

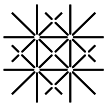


Universität
Basel

Korrekturgespräch

POE-Toolbox Gespräche





Korrekturgespräch

Kurzanleitung

Mehr Infos unter > www.unibas.ch/poe



Vorbereiten

- Am konkreten Beispiel prägnant und differenziert formulieren, was beanstandet wird.
 - Nachvollziehbar aufzeigen, was – konkret – verändert werden muss.
 - Fair und transparent zeigen, welches Verhalten erwünscht ist.
-



Ins Gespräch einsteigen

- Führungsbeauftragte (FB) formuliert Botschaft wertschätzend gegenüber der Person.
 - Sowie klar und prägnant in der Sache.
-

Zuhören

- FB gibt Mitarbeitenden (MA) die Gelegenheit zur Darstellung der eigenen Sicht.
 - FB hört aufmerksam zu.
 - FB führt bei Bedarf zum Thema zurück.
-

FB fordert MA zu Lösungsvorschlag auf

- MA soll sich mit konkretem Lösungsvorschlag rehabilitieren können.
 - Bessere Chance auf rasche und nachhaltige Umsetzung des Lösungsvorschlags von MA.
-

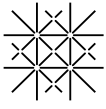
Fortsetzung klären

- Braucht es weitere Massnahmen oder Unterstützung zur Umsetzung der Lösung?
 - Wer ist für welchen der vereinbarten Schritte verantwortlich?
-



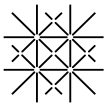
Dokumentieren

- Ergebnis des Gesprächs zur Orientierung für FB und MA festhalten.
- Notiz in Stichworten genügt.
- Zur ausführlichen Dokumentation dient Punkt 11 der detaillierten pdf-Unterlagen als Vorlage.
- Dokumentation wird verschlüsselt zentral abgelegt.
- Bei arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen mit der Universität Basel kann die schriftliche Dokumentation als Beweismittel beigezogen werden.



Inhaltsverzeichnis

	Seiten
Allgemeine Hinweise zum Korrektorgespräch	4–5
Detaillierte Vorlage zur Vorbereitung, Umsetzung und Dokumentation	6–10



Korrekturgespräch – Kurzanleitung

Korrekturgespräche finden dann statt, wenn es in der Zusammenarbeit zu Schwierigkeiten, Irritationen kommt, oder wenn das Verhalten oder die Performance von Mitarbeitenden (MA) die erfolgreiche Umsetzung von Aufgaben und Zielen der OE in Frage stellt. Korrekturgespräche sollen fair geführt werden, Führungsbeauftragte (FB) stellen die Beanstandung gegenüber dem/der betroffenen Mitarbeitenden klar, transparent und nachvollziehbar dar. Wenn FB am Verhalten oder der Leistung von Mitarbeitenden etwas beanstanden müssen, suchen sie so rasch als möglich das Gespräch mit der/dem betroffenen MA. Darin erläutert FB anhand eines Beispiels aus eigener, konkreter Beobachtung, worin die Beanstandung besteht und was konkret als Verhalten erwünscht ist, FB zeigt dabei auch auf, weshalb die erwünschte Veränderung für die funktionierende OE/das Team/seine/ihre Arbeit notwendig ist. Im Gespräch wird der/die MA aufgefordert, selber Lösungsmöglichkeiten und Ideen für Handlungsalternativen und Optimierungen zu entwickeln (FB räumen MA so eine Chance zur Rehabilitation ein und erhöhen die Chance auf nachhaltige Umsetzung der Veränderung).

Achten Sie bei der Vorbereitung und Durchführung von Korrekturgesprächen auf die Hinweise zum konstruktiven Dialog auf der entsprechend Site dieser Toolbox. Die folgenden detaillierten Unterlagen dienen zur Vorbereitung eines Korrekturgespräches, welches einen Austausch begünstigt, in dessen Verlauf beide Beteiligten ihre Sicht der Dinge darstellen, Missverständnisse ausräumen und Konflikte bereinigen können.

Ziel ist es, rasch und nachhaltig die konstruktive Lösung eines Konfliktes anzustreben. Bei Abschluss sollen konkrete Vereinbarungen über das weitere Vorgehen vorliegen, an denen sich FB und MA für die weitere Zusammenarbeit orientieren können.

Korrekturgespräch: Anlass und Einordnung

Voraussetzung für ein Korrekturgespräch durch FB ist das Verhalten von MA, das die erfolgreiche Arbeit der OE/des Teams in Frage stellt

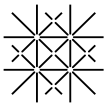
Das Korrekturgespräch ist dann angezeigt, wenn Vereinbarungen aus den MAG wiederholt nicht umgesetzt werden oder, wenn der/die Führungsbeauftragte/r bei der Erfüllung ihrer Aufgaben als Vorgesetzte/r beeinträchtigt wird. Sollten MAG und Anregungen zur Optimierung bisher keine Resultate gezeigt haben, besteht ein Konflikt, der angesprochen und konstruktiv gelöst werden soll.

Das Korrekturgespräch ist eine Ergänzung, bzw. Verstärkung von:

- Regelmässigen Gesprächen zur Besprechung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen, den Stellenzielen und bei Bedarf des Vorgehens zur Umsetzung der Ziele.
- So häufig wie möglich stattfindenden kurzen Anerkennungs-Feedbacks.
- Von Anregungs-Feedbacks zu Optimierung von Verhalten und Leistung.
- Periodischen, ausführlichen Standortbestimmungs-/Planungsgesprächen. > [MAG mit Zielvereinbarung](#)

Vorgehensprinzipien in Führungsgesprächen

Ein Korrekturgespräch der hier dargestellten Art basiert – wie die anderen Gesprächsformen auch – auf einer konstruktiv kooperativen Haltung der FB gegenüber den MA. Dabei zeigt FB Wertschätzung gegenüber der/dem MA und nimmt dem Führungsauftrag («Fordern und Fördern») entsprechend Einfluss darauf, dass MA ihre Aufgaben in zufriedenstellender Qualität erfüllen. > [Hinweise zum konstruktiven Dialog](#)



Optimierung angehen und konkrete Veränderung einfordern

Ein Korrektorgespräch ist im Rahmen des Führungsauftrags und der Weisungsbefugnis Mitarbeitenden gegenüber dann eine günstige Gesprächsform, wenn eine Verhaltensoptimierung eines/einer Mitarbeitenden mit Nachdruck anzuregen ist und wenn die > Kritik nicht zum gewünschten Erfolg geführt hat. (Beispiele: Ein/e Mitarbeitende/r hat einen Auftrag nicht sorgfältig ausgeführt oder setzt problematische Prioritäten in der Aufgabenerfüllung oder nimmt die Möglichkeiten, selber Informationen einzuholen, nicht wahr u.a. ...)

Gelegenheit zur Rehabilitation

Im Rahmen des Korrektorgesprächs, soll die/der Mitarbeitende aufgrund einer klaren Aussage dazu, was konkret beanstandet wird, die eigene Sicht der Dinge darstellen können. Und: der/die MA soll selber entwickeln, was sie/er unternehmen will, um die problematische Situation zu beheben, bzw. das beanstandete Verhalten zu verändern, die Leistung zu verbessern.

Funktion des/der Führungsbeauftragten:

Es ist nicht die Kernaufgabe von Führungsbeauftragten ihren Mitarbeitenden eine Lösungen beizubringen, sondern ihnen Kompetenz und Verantwortung zuzutrauen und allenfalls Unterstützung anzubieten, damit diese eine konstruktive Lösung umsetzen können. Die/der Mitarbeitende soll nicht als inkompetent dastehen, sondern sie/er soll sich bewusst sein, was – konkret – die Anforderungen und Erwartungen an ihre Arbeit sind. Er/sie soll eine Rehabilitations-Chance haben, um ungünstiges Vorgehen oder Verhalten oder eine ungenügende Arbeitsleistung zu korrigieren.

Vorgehen Schritt für Schritt

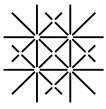
Sollten nach Abschluss des Gesprächs nicht alle Probleme gelöst sein, braucht dies nicht sofort ein Grund zur weiteren Eskalation zu sein. Wichtig ist, dass bei einem Korrektorgespräch sowohl der/die Mitarbeitende als auch die/der Führungsbeauftragte die Erfahrung machen, dass Probleme angesprochen werden und (mindestens in Teilbereichen) Lösungen angepackt werden. Sollten weitere Problempunkte vorhanden sein, werden diese zunächst in weiteren Korrektorgesprächen angegangen, bevor es zur Eskalation des Konfliktes kommt – etwa in Form einer Abmahnung.

Konstruktive Lösungen statt Konflikteskalation

Erst nachdem trotz fairer, transparenter Kommunikation und konstruktiver Korrektorgespräche das beanstandete Verhalten nicht verändert oder die mangelnde Arbeitsleistung nicht verbessert wurde und der/die MA die von ihm/ihr vorgeschlagenen Veränderungen nicht wie vereinbart umgesetzt hat, ist die weitere Eskalation zur Bearbeitung des Konfliktes angemessen. > Abmahnung

Ultima Ratio

Selbstverständlich gibt es die Situation, dass eine Trennung von einer/einem Mitarbeitenden ins Auge gefasst werden muss, vorher sollten aber alle Möglichkeiten, eine fruchtbare Zusammenarbeit zu bewerkstelligen, ausprobiert worden sein. Auch das Beiziehen von POE, die bei der Aufarbeitung/Lösung von Konflikten in der Zusammenarbeit Unterstützung anbieten, empfiehlt sich bei Konflikten.



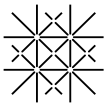
Detaillierte Unterlagen zur Vorbereitung auf ein Korrektorgespräch

- 1.** Wie ist die hierarchische, bzw. organisatorische Konstellation zwischen Ihnen als FB und dem/der Gesprächspartner/in? Welche Aufgaben hat der/die MA in der OE?

Organigramm oder Skizze zur hierarchischen Konstellation und Aufgaben der/des MA in der Organisationseinheit:

- 2.** Was konkret haben Sie (anhand eigener Beobachtung) am Verhalten oder der Arbeitsleistung zu beanstanden? Das heisst, in welchem Punkt hat der/die Mitarbeitende Ihren Erwartungen nicht entsprochen, bzw. ist durch deren Arbeitsverhalten das Funktionieren der OE beeinträchtigt?

Konkrete Stellungnahme gegenüber einem/einer MA zu Vorkommnissen oder zu einem Verhalten, das Sie beanstanden:



3. Was ist das zentrale Thema? Zu welchem Verhalten/zu welcher Arbeitsleistung soll MA eine Veränderung/Optimierung umsetzen?

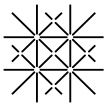
Ein konkreter Themenbereich mit maximal zwei Untertiteln und einer Zielvorstellung, wofür MA Veränderung anpacken soll:

4. Was ist Ihr Ziel (= erwünschter, zu erreichender Zustand) im Gespräch?

Ziel klären:

5. Wieviel Zeit reservieren Sie für dieses erste Gespräch?

Zeitaufwand:

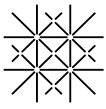


-
- 6.** Wie – konkret – beginnen Sie im aktuellen Fall das Gespräch? (Bitte beachten Sie, dass ein wertschätzender Einstieg das Finden von konstruktiven Lösungen begünstigt.)

Wertschätzender Einstieg – z.B. mit kurzer Einschätzung zur bisherigen Leistung insgesamt:

-
- 7.** Wie formulieren Sie Ihre kritische Botschaft? Was – konkret – muss weshalb anders werden? (Bsp: Das Team/die OE ist darauf angewiesen, dass Sie/du deine Aufgaben korrekt erfüllst, weil...)

Kritische Botschaft am konkreten Beispiel darlegen:



-
- 8.** Räumen Sie der/dem MA die Gelegenheit zur Stellungnahme ein. (Gibt es etwas Spezielles am Stil, Typus des MA) zu beachten? Ist MA allenfalls besonders introvertiert oder neigt er/sie zu Rechtfertigungsschlaufen und Schuldzuweisungen?

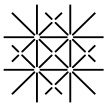
Angemessen Raum lassen für die Stellungnahme des/der Mitarbeitenden zur kritischen Botschaft und nötigenfalls beharrlich zum Thema zurückführen:

-
- 9.** Wie wollen Sie die/den MA dazu auffordern, selber nach konkreten Lösungen zu suchen?

MA zum Formulieren von eigenen Lösungen auffordern:

-
- 10.** Kann im aktuellen Fall bereits im Verlauf des Gesprächs ein Vorgehen zur Lösung vereinbart werden oder braucht es eine Konkretisierungsphase für die Lösung? Wie viel Zeit räumen Sie dafür ein, auf wann vereinbaren Sie ein Folgegespräch, an dem Sie die Vereinbarung festhalten?

Braucht es Zeit für Vorschlag und zweites Gespräch für eine Vereinbarung:



11. Was muss aus Ihrer Sicht zum Gesprächsabschluss erreicht sein und wie beenden Sie das Gespräch? (Fortsetzungsbedarf klären, klare Vereinbarungen festhalten und dokumentieren)

Ratifizieren, dokumentieren und abschliessen:

Die Dokumentation von Korrektorgesprächen kann schriftlich erfolgen: in diesem Fall soll die Dokumentation an das zentrale HR weitergeleitet werden und dort verschlüsselt abgelegt werden.

Es ist allerdings sinnvoll, wenn sowohl FB und MA eine schriftliche Dokumentation ihrer Vereinbarung vorliegt und POE und HR darüber informiert sind, dass der/die FB zur Lösung eines Konfliktes mit einem Mitarbeitenden entsprechende Gespräche geführt und bereits konkrete Vereinbarungen getroffen hat.

Je besser POE und HR Consulting informiert sind, desto rascher können sie ihre Unterstützung bei der konstruktiven Bearbeitung und nachhaltigen Lösung von Konflikten anbieten.