

DAS ERSTE GESPRÄCH

MIT MITARBEITER:INNEN

ROADMAP FÜR NEUE
FÜHRUNGSKRÄFTE

von

Katja Schaefer

WARUM ERSTGESPRÄCH?

Als neue Führungskraft bist Du möglicherweise jünger und unerfahrener als viele Teammitglieder. Vielen Führungskräften ist nicht bewusst, dass sie ihre Ziele nur gemeinsam mit dem Team schaffen können. Es lohnt sich deshalb, die Mitarbeiter:innen besser zu kennen. Und das geht über ein individuelles Gespräch als Basis für eine vertrauensvolle, konstruktive Zusammenarbeit und Deinen Start in der neuen Rolle.

Wozu Du die Gespräche noch nutzen kannst:

Hast Du vor, einen gemeinsamen Start im Sinn eines Kick-offs hinzulegen? Mit den Einzelgesprächen hast Du individuelle Einschätzungen, Ziele und Erwartungen, die Du für die Vorbereitung des Kick-offs super nutzen kannst. Einzelgespräche nehmen Dir die Arbeit der Analyse des Ist-Zustandes ab und sie binden neben der Zahlen-Daten-Fakten Sicht auch die Teamkultur, Zusammenarbeit, Rollen sowie die Ziele Deines Teams und dessen einzelner Personen ein.

Dieses E-Book

Hier findest Du eine Roadmap und viele Ideen, die Du nutzen kannst, um Dein erstes Gespräch vorzubereiten und umzusetzen.

Viel Spaß beim Lesen



VORBEREITUNG & ZIELE

Nenne das Gespräch nicht Mitarbeitergespräch. Es geht bei diesem Gespräch um das Kennenlernen. Deshalb nenne es Kennlerngespräch oder was Du gut findest, nachdem Du dieses E-Book durchgelesen hast

Zeitliche Planung:

Nehme Dir für jedes Gespräch ca. 1 bis 1,5 Stunden Zeit

Einladung:

Erst mündlich, dann noch per Mail mit der Zeitangabe und ggf. dem Raum für den Videocall. Formuliere die Mail persönlich und gebe diese Aufgabe nicht an die Verwaltung ab. Betone, dass es um ein Kennenlernen geht. Biete an, dass wichtige Fragen vorab gestellt werden können. So holst Du auch die Skeptiker ab und gibst Sicherheit.

Deine Ziele:

Lege Deine persönlichen Ziele für das Gespräch fest. Hier ein paar Ideen dazu. Kreuze an, welche zu Dir passen und ergänze, welche Ziele Dir noch wichtig sind:

- ☐ Vertrauen aufzubauen
- ☐ Deinen Gegenüber besser einschätzen zu können
- ☐ etwas Persönliches zu erfahren
- ☐ Erfahren, was Deinem Gegenüber wichtig ist
- ☐ was ihm/ihr im Job Spaß macht & Kompetenzen
- ☐ persönliche Ziele für die nächsten Monate, Jahre...
- ☐ wie er oder sie seine/ihre Rolle im Team sieht
- ☐ was bisher nach persönlicher Einschätzung besonders gut gelaufen ist
- ☐ Was er / sie beibehalten möchte
- ☐ was geändert werden darf
- ☐ wo der Schuh drückt
- ☐ wo die größten Stolpersteine sind
- ☐ was eine gute Arbeitsatmosphäre ausmacht
- ☐ was der Einzelne braucht, um gut arbeiten zu können, insbesondere im Homeoffice

TIPPS FÜR EIN GUTES GESPRÄCH

Der positive Fokus, Authentizität, auf Augenhöhe sprechen und Tipps für eine gute Kommunikation

Der positive Fokus hilft Dir, entspannt zu bleiben und den roten Faden nicht zu verlieren. Meckern ist zwar erlaubt, sollte aber definitiv nicht Fokus Deines Gesprächs sein.

Authentisch bleiben

Deine eigene Persönlichkeit ist Basis für Deine Führungspersönlichkeit und Deine Rolle als Führungskraft. Orientiere Dich deshalb nicht an Richtig oder Falsch, sondern daran, was Du brauchst, um dieses Gespräch gut führen zu können.

„Chefallüren“

Du bist in diesem Gespräch nicht die wichtigste Person, sondern Dein Gegenüber. Dein Redeanteil darf deshalb deutlich weniger sein.

Kein MUSS, sondern KANN

Wenn Ihr aus dem Gespräch mit einem guten Gefühl raus geht, Vertrauen geschaffen ist, um als nächstes an gemeinsamen Zielen zu arbeiten, hast Du einen großen Schritt geschafft.

Gespräch auf Augenhöhe

Es lohnt sich, das Gespräch als einen Austausch auf Augenhöhe zu sehen.

Offene & geschlossene Fragen

Bei offenen Fragen möchtest Du eine Erläuterung oder Einschätzung. Geschlossene Fragen, die mit ja oder nein beantwortet werden, nutzt du nur, wenn Du Dir ein "Ok" abholen möchtest. Deshalb achte auf einen guten Mix und mehr offene Fragen.

Sei nett zu Dir

Das erste Gespräch mit Mitarbeiter:innen ist für viele eine Challenge. Es ist völlig ok, wenn Du „Fehler“ machst. Wenn Dir im Gespräch selbst ein Fauxpas passiert, sprich ihn einfach an. Einen Chef oder Chefin, die behauptet, keine Fehler zu machen, möchte niemand. Humor ist eine wichtige Führungskompetenz, die Dich unterstützt, mit Leichtigkeit das Gespräch zu

CHECKLISTE DER RAHMEN

O online wie persönlich im Büro / am Arbeitsplatz ist es wichtig, dem Gespräch einen passenden Rahmen zu geben. In einer schönen Atmosphäre redet es sich leichter.



Ein ruhiger Raum

Offline im Büro wie online im Videocall: Sind Störungen von anderen Personen unterbunden z.B. durch einen einfachen Zettel an der Tür? Sind die Kinder versorgt, wenn Du aus dem Homeoffice arbeitest? Hast Du das Handy aus? Wenn möglich, geht jemand an die Tür, wenn es klingelt?

Kaffee oder Tee?

Auch im Videocall kannst Du Deinen Gast einladen, sich mit Kaffee oder Tee zu versorgen. Im Büro vor Ort stellst Du einfach alles auf den Tisch und lädst Deinen Mitarbeiter oder Mitarbeiterin ein.

Was ist außerdem auf dem Tisch?

Keine Mitarbeiterakte sondern ein leerer Notizblock zum Mitschreiben. Deinen Leitfaden als Spickzettel kannst Du offen transparent machen, wenn Du ihn brauchst.

Vorbereitung vor Ort

Sei schon ein paar Minuten vorab im Raum und gestalte ihn so, dass er für Dich passt. Schau Dir Deine Notizen nochmal an. Versorge Dich mit Wasser (am besten still)

Zeitlichen Puffer: Ein Gespräch dauert ca. zwischen 1 und 1,5 Stunden. Plane die Gespräche nicht im Akkord. Gönn Dir eine Pause dazwischen und beende das Gespräch genauso entspannt, wie Du es begonnen hast.

EINSTIEG INS GESPRÄCH

Tipps für einen guten Einstieg:

- Check-In: Willkommen, Hallo sagen, Frage nach Kaffee oder Tee bzw. im Homeoffice, ob alles passt, damit ihr das Gespräch starten könnt. Kurze Frage nach dem aktuellen Befinden.
- Roadmap des Gesprächs kurz noch einmal vorstellen. Ziele sind das gegenseitige Kennenlernen und die Möglichkeit, die aktuelle Situation, potentielle Ziele, Einschätzungen und was wichtig in der Zusammenarbeit ist auszuloten
- Frage, ob aktuell noch etwas offen ist
- Betonen, dass das Gespräch vertraulich ist. Falls Du selbst eine neugierige Führungskraft hast, kannst Du und Dein Mitarbeiter/Deine Mitarbeiterin am Ende gemeinsam festhalten, was aus dem Gespräch weitergegeben werden darf. Transparenz ist hier sehr wichtig.
- Bemerke, dass Du Dir Notizen machen möchtest und frage ob das in Ordnung ist. Dir können sie helfen, das wichtigste aus dem Gespräch zu ziehen und Deinen Gegenüber zu verstehen.

Noch offene Fragen zum Ablauf? Wenn Nein - dann können wir starten? - Warte hier das OK Deines Gesprächspartners, Deiner Gesprächspartnerin ab.

Allgemeines zum Start

Du oder Sie?

Hier kannst Du Dir überlegen, was Dir lieber ist und gleichzeitig die Kultur des Teams und des Unternehmens einbeziehen. Solltest Ihr Euch Siezen ist das erste Gespräch eine schöne Möglichkeit am Anfang oder Ende das Du anzubieten, wenn es passt. Wichtig ist, dass nicht nur Du Duzt! Auch nicht bei sehr jungen Mitarbeiter:innen oder Auszubildenden.

Persönlich ja, privat nein

Für einen guten Start kannst Du beginnen mit einer **kurzen** Vorstellung von Dir selbst. Ein guter Mix aus Beruflichem und Persönlichem bringt Dich als Mensch in Fokus und gibt gleichzeitig Deinem Gegenüber einen Leitfaden für die eigene Vorstellung. Persönliches zu erzählen ist wichtig und sinnvoll, wie Deine Hobby, ob Du Familie hast, etc... Private Dinge wie persönliche Probleme lässt du weg.

HAUPTTEIL KOPF+HERZ+ZIEL

Das Kopf-Herz-Ziel Dreieck kann Dir als Tool helfen, das Gespräch ganzheitlich zu führen. Umso bewusster Dir ist, in welcher Ecke Du gerade bist mit Deiner Frage oder Antwort, umso besser kannst Du das Gespräch so ausloten, dass es alle Ecken beleuchtet.



Die Kopf-Ecke:

Gesprächsstoff für die Kopf Ecke ist, alles, was sich mit Zahlen, Daten und Fakten beschäftigt. Beispiele sind hier aktuelle Aufgaben und Verantwortungen.

Die Herz-Ecke:

Hier geht es um das Befinden, Bedürfnisse, Belastungen, was jemand gar nicht leiden kann, was besonders am Job gefällt oder worauf Du als Führungskraft oder Kolleg:innen achten dürfen. Ein persönliches Not-to-do mit einem Zwinkern wäre: vor dem 1. Kaffee nicht ansprechen.

Die Ziele-Ecke:

Die Ziele Ecke ist besonders für den zweiten Teil des Gesprächs wichtig, wenn es um Eure gemeinsame Zukunft geht. Diese beleuchten wir deshalb später genauer.

Das Kopf-Herz-Ziel Dreieck kannst Du nutzen, um Dir in Gesprächen und Situationen bewusst zu machen, wo der oder die andere gerade steht, um sie mit Deiner Frage auch dort abzuholen.

HAUPTTEIL

DIE IST-LAGE

Es macht Sinn, Dir zuerst ein Bild über die aktuelle Situation zu verschaffen. Auch hier kannst Du zwischen der Herz- und der Kopf-Ecke je nach Situation switchen. Nimm Dir aus den Fragen wieder die als Ideen raus, die Du für Dich nutzen möchtest.

Fragen an Deine:n Mitarbeiter:in zur Ist-Lage:

- Wo siehst Du Deine aktuellen Aufgaben
- Wo siehst Du Deine aktuelle Verantwortung
- Was ist Deine Rolle im Team
- Was macht Dir besonders viel Spaß
- Was kannst Du gut
- Was kannst Du zwar gut, macht Dir aber keinen Spaß
- Was ist Dir an einem Team wichtig
- Welche Erwartungen hast Du an Deine eigene Arbeit
- Welche Erwartungen hast Du im Umgang miteinander
- Wie sieht ein normaler Tagesablauf bei Dir aus
- Wenn ich mal eine Frage habe, worin bist Du Experte/Expertin?
- Wie empfindest Du die Atmosphäre im Team

Abrunden des ersten Teils:

Gebe einen kurzen Einblick, was Dir aufgefallen ist und was Du gehört hast. Frage Deinen Gegenüber, ob Du alles richtig verstanden hast. Suche Dir die Aspekte aus, die auch Dir besonders wichtig sind und ergänze sie mit Deinen Ideen. Frage dann, ob Dein Mitarbeiter oder Deine Mitarbeiterin noch Fragen oder Ergänzungen hat, die wichtig sind.

Leite zum nächsten Teil über mit zum Beispiel:

„Wir haben jetzt angeschaut, was so der aktuelle Stand ist und was uns besonders wichtig ist. Lass uns jetzt mal in die Zukunft blicken“

HAUPTTEIL ZUKUNFT IM BLICK

Wenn wir über die Zukunft reden ist das keine To-Do Liste. Es ist eine gute Vorbereitung, um möglichst viele Perspektiven mit in Deine Planung einzubinden. Deine Evaluation der Gespräche kannst Du auch sehr gut für ein gemeinsames Kick-off nutzen oder Dein erstes Teammeeting, in dem es um die Perspektiven und Ziele Eurer Zusammenarbeit geht.

Fragen an Deine:n Mitarbeiter:in zur Ziel-Ecke verbunden mit Kopf-oder Herz

- Wo siehst Du Deine Aufgaben/Verantwortung zukünftig
- Welchen Schwerpunkt möchtest Du setzen
- Wenn Du an das Team in ein paar Monaten oder in einem Jahr denkst, was wäre Deiner Meinung nach ein super Zustand
- Was wäre Dir in unserer Zusammenarbeit wichtig
- Welche Ziele hast Du
- Welche Bereiche findest Du, können wir ausbauen
- Welche Bereiche meinst Du sind eigentlich in Zukunft nicht mehr so relevant
- Welche Herausforderungen meinst Du, können uns in Zukunft begegnen
- Welche Erwartungen hast Du an Dich selbst
- Welche an eine gute Führungskraft
- Welches Netzwerk können wir Deiner Meinung nach in Zukunft mehr nutzen
- Wie könnte die Kommunikation in Zukunft aussehen
- Gibt es Bedenken, die Du hast wenn Du an die Zukunft denkst
- Was würde dir in Zukunft besonders viel Spaß machen
- Was wäre einfach genial, mit dem Team umzusetzen, hast Du dazu Ideen

Abrunden des zweiten Teils:

Gebe einen kurzen Einblick, was Dir aufgefallen ist und was Du gehört hast. Orientiere Dich am Abrunden des ersten Teils.

Hast Du eine Idee, welche Ecken mit den Fragen bespielt werden? Auf der nächsten Seite findest Du die Lösung :-)



LÖSUNG KOPF-HERZ-ZIEL

Die Lösung des kleinen Rätsels ist kein echtes Richtig oder Falsch. Es soll Dir ein Gespür geben, welche Fragen Du einbauen kannst, um Dein Gespräch rund und ganzheitlich zu machen. Hier kommt mein Lösungsvorschlag für Dich.

- Wo siehst Du Deine Aufgaben/Verantwortung zukünftig (Ziel & Kopf)
- Welchen Schwerpunkt möchtest Du setzen (Ziel, Herz, Kopf)
- Wenn Du an das Team in ein paar Monaten oder in einem Jahr denkst, was wäre Deiner Meinung nach ein super Zustand (Ziel, Herz)
- Was wäre Dir in unserer Zusammenarbeit wichtig (Ziel, Herz)
- Welche Ziele hast Du (Ziel)
- Welche Bereiche findest Du, können wir ausbauen (Ziel, Kopf)
- Welche Bereiche meinst Du sind eigentlich in Zukunft nicht mehr so relevant (Ziel, Kopf)
- Welche Herausforderungen meinst Du, können uns in Zukunft begegnen (Ziel, Herz)
- Welche Erwartungen hast Du an Dich selbst (Ziel, Herz)
- Welche an eine gute Führungskraft (Ziel, Herz)
- Welches Netzwerk können wir Deiner Meinung nach in Zukunft mehr nutzen (Ziel, Kopf)
- Wie könnte die Kommunikation in Zukunft aussehen (Ziel, Herz, Kopf)
- Gibt es Bedenken, die Du hast wenn Du an die Zukunft denkst (Herz)
- Was würde dir in Zukunft besonders viel Spaß machen (Herz, Ziel)
- Was wäre einfach genial, mit dem Team umzusetzen, hast Du dazu Ideen (Ziel, Herz)

EIN GUTER ABSCHLUSS

Einen guten Abschluss bekommst Du, wenn Du das Gespräch in Ruhe abrundest.

Leite den Abschluss ein mit zum Beispiel:

" Wir kommen langsam ans Ende unseres Gesprächs"

Gibt es noch Fragen oder Dinge, die noch offen sind?

Gebe Deine persönliche Einschätzung und Wertschätzung zum Gespräch.

Das letzte Wort zum Gespräch gehört Deinem Gast.

Hier kannst Du fragen, was sie oder er noch loswerden möchte oder was noch wichtig ist.

Bedanke Dich bei Deinem Mitarbeitenden. Wenn Du schon eine Idee für ein nächstes Gespräch hast, könnt Ihr das Datum gleich festlegen.

Wie geht es weiter?

- Du fasst alles nochmal für Dich zusammen und schickst das Protokoll per Mail an Deine:n Mitarbeiter:in
- Insbesondere dann, wenn Inhalte an eine höhere Hierarchieebene weitergegeben werden sollen, biete an, dass Dein Mitarbeiter oder Mitarbeiterin Korrekturen einfügen kann.
- Du nutzt die Inhalte für das Kick-off
- In der ersten Veranstaltung mit dem Team kannst Du die Inhalte der Gespräche, die Du für Dich zusammengefasst und reflektiert hast nutzen, um gegenseitige Erwartungen zu klären, Deine Aufgaben und Verantwortung zu schärfen und abzuwägen, wo Du als neue Führungskraft noch Unterstützung brauchst.
- **Dabei ist wichtig:** Du wirst nicht allen gerecht und das ist auch nicht Ziel. Nimm die Essenz der Gespräche für Dich als eine Art Stoffsammlung, die Du als Material für Dich und Deine Rolle sehr gut nutzen kannst.

Katja Schäfer

COACH & TRAINERIN
FÜR FÜHRUNG MIT LEICHTIGKEIT

ZU MIR

Als neue Führungskraft war ich mit Anfang 30 ziemlich auf mich allein gestellt. Mit viel Ausprobieren, einem berufsbegleitenden Studium und tollen Netzwerk baute ich sukzessive und mit vielen Fehlern mich als Führungskraft und Teams an unterschiedlichen Standorten auf.

Da es nach und nach immer besser klappte, wurde ich von meinem damaligen Arbeitgeber dort eingesetzt, wo es brannte. So baute ich vier Außenstellen wieder auf und arbeitete die neue Führungskraft so ein, dass sie nach individueller Zeit sattelfest wurde, um das Team zu übernehmen.

Mein Ziel hat sich bis heute in meiner Rolle als Coach und Trainerin für neue Führungskräfte kaum geändert. Ich möchte, dass Menschen (wieder) gerne ihren Job machen. Egal ob Mitarbeiter:in oder Führungskraft. Ich liebe meinen Job deshalb, weil ich neuen Führungskräften zeige, dass Führung einfach geht und Spaß macht.

Wichtig ist es dabei, dass Du Dich traust, Du selbst zu sein. Deshalb nehme Dir die Zeit, Deine eigene Führungspersönlichkeit und Rolle aufzubauen.

Fragen?

Kontaktiere mich am besten per Mail oder Telefon.

Katja Schäfer

MAIL@MINDSTONE-COACHING.DE
TEL: 0049 (0) 159 061 75 998



DAS BUCH ZUM THEMA

Als selbstständige Coach und Trainerin hat mich der Lock-Down im April 2020 ordentlich erwischt

Ich bin ursprünglich eine Festangestelltenpflanze – das wurde mir im ersten Lockdown sehr schnell bewusst. Statt eines durchorganisierten Arbeitstages hatte ich auf einmal Zeit. Die Trainings fielen weg und da ich meist offline unterwegs war, gab es auch hier sehr großen Nachholbedarf.

Ich habe die 3 Monate im ersten Lock-down genutzt, um mein Wissen für Dich in einem Buch zusammen zu stellen. "Ab jetzt Chef:in!" ist kein klassischer Ratgeber, sondern ein Workbook mit der Geschichte von Lisa Leitung, die mit ihrem Team durch die Achterbahn Führungsalltag rast.

Das Buch gibt es auf [Amazon](#), direkt beim [Tredition](#) Verlag oder bei mir mit persönlicher Widmung :-)
Dafür schreib mir einfach eine Mail an mail@mindstone-coaching.de

Für mehr Infos zu mir und meiner Arbeit, verlinke Dich gerne auf LinkedIn oder Instagram.
Auf meiner Homepage: www.katja-schaefer.de findest Du mehr Material und Infos.



Katja Schäfer

MAIL@MINDSTONE-COACHING.DE
TEL: 0049 (0) 159 061 75 998