für seine Frage eine Antwort. Und so wächst ein solches Dokument mit jeder Phase der Einführung.

Wir haben dort, wo es im Text organisationsspezifische Antworten braucht, jeweils in Rot einen Hinweis angebracht.

Die im Text aufgeführte Abkürzung MAJG meint Mitarbeiterjahresgespräche.

Anlass, Ziel und Nutzen

Wer hat die Einführung verfügt?

- *Hier ergänzen:*
 - *Auf wen geht die Einführung zurück?*
 - *Wann und wo veröffentlicht?*

Was verspricht sich die Leitung von der Einführung?

- Verbesserung der Kommunikationskultur
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften
- Zielgerichtete Förderung und Weiterbildung von Mitarbeitern
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit
- Verbesserung der Effektivität der Arbeit
- *Hier ergänzen:*
 - *Was genau sind Ihre Ziele?*
 - *Welchen Nutzen versprechen Sie sich?*

Ist das Gespräch Pflicht?

- Ja.
- *Hier ergänzen: Wie ist es bei Ihnen geregelt?*

Was sagt die Wissenschaft über das MAJG?

- Eine große Studie (Alberternst, C. (2003): Evaluation von Mitarbeitergesprächen. Hamburg: Kovac, S. 236-237) kommt zu folgendem Ergebnis:
 - *Wenn Vorgesetzte sich A) im Gespräch Zeit nehmen, sich B) für die Gedanken, Interessen, Erfahrungen, Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter interessieren (Wertschätzung) und C) gemeinsam mit ihren Mitarbeitern nach Lösungen für anstehende Fragen und Probleme suchen (Beteiligung), dann erhöht sich das Vertrauen beider in die Arbeitsbeziehung.*
 - *Wenn Vorgesetzte erkennen lassen, dass sie das Gespräch (eigentlich) ablehnen, dann wird der Gesprächsverlauf negativ beeinflusst.*
 - *Wenn sich beide vorbereiten, dann wird das Gespräch offener, kreativer, vielfältiger (mehr Themen, mehr Aspekte) und von beiden positiver erlebt.*
 - *Je mehr unterschiedliche Themen vom Vorgesetzten angesprochen werden, desto offener kommunizieren Mitarbeiter.*
 - *Wenn die Gesprächsbedürfnisse in einem Organisationsbereich von der überwiegenden Mehrheit der Beteiligten als „gesättigt“ angesehen werden, dann bringt das Gespräch keinen Mehrwert.*

Gibt es Mitarbeiter, die besonders vom Gespräch profitieren?

- Ja, die Stilleren, die Zurückhaltenden, die Mehrheit derer, die loyal und verlässlich ihren Aufgaben nachgehen. Die Überflieger fallen einem immer auf, ebenso diejenigen, mit denen es Konflikte und Differenzen gibt. All die anderen kommen bei der knappen Zeit oft zu kurz.

Gibt es Berufsgruppen, die mit dem MAJG weniger gut zurechtkommen?

- Ja, Berufsgruppen im gewerblichen Bereich.

Charakter und Themen des Gesprächs

Welchen Charakter hat das Gespräch und welche Ziele verfolgt es?

- Vorgesetzte und Mitarbeiter betrachten aus der Vogelperspektive gemeinsam die Arbeitsaufgabe und die Zusammenarbeit.
- Das Gespräch ist eine Ergänzung der alltäglichen, aufgabenbezogenen Kommunikation.
- Es geht um Verständigung über Dinge, die nicht dringend, aber für Zusammenarbeit und Aufgabenerfüllung wichtig sind.
- Das Gespräch beinhaltet Rückblick und Ausblick:
 - *Was läuft gut?*
 - *Was können wir verbessern?*

Mögliche Themen und Fragen im MAJG

- Gibt es Klarheit über die Arbeitsaufgabe? Wie ist die Zufriedenheit mit den Sachaufgaben?
- Welche Anliegen hat der Mitarbeiter?
- Gibt es Verbesserungswünsche?
- Besteht Übereinstimmung über den Handlungs- und Verantwortungsspielraum?
- Gibt es Informationsdefizite?
- Wie könnte man den Mitarbeiter unterstützen oder fördern?
- Wie sieht der Mitarbeiter mich? Gibt es grundsätzliche Anliegen an mich bzw. mein Führungsverhalten?
- Wie sehe ich den/die Mitarbeiter/in? Welche Anliegen habe ich als Vorgesetzter?
- Braucht es weitere oder klarere Absprachen?

Unterschiede zu anderen Gesprächen

Was unterscheidet Dienstgespräch und MAJG?

- In beiden geht es um „Dienstliches“. Im Dienstgespräch geht es um das tägliche (operative) Geschäft. Im Mitarbeitergespräch geht es um Grundsätzliches. Mitarbeiter und Führungskraft verständigen sich über Aufgaben, über gemeinsame Ziele und Werte, bzw. sprechen darüber, welche Ziele und Werte des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin von denen der Organisation abweichen und welche Möglichkeiten es gibt, diese einander anzunähern.

Was unterscheidet MAJG und Konfliktgespräch?

- Ein Konfliktgespräch ist ein zeitnahes Gespräch, es geht um etwas, das keinen Aufschub duldet: Klärung von Missverständnissen oder Störungen; Kritik; Konfliktbearbeitung

Ist das MAJG eine Art Beurteilung?

- .Im MAJG darf es Feedback geben, aber konkret und verbunden mit Vorstellungen darüber, was in Zukunft anders sein soll (im Fall von Kritik). Es dient nicht der Leistungsbeurteilung im arbeitsrechtlichen Sinn.

Findet das Gespräch auf Augenhöhe statt?

- Es ist ein Gespräch mit zweiseitiger Kommunikation. Es ist (im Idealfall) ein Dialog.
- Die jeweilige Rolle der beiden Beteiligten (Mitarbeiter/Vorgesetzter) bleibt.

Rahmen und Formelles

Wer führt das Gespräch: Dienst- oder Fachaufsicht?

- Die Dienstaufsicht hat die Verantwortung, zu klären, wer das Gespräch führt (Fachaufsicht oder Dienstaufsicht). In der Regel führt die Dienstaufsicht selbst das Gespräch. Gegebenenfalls kann es auf die Fachaufsicht delegiert werden.
- Im Zweifelsfall mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter sprechen und das Gespräch anbieten.
- *Hier ergänzen:*
 - *Wie ist es bei Ihnen geregelt?*

Wer ist der direkte Vorgesetzte?

- Diese Frage lässt sich abstrakt nicht klären.
- *Hier ergänzen:*
 - *Wer ist wem vorgesetzt?*

Wer kontrolliert die Durchführung der Gespräche?

- Der jeweilige Vorgesetzte ist seinem eigenen Vorgesetzten gegenüber rechenschaftspflichtig, ob er die MAJG durchgeführt hat.
- *Hier ergänzen:*
 - *Wie ist es bei Ihnen geregelt?*

Was passiert, wenn Sie in der Rolle als Mitarbeiter/in das Gespräch führen wollen und Ihr Vorgesetzter lehnt ab?

- Möglicherweise kann es weiterhelfen, sich an den nächsthöheren Vorgesetzten zu wenden. Sie können auch mit der Projektgruppe Kontakt aufnehmen.

Wie werden die Mitarbeiter informiert?

- *Hier ergänzen:*
 - *Wie ist es bei Ihnen geregelt?*
- Wir empfehlen Ihnen jedoch, Ihr Team darüber hinaus selbst zu informieren. Dabei können Ihnen folgende Fragen helfen:
 - *Was genau kommt auf die Mitarbeiter zu?*
 - *Welchen Nutzen sehen Sie ganz persönlich?*
 - *Wie haben Sie sich die Umsetzung in Ihrem Team praktisch vorgestellt?*
 - *Welche Fragen haben die Mitarbeiter?*

Konflikte

Kann es sein, dass man mit dem Gespräch das Verhältnis auch verschlechtern kann?

- Wenn es aus reiner Pflichterfüllung abgearbeitet wird.
- Wenn Vorgesetzte reden, reden, reden, statt auch zuzuhören.
- Wenn im Gespräch Versprechungen gemacht werden, die nicht einzuhalten sind (von beiden Seiten).
- Wenn Vereinbarungen zu pauschal sind und beide Beteiligten hinterher etwas anderes darunter verstehen.

Was tue ich, wenn es im Gespräch zu Konflikten kommt?

- Eine Situation, die in jedem Gespräch passieren kann. Wir unterscheiden:
 - *A) Konflikte aufgrund von Empfindlichkeiten – hier hilft: Zuhören, Zeit lassen, Durchatmen, der Wille einander verstehen zu wollen (es geht um Verstehen, nicht um Verständnis).*
 - *B) Konflikte aufgrund von unterschiedlichen Sachvorstellungen - hier hilft: Die Differenzen genau und ganz akribisch herausarbeiten (statt sie zu verwischen) und dem gegenüberzustellen, an welchen Punkten Einverständnis besteht. Schluss mit der Angst vor Unterschiedlichkeit. Differenzen entstehen alleine schon aufgrund der unterschied-*

lichen Rollen (Mitarbeiter/Vorgesetzte). Es geht darum, Klarheit zu gewinnen, wo Differenzen bestehen und wo Übereinkunft. Im zweiten Schritt fragen Sie dann: Gibt es Wege, wie wir die Differenzen verkleinern können? Und wenn nein, können wir mit den Differenzen leben?

Was tue ich, wenn ein Mitarbeiter mich angreift?

Hier einige Ideen:

- *Atmen (wenn wir uns angegriffen fühlen, halten wir den Atem an)*
- *Bei Bedarf beschreiben, wie man sich fühlt („Das, was Sie beschreiben, trifft mich.“)*
- *Das Gehörte wiederholen (ist der Sachstand klar angekommen?)*
- *Um Konkretisierung bitten (wann, wo, wie, wer - auf Gegenschläge verzichten).*
- *Nachfragen – Was wünschen Sie sich von mir?*
- *Machbarkeit des Wunsches klären (vielleicht gibt es Alternativen).*

Hilft das Gespräch, wenn massive Konflikte vorliegen?

- Das kommt darauf an, wie viele Versuche „grundsätzlicher“ Gespräche schon gestartet wurden (Konfliktgespräche, Kritikgespräche, etc.). Mehr desselben ist meist keine gute Lösung.
- Gespräch ist immer eine gute und sinnvolle Möglichkeit, Konflikte zu lösen. Wenn bereits mehrere Gespräche geführt wurden, dann könnte eine andere Form sinnvoll sein (z.B. ein moderiertes Gespräch, d.h. unter Beteiligung einer dritten Person).

Darf man Dritte zum Gespräch hinzuziehen?

- Erst einmal ist es ein Gespräch unter 4-Augen.
- Ein Einbezug Dritter braucht die Zustimmung beider beteiligter Personen.
- *Hier ergänzen:*
 - *Wie ist es bei Ihnen geregelt?*

Protokoll und (Ziel-) Vereinbarungen

Was sollte man protokollieren?

- Vereinbarungen, die Sie treffen (d.h. nächste konkrete Schritte).
- Was tut wer, wann, wie und wo? Und wann wird der Erfolg überprüft?
- Keine Wort- oder Verlaufsprotokolle. Kein Gedächtnisprotokoll.

Muss ein Protokoll sein?

- Wenn Sie keine Vereinbarungen treffen, dann können Sie das Protokoll leer lassen.

Was ist mit Vereinbarungen gemeint?

- BEISPIEL: Stellen Sie sich vor, eine (Teilzeit-) Mitarbeiterin ist mit dem Infofluss unzufrieden. Sie gehen im Gespräch der Frage nach, welche Ideen es gibt, eine Verbesserung herbeizuführen. Am Ende wählen Sie beide gemeinsam zwei Ideen aus: A) die Mitarbeiterin holt sich (aktiv und regelmäßig) Infos bei den Kollegen und B) bei den Teamsitzungen wird eine Zusammenfassung der Infos der letzten 2 Wochen gegeben.
 - *Und das notieren Sie bei diesem Beispiel im Protokoll: Wer tut was, wann und wie, um die beiden Ideen umzusetzen? Und: Zu welchem Zeitpunkt überprüfen wir beide in einem kurzen Gespräch, ob die beiden Ideen zu einer Verbesserung geführt haben (nach 6-7 Wochen – nicht erst nach einem Jahr!).*
 - *Das ist ein Beispiel für Vereinbarungen und hier tut Schriftlichkeit gut, weil es zu Klarheit und Exaktheit zwingt.*

Wer sollte protokollieren?

- Beide können protokollieren.
- In der Regel wird es der/die Vorgesetzte sein.

Wann sollte man protokollieren?

- Gemeinsam am Ende des Gesprächs oder am Ende eines Themenblocks. Nicht in zeitlichem Abstand zu dem Gespräch.

Wer bekommt das Protokoll?

- Am Ende des Gesprächs machen Sie sofort eine Kopie des Protokolls für den/die Mitarbeiter/in. So hat jeder von Ihnen beiden ein Exemplar.

Wo hebe ich das Protokoll auf?

- An einem Ort, zu dem nur Sie Zugang haben.

Darf man das Protokoll an den/die Nachfolger/in als Vorgesetzte/r weitergeben?

- Ja, wenn der/die Mitarbeiter/in einverstanden ist.

Was tun, wenn sich Mitarbeiter nicht an die Vereinbarungen halten?

- Aufgreifen, Gespräch führen (nach Gründen fragen), Einhaltung anmahnen.
- Legen Sie sich die Vereinbarungen nach dem Gespräch sofort auf Wiedervorlage.

Warum sind Vereinbarungen wichtig?

- Wenn alles passt, dann brauchen Sie keine Vereinbarungen.
- Wenn etwas nicht passt, prüfen Sie, ob und wie man es ändern kann.
- Wenn Sie etwas ändern können (und wollen), dann braucht die Veränderung eine praktische Umsetzung und ein JA der beiden Beteiligten. Das ist dann Ihre Vereinbarung.

Was tun, wenn wir im Gespräch zwar das Problem durchleuchtet haben, aber noch keine Lösungen finden?

- Machen Sie das Gespräch in zwei Etappen. Bei wichtigen Dingen lohnt sich der Aufwand. (D. h. man trifft sich z.B. nach 2 Tagen wieder und setzt das Gespräch fort).
- Eine Pause hilft meist beiden. Lösungen brauchen Kreativität und Kreativität braucht geistige Frische.

Sind die Inhalte des Protokolls vertraulich?

- Ja! Erinnern Sie sich am Ende des Gesprächs gegenseitig noch einmal an diesen Punkt.
- Vertraulich heißt aber nicht: unverbindlich. Die getroffenen Absprachen sind gültig und müssen im Arbeitsalltag umgesetzt werden.

Darf man Dinge aus dem Protokoll weitergeben?

- Ja, wenn beide einverstanden sind. Das ist vor allem dann der Fall, wenn Sie zur Umsetzung einer Vereinbarung Dritte brauchen (das Team, andere Stellen, etc.). Beispiel: Sie vereinbaren, dass die Mitarbeiterin eine Fortbildung zum Thema Excel besucht. Hier geben Sie den Fortbildungswunsch weiter, bzw. erkundigen sich nach Möglichkeiten.

Vertraulichkeit

In welcher Rolle führe ich das Gespräch?

Sie führen das Gespräch in Ihrer Rolle als Leitungskraft, als Vorgesetzte/als Vorgesetzter. Es ist ein dienstliches Gespräch (das man zutiefst menschlich führen kann).

Das Gespräch ist kein Beichtgespräch, das Sie in der Rolle eines neutralen Zuhörers führen. In ihrer Rolle als Leitungskraft vertreten Sie immer auch die Aufgaben, die Ziele und die Werte ihrer Organisation.

Die Kunst ist, in der eigenen Haltung wohlwollend und wertschätzend gegenüber den Menschen zu sein und gleichzeitig eigene Anliegen und Ziele zu vertreten.

In der Begriffswelt des Verhandeln heißt es: weich zu den Menschen, entschlossen in der Sache.

Muss alles unter allen Umständen vertraulich bleiben?

Stellen Sie sich vor, jemand legt im Mitarbeitergespräch offen, dass sie/er (betriebliches) Geld unterschlagen hat.

Sie hören die Scham, sie hören die Erleichterung ihres Gegenübers, dass das Geheimnis endlich ausgesprochen ist und vielleicht haben Sie Mitgefühl. Daneben (im Sinne von gleichzeitig) machen Sie deutlich, dass es mit dieser Offenbarung alleine nicht getan ist.

Vielleicht müssen Sie für sich selbst erst klären, was der nächste Schritt ist, wer informiert werden muss und welche Konsequenzen folgen werden.

In jedem Fall können Sie dem Wunsch Ihres Gegenübers nach Vertraulichkeit (was die Unterschlagung betrifft) nicht nachkommen. Vertraulichkeit hat immer dort Grenzen, wo massive betriebliche Belange betroffen sind, für die Sie in ihrer Funktion als Leitungskraft eintreten.

Was passiert, wenn mir jemand seinen Alkoholismus anvertraut?

Wichtig, auch hier gilt: Sie hören diese Offenbarung (auch) in ihrer Rolle als Leitungskraft. Und als Leitungskraft brauchen Sie Ihren Mitarbeiter, seine Ideen, seine Kraft, seine Aufmerksamkeit, sein Talent. Mit anderen Worten: Ein kranker Mitarbeiter fehlt Ihnen.

Der größte Fehler, den Führungskräfte in diesem Fall machen, ist, ausschließlich verständnisvoll und mitfühlend zu reagieren („Von einem kranken Mitarbeiter darf ich nichts fordern!“). Halten Sie den Teil in Ihnen, der (qua Leitungsrolle) fordert, wach und aufrecht.

Darf ich Infos, die ich im Gespräch bekomme, nützen?

Stellen Sie sich vor, in einem Mitarbeitergespräch wird Ihnen berichtet, dass es in ihrem Team eine Person gibt, die von vielen gehänselt oder ausgegrenzt wird. In diesem Fall können Sie die Information nützen, selbst genauer hinzuhören bzw. genauer zu beobachten, um sich selbst ein Bild zu machen. D. h., Informationen aus den Gesprächen dürfen ihre Aufmerksamkeit lenken. Sie nützen die Informationen, ohne die Vertraulichkeit aufzuheben.

Praktische Durchführung

Wie viele Gespräche pro Tag kann ich machen?

- Wir empfehlen eines pro Tag. Grundsätzlich gilt: Finden Sie Ihren eigenen Stil und bestimmen Sie Ihre Grenzen durch Ausprobieren.

Soll ich alle Gespräche geballt durchführen? Oder darf ich zeitlich strecken?

- Sie dürfen zeitlich strecken. Wichtig: Kommunizieren Sie dies an die Mitarbeiter.
- ***Hier ergänzen:***
 - ***Wie ist es bei Ihnen geregelt?***

Kann ich die Termine für das MAJG im Team vereinbaren?

- Ja. Ein Vorgehen, das sich bewährt hat: Erstellen Sie eine Liste mit möglichen Terminen. Stellen Sie das Instrument im Team vor und bitten Sie die Mitarbeiter, sich in die Terminliste einzutragen. Bieten Sie zusätzliche Termine an, falls für den einen oder anderen keiner der Termine passt.

Welcher Raum eignet sich gut für das Gespräch?

- Dazu lässt sich keine generelle Empfehlung geben. Gut ist ein Besprechungstisch. Wichtig ist, dass Sie ungestört sind.

- Immer wieder bekommen wir Rückmeldungen, dass Personen das Gespräch außerhalb vom Unternehmen geführt haben (und dass das geholfen hat). Problem dabei: versicherungsrechtliche Fragen.

Was tun ...?

... wenn ich und mein/e Mitarbeiter/in bereits ein erstklassiges Verhältnis haben?

- Sagen Sie einander Danke!
- Es ist hilfreich, zu klären, was das Verhältnis so gut macht, d.h., was erhaltenswert, bewahrenswert ist. Das erhöht die Achtsamkeit.
- In diesem Fall darf das Gespräch auch kurz und herzlich sein.

... bei „Kollegenschelte“ im MAG?

- Hören Sie erst einmal zu.
- Klären Sie durch Nachfragen die Sachverhalte möglichst genau.
- Diskutieren Sie nicht, verschaffen Sie sich erst einmal Klarheit und Überblick.
- Prüfen Sie für sich selbst, ob für Sie (als Vorgesetzte/r) Handlungsbedarf besteht.
- Wenn ja, welche Maßnahmen/Lösungen sind denkbar?
- Dann weitere Schritte mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter vereinbaren.

... bei privaten Gesprächsinhalten – wo Grenzen ziehen?

- Vertiefen Sie private Gesprächsinhalte dort, wo es hilft, die „spezielle Situation“ der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters besser zu verstehen (z.B. plötzlicher Leistungsabfall eines Mitarbeiters).
- Es gibt keine allgemeingültigen Regeln, wo die Grenze zu ziehen ist.
- Ziehen Sie dort ein Grenze, wo Sie mit (privaten) Informationen überfordert sind (z.B. weitergehende familiäre Probleme).
- Verweisen Sie gegebenenfalls auf Spezialisten (Beratungsstellen) – insbesondere dann, wenn es um Suchtprobleme geht.

... wenn die Mitarbeiterin /der Mitarbeiter kein Gespräch führen will?

- Gehen Sie in jedem Fall auf die andere Person zu.
- Fragen Sie nach Gründen, warum das Gespräch abgelehnt wird.
- Zeigen Sie Interesse für die „Gründe“ (der Ablehnung).
- Wenn Gründe genannt werden, hören Sie einfach zu.
- Fragen Sie nach, ob es „Gründe“ gibt, die mit Ihnen als Vorgesetztem zu tun haben.
- Lassen Sie die Mitarbeiterin/ den Mitarbeiter wissen, dass Ihnen an einem Gespräch liegt.
- Beschreiben Sie in wenigen Worten die Chancen des Mitarbeitergesprächs.

- *Machen Sie evtl. das Angebot für eine Bedenkzeit („Überlegen Sie es sich doch bis nächste Woche noch einmal!“).*
- *Manchmal ist die Absage Teil einer Gesamtproblematik. Dann das Thema MAJG loslassen.*

... wenn man mit einer Mitarbeiterin/ einem Mitarbeiter per du ist?

- Auch wenn Sie per du sind, bleiben Sie Mitarbeiter/in und Vorgesetzte/r. Das Du hat viel von „Nähe“ und diese Nähe kann die Besprechung unangenehmer Themen manchmal erschweren. Hier hilft: Gut vorbereiten, die eigenen Punkte und Themen gut klären. Mit anderen Worten, in der Vorbereitung ein Stück Abstand nehmen und Klarheit gewinnen.

... mit Wünschen der Mitarbeiter, die ich nicht erfüllen kann?

- Was Sie dem anderen grundsätzlich anbieten können, ist das Interesse für seine Sicht, seine Probleme, seine Nöte. Wirklich gehört zu werden ist oft mehr, als Menschen erwarten.
- Wenn Sie einer bestimmten Lösungsidee nicht zustimmen können, dann vertreten Sie dies offen, z.B.: „Ihr Wunsch, morgens etwas später anzufangen geht leider nicht (weil ...), aber wir können gemeinsam noch nach anderen Möglichkeiten suchen.“

... wenn ich das erste Mal solche Gespräche führe? Auf was achten?

- Überfordern Sie sich nicht. Beginnen Sie mit Gesprächen, die Ihnen leichter erscheinen.
- Bereiten Sie sich gut vor.