

Checkliste Mitarbeitergespräche mit ü50

Herausforderungen für den jungen Chef

- Mitarbeiter hat schon viele Mitarbeitergespräche „überlebt“ und geht fatalistisch ins Gespräch mit dem neuen Chef
- Mitarbeiter kennt Unternehmen besser als der neue Chef
- Mitarbeiter beherrscht die eigenen Aufgaben besser als der neue Chef
- Es besteht kein Potenzial für eine Salärerhöhung mit der der neue Chef den Mitarbeiter motivieren könnte
- Es bestehen keine Aufstiegsmöglichkeiten mit denen der neue Chef den Mitarbeiter motivieren könnte
- Es gibt keine Weiterbildungsmöglichkeiten für den erfahrenen Mitarbeiter
- Der Mitarbeiter kommt mit Angst ins Gespräch, weil eine Reorganisation ansteht oder Sparmassnahmen angekündigt sind
- Der Mitarbeiter hat schon viele Reorganisationen ohne effektive Veränderungen erlebt
- Der Mitarbeiter wurde von der Entwicklung überrollt und eventuell ist es bereits zu spät das Steuer herumzureissen
- Der neue Chef wird mit Gesundheitsfragen beim Mitarbeiter konfrontiert
- Der neue Chef hat „Bisshemmungen“ gegenüber der Generation seiner Eltern
- Beim neuen Chef bestehen Stereotypen bezüglich der Auswirkungen des Alters auf die Leistung und die Lernfähigkeit von erfahrenen Mitarbeitern
- Das Unternehmen erschwert dem neuen Chef den Umgang mit älteren Mitarbeitenden indem zusätzliche Anforderungen gestellt werden („Keine Entlassung über 60“, etc.)
- Der neue Chef muss seinen gewohnten Kommunikationsstil umstellen
- Der neue Chef hat Angst wegen seines Alters beim erfahrenen Mitarbeiter nicht geschätzt zu werden
- Der neue Chef befürchtet dass der Mitarbeiter die Altershierarchie über die funktionale Hierarchie stellen wird
- Der neue Chef hat Schwierigkeiten sich in den älteren Mitarbeiter hineindenken zu können
- Der neue Chef befürchtet vom Vorgänger Altlasten übernehmen zu müssen

- Der neue Chef hat Schwierigkeiten, die Beurteilung des Vorgängers zu verstehen
- Der neue Chef beurteilt den Mitarbeiter objektiver als der Vorgänger, der viele Jahre mit dem Mitarbeiter zusammengearbeitet hat
- Der erfahrene Mitarbeiter wurde bei der Besetzung der Chefposition übergangen

Chancen für den jungen Chef

- Der junge Chef kann externe Faktoren einbringen
- Der junge Chef und der erfahrene Mitarbeiter können ein Tandem mit komplementären Stärken und Schwächen bilden
- Der neue Chef kann neue Seiten entdecken
- Der neue Chef kann dank der Erfahrung des Mitarbeiters das Unternehmen, den Bereich, die Aufgaben seines Bereichs und seine Mitarbeitenden besser verstehen
- Der neue Chef kann unausgesprochene Bedürfnisse aufnehmen
- Der neue Chef kann die Erfahrung für das Team nutzen
- Der neue Chef kann Vertrauen in der „intimen“ Beziehung des Mitarbeitergesprächs aufbauen
- Der neue Chef kann an schwierigen persönlichen Situationen reifen

Herausforderungen und Chancen aus der Perspektive des Mitarbeiters

- Der erfahrene Mitarbeiter kann der jungen Führungskraft etwas anbieten, so dass gegenseitige Loyalität entstehen kann → proaktiv, kann aber delikater sein (darf nicht herablassend wirken)
- Der erfahrene Mitarbeiter hat eine neue Chance, ausgefahrene Gleise verlassen
- Der erfahrene Mitarbeiter Anerkennung geben und eine (nicht erwartete) positive Einstellung einbringen
- Der erfahrene Mitarbeiter kann Neugierde zeigen und Stereotype vergessen lassen
- Der erfahrene Mitarbeiter kann „Mentoring“ einbringen und nicht bloss rezeptiv sein
- Der erfahrene Mitarbeiter kann dem neuen Chef Lebensperspektiven aufdecken
- Der erfahrene Mitarbeiter muss dem neuen Chef dessen Grenzen (rote Linien) aufzeigen

Gestaltungsmöglichkeiten für das Unternehmen

- Das Unternehmen kann das Instrumentarium Mitarbeitergespräch verbessern
- Das Unternehmen kann das Mitarbeitergespräch besser in Strategie und Kultur einbetten
- Das Unternehmen kann ein Urteilsfehlertraining anbieten (Tendenzen vermeiden)
- Das Unternehmen kann ein Leistungsdimensionentraining anbieten (Dimensionen wie „Unternehmerisches Denken und Handeln“ erkennen)
- Das Unternehmen kann ein Verhaltensbeobachtungstraining anbieten (Beobachten - Beschreiben - Beurteilen)
- Das Unternehmen kann ein Bezugsrahmentraining anbieten (gemeinsame Vorstellung von Leistungsdimensionen schaffen)
- Das Unternehmen kann ein Kommunikationstraining (Schulz von Thun, TA, Feedback) anbieten
- Das Unternehmen sollte Raum und ein Budget für die Beziehungsgestaltung bieten
- Das Unternehmen sollte *unconscious biases* aufdecken (z:B. mit einer Impulsveranstaltung)
- Das Unternehmen sollte ein Coachingangebot anbieten (der beste Sportler hat den besten Coach, starke Führungskräfte legen ihr Profil offen) für schwierige Gespräche (insbesondere Teamcoaching, Communities of Practice)
- Das Unternehmen sollte Nichtbeförderungen gegenüber dem neuen Chef offenlegen
- Das Unternehmen sollte das „Verfalldatum“ ihrer Mitarbeitenden kommunizieren (ab welchem Alter wird man in diesem Unternehmen unabhängig von Leistung und Potenzial nicht mehr befördert)
- Das Unternehmen sollte als Alternative für Coaching niederschwellige „Angebote“ für Mitarbeiter bereitstellen