

# Mitarbeitergespräch

## Denken Sie in Beziehungen

Peter Tschötschel

Management Coach

CoachConsult GmbH

# Profi- Peter Tschötschel



Deutsche Telekom seit 2002

- Senior Consultant
  - 3 Jahre *Strategischer Einkauf*
  - 4 Jahre *Lizenzmanagement*
  - 3 Jahre *Innovationsmanagement*
  - 7 Jahre *Collaboration*
- Leiter Ordermanagement
- Manager Compliance
- Programmmanager

Management Coach

- Individualpsychologie
- Reflektion mit Kunstwerken
- Provokative Therapie
- Vorstand International Coachfederation (ICF)

# Was haben wir vor?

Mitarbeiterbindung

Weiterbildung

Kritikgespräche

Erwartungshaltungen  
der Mitarbeitenden

Verwöhnung

Lohnforderungen





# Mitarbeiterbindung

# Mitarbeiterbindung

Mitarbeiter kommen wegen des Jobs - und gehen wegen des Chefs

- Offene, vertrauensvolle und respektvolle Kommunikationskultur
- Wertschätzung
- Feedbackkultur
- Kreative und fordernde Arbeitsbedingungen
- Attraktives Arbeitsumfeld
- Flexibilität
- Förder- und Nachwuchsprogramme

Weiterbildung



# Weiterbildung

- CFO fragt den CEO: „Was passiert, wenn wir in die Entwicklung unserer Mitarbeitenden investieren und dann verlassen sie unsere Unternehmung?“
- CEO: „Was passiert, wenn wir nicht investieren und sie bleiben?“

# Weiterbildung

- Früher an Später denken
- Langfristige Planung
- Vertrauen
- Weiterbildungsvereinbarungen müssen verhältnismässig sein

Hinweis: [Arbeitsrecht](#)



# Kritikgespräch

Tat und Täter trennen

# Drei Regeln – 1. Vorbereitung

Bereiten Sie sich als Kritikgeber auf das Gespräch vor:

- Gegen welchen Wert wurde konkret verstoßen?
- Welche Zielerreichung wird durch das Verhalten gefährdet?
- Um welche konkrete Sachlage geht es?
- Was möchten Sie von wem bis wann wie konkret geändert haben?

# Drei Regeln - 2. Organisation

Das Gespräch muss, damit auch der Kritiknehmer es ernst nimmt, in einem abgetrennten Raum in ruhiger Atmosphäre stattfinden, auf keinen Fall öffentlich oder zwischen Tür und Angel.

Der Kritikgeber beginnt und beendet das Gespräch.



# Drei Regeln - 3. Innere Haltung

Vielen Führungskräften ist ein Kritikgespräch unangenehm.

Sie fürchten, dass ihnen das Gespräch entgleitet oder dass sie vielleicht sogar falsch liegen mit ihrer Kritik und sie den Mitarbeiter verprellen.

Die innere Haltung zu Kritikgesprächen ist aber tatsächlich eine andere:

- a) Meine Kritik ist gerechtfertigt.
- b) Mein Wunsch nach Verbesserung ist gerechtfertigt.

Wenn Sie an Ihrer eigenen Kritik zweifeln, unterlassen Sie es lieber ganz.

# Leitlinien

- Keine persönlichen Angriffe
- Keine Schuldzuweisungen oder Vorwürfe
- Zukunftsorientierung
- Nicht rechtfertigen, nicht entschuldigen
- Mut zur Unterbrechung
- Kritikkultur etablieren

# Durchführung

- Schritt 1: Werte
- Schritt 2: Ziel
- Schritt 3: Die konkrete Sache erläutern,  
Erwartungshaltung formulieren
- Schritt 4: Verbesserung
- Schritt 5: Entscheidung
- Schritt 6: Kontrolle und Feedback



# Mitarbeitergespräch

Ihre Chance

# Arbeitsrecht: Darf ich das Mitarbeitergespräch verweigern?

Kurze Antwort: Nein.



# Gespräch: Vorbereitung

- Organisatorischen Eckpunkte
  - Zeitpunkt
  - Dauer
  - Ort
- Inhaltlich
- Welche Art von Gespräch
  - Feedback
  - Gehaltsgespräch





# Gespräch: Vorbereitung

- Was wollen Sie alles ansprechen?
  - Aufgabenbezogenen Punkte
  - Soft Skills
  - Verhaltensweisen
- Dokumente
  - z.B. Zielvereinbarungen
- Schriftliche Notizen als Leitfaden



# Gespräch: Durchführung

Während der Unterhaltung kann das Gespräch unerwartete Wendungen annehmen.

Auch darauf sollten Sie mental vorbereitet sein.

Dabei ist es wichtig, einen kühlen Kopf zu bewahren. Wenn Sie sich an die wichtigsten Regeln und Verhaltensweisen halten, können Sie schwierige Situationen schon im Vorfeld umgehen und Konfliktpunkte gut lösen.





# Gespräch: Durchführung

- Atmosphäre herstellen
- Themen eingrenzen
- Wahrnehmungen wiedergeben
- Probleme ansprechen
- Fairness zeigen
- Anregungen liefern
- Transparenz herstellen
- Sozialkompetenz ansprechen
- Ziele definieren
- Ergebnisse festhalten



# Gespräch: Nach dem Gespräch

- Kontrolle
- Keine Ablenkung
- Vereinbarungen ansprechen
- Fokus auf Motivation
- Kein Druck



# Gespräch: Beispiele für Fragen

In einem Mitarbeitergespräch reden Vorgesetzte meist eine ganze Menge. Das gehört dazu und ist ein wichtiger Teil des Austauschs und zeigt dem Angestellten, wo er steht, was wichtig ist, worauf er achten sollte und wie der Chef seine Leistungen einschätzt.

- Austausch – Kein Monolog
- Fragebogen – Nicht einheitlich
- Richtige Atmosphäre



# Gespräch: Beispiele für Fragen

- Woran arbeiten Sie gerade?
- Kommen Sie mit Ihren Projekten gut klar?
- Gibt es etwas, worüber Sie mit mir reden möchten?
- Was motiviert Sie im Job besonders?
- Haben Sie Probleme, bei denen wir Ihnen helfen können?
- Was haben Sie im letzten Jahr gelernt?
- Wo würden Sie sich gerne noch weiterentwickeln?
- Wie können wir Ihnen dabei helfen?
- Sind Sie mit der Arbeitsatmosphäre zufrieden?
- Bekommen Sie regelmäßig Feedback oder würden Sie sich häufigere Rückmeldung wünschen?
- Haben Sie Spaß bei der Arbeit?
- Was würden Sie sich von mir als Vorgesetzter wünschen?



# Verwöhnung

Umgang mit der Sucht

# Verwöhnung der Mitarbeiter

## Verwöhnte Erwachsene

Angestelltenmentalität

Unzuverlässig

Keine brauchbaren Ergebnisse

Kein leistungsfähiges Team

Mehr rausholen als einzahlen

Überforderung des Systems

## Symptome

Höchste Ansprüche vs. Geringe Leistungsbereitschaft

Kein Vertrauen in die eigene Leistung

Mutlosigkeit

Angst dem Leben nicht gewachsen zu sein

## Maßnahme

Ziel: Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Geben und Nehmen

Professionelle Spielregeln

Werte Definition

Konstruktive Streitkultur

Fordern und Ermutigen

Kein Laisser-faire

Wichtig: ökonomischer Handlungsdruck

Krise mit Ansage

Stolz auf die eigene Leistung

# Typischer Verlauf von „Entwöhnung“

## 1. Ausweichen

- Ausreden, Schmeicheleien, Hilflosigkeit, Ignorieren

## 2. Kampf

- Empörung, Angst, Wut
- Widerstand, Verweigerung, Angriffe, Vorwürfe, Intrigen
- Kampf, Hintertreiben, Sabotage, destruktive Befolgung

## 3. Anpassung

- Schmollende, quengelnde Leistungserbringung

## 4. Internalisierung

- Übernahme / Akzeptieren der Prinzipien
- Echte Beitrags-/Leistungsbereitschaft



Erwartungshaltung

**Gehaltserhöhung ablehnen  
- wie mache ich es richtig?**



# I. Nehmen Sie Ihren Mitarbeiter ernst

Auch, wenn Sie die Gehaltserhöhung letzten Endes ablehnen:

Vermitteln Sie Ihrem Mitarbeiter in jeder Phase des Gesprächs, dass Sie seinen Wunsch ernst nehmen.

Hören Sie sich seine Argumente genau an.

So vermeiden Sie, dass er sich wie ein Bittsteller fühlt. Führen Sie eine offene Gehaltsverhandlung auf Augenhöhe – freundlich, ruhig und geduldig.

Dadurch verhindern Sie, dass er sich nach dem Gespräch mit Ihnen „abgefertigt“ fühlt. Denn das könnte zu Frust führen.



## II. Gehen Sie dem eigentlichen Problem auf den Grund

Dass Ihr Mitarbeiter eine Gehaltserhöhung fordert, muss nicht unbedingt bedeuten, dass er mehr verdienen möchte. Sein Wunsch kann auch andere Gründe haben:

- Vielleicht fühlt er sich und seine Arbeit zu wenig wertgeschätzt.
- Oder er ist mit seinen Projekten überfordert und möchte seinen Frust mit mehr Geld kompensieren.

Gehen Sie dem Problem auf den Grund. So haben Sie als Führungskraft die Chance, Ihren Mitarbeiter gezielt zu fördern. Das verbessert seine Motivation und Leistung, was letztendlich zu mehr Umsatz für Ihr Unternehmen führt. Und wer weiß, vielleicht ist dann in absehbarer Zeit ja doch eine Gehaltserhöhung drin.

## III. Vereinbaren Sie Ziele

Sie müssen eine Gehaltserhöhung ablehnen, weil die Leistung Ihres Mitarbeiters nicht stimmt?

Dann erarbeiten Sie mit ihm einen Plan, wie er seine Arbeit verbessern kann. Indem Sie ihm für bestimmte Leistungssteigerungen die Chance auf mehr Gehalt bieten, spornen Sie Ihren Mitarbeiter an.

Und sorgen so dafür, dass er jeden Tag sein Bestes für Ihren und auch seinen Erfolg gibt. Das sollten Sie natürlich nur dann tun, wenn Sie ihm die Gehaltserhöhung zu einem späteren Zeitpunkt sicher zusagen können.



## IV. Sprechen Sie ehrlich über Zahlen

- Was Sie Ihren Mitarbeitern zahlen können und dürfen, bewegt sich in den meisten Fällen innerhalb eines streng vorgegebenen und begrenzten Rahmens.
- Machen Sie ihm deutlich, dass Sie momentan keinerlei Spielraum haben, mehr für ihn herauszuholen - wenn seine Leistung stimmt.
- Idealerweise können Sie ihm ein Datum oder einen Zeitraum nennen, wann eine Gehaltserhöhung wieder möglich ist.
- Der Abstand zwischen den Gesprächen sollte übrigens innerhalb eines Jahres sein.



# V. Lehnen Sie nicht nur ab

Blocken Sie in der Gehaltsverhandlung mit Ihrem Mitarbeiter nicht alle Wünsche ab. Versuchen Sie, Wege zu finden, damit Ihr Mitarbeiter weiterhin mit Freude bei Ihnen arbeitet, weil er sich wertgeschätzt fühlt.

Bieten Sie ihm zum Beispiel Benefits wie mehr Urlaubstage oder Zuschüsse für Weiterbildungen statt mehr Geld.

Oder unterstützen Sie Ihren Mitarbeiter mit einem top eingerichteten, modernen Arbeitsplatz, einem Tablet und Smartphone. Auch, wenn Sie einen Zuschuss zum Kindergarten oder für die Fahrt zur Arbeit zahlen, zeigen Sie Ihrem Mitarbeiter, dass Sie eine Lösung finden wollen, die für beide Seiten akzeptabel ist.

# Mitarbeiter kündigen selten aufgrund abgelehnter Gehaltserhöhung

Gehalt ist nicht alles, wenn es darum geht, dass Ihre Mitarbeiter im Job jeden Tag ihr Bestes geben und mit Freude arbeiten. Schließlich gibt es neben dem Verdienst viele weitere Faktoren, die das Glück Ihrer Mitarbeiter - und damit auch Ihre Motivation und Leistung - beeinflussen.

Glücksfaktoren am Arbeitsplatz:

- Fairness und Respekt,
- eine offene Unternehmenskultur,
- verantwortungsvolle Aufgaben,
- Wertschätzung,
- sinnstiftende Arbeit und ein
- starker Teamspirit.

Fragen ?



[tschoetschel.ch/suissetec/](https://tschoetschel.ch/suissetec/)

Downloads

# Mitarbeitergespräch

## Denken Sie in Beziehungen

Peter Tschötschel

Management Coach

CoachConsult GmbH