

SITUATION  
*analysieren*



UNTERNEHMEN  
*positionieren*



FACHKRÄFTE  
*finden*



FACHKRÄFTE  
*binden*



FACHKRÄFTE  
*qualifizieren*



HANDLUNGSEMPFEHLUNG

# Mitarbeitergespräche

## Impressum

### Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de)

### Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[fachkraefte@iwkoeln.de](mailto:fachkraefte@iwkoeln.de)  
[www.kofa.de](http://www.kofa.de)

### Autorinnen und Autoren

Dr. Julia Wolff von der Sahl, Dr. Claudia Achtenhagen,  
Melanie Schröder, Christian Hollmann

### Gestaltung und Produktion

IW Medien GmbH, Köln · Berlin

### Stand

Februar 2012

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Inhalt

1	<b>Kurzbeschreibung</b> .....	4
2	<b>Wen wollen Sie ansprechen?</b> .....	4
3	<b>Was bringen Mitarbeitergespräche?</b> .....	4
4	<b>Was sollten Sie sicherstellen?</b> .....	5
5	<b>Lohnen sich Mitarbeitergespräche?</b> .....	5
6	<b>Wie können Sie vorgehen?</b> .....	5
	6.1 Entwicklung eines unternehmensspezifischen Gesprächsleitfadens und Vorbereitungsbogens für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen .....	5
	6.2 Vorbereitung der Führungskräfte auf die Durchführung von Mitarbeitergesprächen .....	10
	6.3 Information der Beschäftigten .....	10
	6.4 Vorbereitung der Mitarbeitergespräche .....	10
	6.5 Durchführung der Mitarbeitergespräche .....	11
	6.6 Nach den Mitarbeitergesprächen .....	13
7	<b>Praxisbeispiel</b> .....	13
8	<b>Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen</b> .....	14
9	<b>Praxistipps</b> .....	14
10	<b>Ansprechpartner</b> .....	14
11	<b>Weiterführende Informationen</b> .....	14



## 1 Kurzbeschreibung

Mitarbeitergespräche dienen dazu, Ihre Beschäftigten an Ihr Unternehmen zu binden. Zum einen, indem ihr Verständnis für die Belange des Unternehmens erhöht wird, zum anderen, indem sie Anerkennung und Wertschätzung für ihre Arbeit erfahren.

In der Regel werden Mitarbeitergespräche ein- bis zweimal im Jahr durchgeführt. In sehr dynamischen Märkten wie in der Computerbranche und in der Telekommunikation kann der Jahresabstand beispielsweise zu lang sein. Darüber hinaus ist es hilfreich, auch bei bestimmten Ereignissen, wie etwa dem Antritt einer neuen Führungskraft, „außerplanmäßige“ Mitarbeitergespräche durchzuführen.

Die Einführung von Mitarbeitergesprächen kann bei Ihren Beschäftigten Ängste schüren. Wie empfehlen Ihnen, diese ernst zu nehmen und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausführlich über die mit diesem Instrument verfolgten Ziele sowie die Inhalte des Mitarbeitergesprächs aufzuklären. Auch bei Führungskräften können Ängste entstehen, thematisieren Mitarbeitergespräche doch auch ihre Führungsleistung. Diesen Ängsten kann durch Transparenz, Information und entsprechende Schulungen entgegengewirkt werden.

## 2 Wen wollen Sie ansprechen?

Zielgruppe sind alle Beschäftigten Ihres Unternehmens. Wichtig ist jedoch, dass Aufwand und Nutzen in einem vernünftigen Verhältnis stehen. So kann es sinnvoll sein, mit Gruppen, bei denen ein höherer Steuerungsbedarf besteht (beispielsweise Führungskräfte) häufiger Mitarbeitergespräche durchzuführen als mit der Gesamtheit der Belegschaft.

## 3 Was bringen Mitarbeitergespräche?

- **Mitarbeiterbindung:** Das Mitarbeitergespräch führt bei Ihren Beschäftigten zu einem größeren Verständnis für die Belange Ihres Unternehmens und vermittelt ihnen zugleich Anerkennung und Wertschätzung, wodurch ihre Zufriedenheit am Arbeitsplatz zunimmt.
- **Motivation und Arbeitsproduktivität:** Beschäftigte, die Ihrem Unternehmen gegenüber loyal eingestellt sind, zeigen dauerhaft überdurchschnittliche Leistungen.
- **Unternehmenssteuerung:** Mitarbeitergespräche sind ein wichtiges Instrument zur Unternehmenssteuerung. Werden darin Ziele genau formuliert und Prioritäten festgelegt, kann die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter eigenständiger entscheiden. Zugleich gewinnt die Führungskraft durch erfolgreiches Delegieren an Freiraum.
- **Frühwarnsystem für Mitarbeiterunzufriedenheit:** Regelmäßige Mitarbeitergespräche vermitteln Ihnen einen Einblick in die Stimmung unter Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ermöglichen es Ihnen, bei Bedarf Maßnahmen einzuleiten, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen.
- **Vertrauensbildung:** Mitarbeitergespräche stellen ein wichtiges Führungsinstrument zur Vertrauensbildung zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten dar. Der offene Dialog fördert die Kooperation und das gegenseitige Verständnis bei der Lösung von Problemen.
- **Höherqualifizierung:** Das Mitarbeitergespräch erlaubt es Ihnen, unter Berücksichtigung besonderer Fähigkeiten und persönlicher Interessen, den Weiterbildungsbedarf Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch zu ermitteln und gemeinsam mit ihnen entsprechende Maßnahmen zu vereinbaren.
- **Größere Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt:** Auf Grundlage der Mitarbeitergespräche können die Entwicklungspotenziale Ihrer Beschäftigten systematisch ausgebaut werden. Damit bietet sich Ihnen die Möglichkeit, hochqualifizierte Fachkräfte aus Ihrem eigenen Mitarbeiterstamm zu gewinnen.

## 4 Was sollten Sie sicherstellen?

- Es ist ratsam, Führungskräfte mit Personalverantwortung für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen zu schulen. Sinnvollerweise sollten sie für entsprechende Schulungen freigestellt werden.
- Hilfreich ist es, wenn sich die Führungskräfte über ihre Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse – etwa im Bereich der Personalentwicklung – im Klaren sind. Das erhöht ihre Glaubwürdigkeit in Bezug auf die Umsetzung von getroffenen Vereinbarungen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass das Instrument von den Beschäftigten nicht ernstgenommen wird.
- Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen ergeben vor allem dann Sinn, wenn die Unternehmensziele und die zur Umsetzung notwendigen Strategien klar definiert sind.

## 5 Lohnen sich Mitarbeitergespräche?

Kosten	Nutzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräftebildungen zum Führen von Mitarbeitergesprächen</li> <li>• Zeitaufwand für die Teilnahme der Führungskräfte an den Schulungen</li> <li>• Zeitaufwand für die Entwicklung der benötigten Unterlagen</li> <li>• Zeitaufwand für die Durchführung der Mitarbeitergespräche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalbindung durch Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>• Höhere Arbeitsproduktivität</li> <li>• Erkennung von Mitarbeiterpotenzialen und Weiterbildungsbedarfen</li> <li>• Systematische Höherqualifizierung</li> </ul>

## 6 Wie können Sie vorgehen?

### 6.1 Entwicklung eines unternehmensspezifischen Gesprächsleitfadens und Vorbereitungsbogens für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen

#### Einrichtung einer Projektgruppe

Es ist ratsam, für die Einführung von Mitarbeitergesprächen eine Projektgruppe einzurichten, in der Vertreterinnen und Vertreter aller Hierarchieebenen und Interessengruppen des Unternehmens sowie die Arbeitnehmervertretung zu finden sind. Empfehlenswert ist eine Projektgruppe mit maximal acht Personen. Die Projektgruppe kann gegebenenfalls durch eine externe Beratung unterstützt werden.

#### Wichtig: Realität abbilden

Die gemeinsame Entwicklung eines Gesprächsleitfadens sowie eines Vorbereitungsbogens, die den Stempel der jeweiligen Unternehmenskultur tragen, ist erfahrungsgemäß eine Schlüsselaufgabe im Vorfeld der Einführung von Mitarbeitergesprächen. Es ist förderlich, wenn Ängste, Mutmaßungen und Verdächtigungen im Zusammenhang mit dem Instrument „Mitarbeitergespräche“ sowohl auf Seiten der Führungskräfte als auch auf Seiten der Beschäftigten auf den Tisch kommen, damit diese vor der Einführung dieser personalpolitischen Maßnahme ausgeräumt werden können. Es ist demzufolge hilfreich, wenn die Zusammensetzung der Projektgruppe ein gutes Abbild der Realität im Unternehmen darstellt und alle Interessengruppen vertreten sind.

Ist die Einrichtung einer eigenen Projektgruppe für Ihr Unternehmen zu aufwendig, kann die Entwicklung der notwendigen Unterlagen auch durch eine geeignete Mitarbeiterin bzw. einen Mitarbeiter übernommen werden. In diesem Fall ist es gleichwohl ratsam, wenn die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter die Gelegenheit erhält, diese Unterlagen in einem größeren Rahmen diskutieren zu lassen.

## Gesprächsleitfaden und Vorbereitungsbogen

Ein allgemeingültiges und für jedes Gespräch gleichermaßen anwendbares Rezept für den Ablauf eines Mitarbeitergesprächs gibt es nicht. Aber es lassen sich einige typische Wegmarken identifizieren, die man bei den meisten Gesprächen passieren muss:

Auflage	Erklärung
<b>Gesprächseröffnung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Beginn des Gesprächs kann den Verlauf und die Ergebnisse bereits prägen: Hier kommt es darauf an, eine möglichst entspannte Atmosphäre zu schaffen.</li> <li>• Das Gesprächsziel und der vorgesehene Gesprächsablauf sollten zu Beginn noch einmal deutlich gemacht werden.</li> </ul>
<b>Rückschau auf das vergangene Jahr</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hier geht es darum, eine Bilanz über die Aufgabenerfüllung und die Zusammenarbeit zu ziehen. Zum einen werden Informationen gesammelt, um zu einer gemeinsamen Diagnose zu gelangen, zum anderen sollen sich Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter ein gegenseitiges Feedback geben.</li> <li>• Um deutlich zu machen, dass der Meinung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters viel Bedeutung beigemessen wird, beginnt sinnvollerweise die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter damit, ihre bzw. seine Sicht der Dinge darzulegen.</li> </ul>
<b>Vorausschau auf das kommende Jahr mit Zielvereinbarungen und Unterstützungsmaßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hier steht das Aushandeln gemeinsamer Vereinbarungen – über Ziele und Prioritäten sowie über Fördermaßnahmen – im Vordergrund. Um eine möglichst hohe Integration der Beschäftigten in den Aushandlungsprozess zu erreichen, ist es sinnvoll, wenn diese zunächst ihre Vorstellungen vortragen. Erst danach sollte die Führungskraft ihre Ideen vortragen und diese detailliert begründen.</li> </ul>
<b>Gesprächsabschluss</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es ist sinnvoll, die Ergebnisse am Ende des Gesprächs in Form klarer Verabredungen festzuhalten. Das Gespräch war erfolgreich, wenn beide Seiten wissen, wer bis wann was zu erledigen hat. Auch sollten die wichtigsten Voraussetzungen, die der Zielvereinbarung zugrunde liegen, festgehalten werden – so zum Beispiel die benötigte Personal- und Sachausstattung oder eine angenommene Marktentwicklung. Hat man die Ziele gemeinsam formuliert, ist es hilfreich, wenn die Gesprächspartner noch überlegen, mit welchen Maßnahmen man diese erreichen kann. Pro Ziel sollten alle wichtigen Maßnahmen und Termine festgelegt werden, die auf dem Weg zum Erfolg eine Rolle spielen.</li> <li>• Kann im Gespräch nicht direkt eine Entscheidung oder eine Verabredung über zur Zielerreichung notwendige oder wünschenswerte Entwicklungsmaßnahmen getroffen werden, sollte zumindest festgelegt werden, welche weiteren Schritte seitens der Führungskraft und seitens des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin zu gehen sind.</li> <li>• Mit dem schriftlichen Festhalten der Ergebnisse ist der inhaltliche Teil des Gesprächs abgeschlossen. Man sollte allerdings nicht auseinandergehen, ohne gemeinsam zu fragen, ob noch Fragen offen sind oder, aus Sicht des einen oder des anderen Gesprächsteilnehmers, noch andere Themen angesprochen werden sollten.</li> <li>• Gegebenenfalls wird ein Folgetermin vereinbart.</li> </ul>

Die von Ihnen ausgewählten Wegmarken lassen sich in einem Gesprächsleitfaden schriftlich festhalten. Dieser kommt dann im Mitarbeitergespräch wieder zum Einsatz. Es ist ratsam, diesen komprimierten Gesprächsleitfaden um die wichtigsten Informationen zu den Mitarbeitergesprächen zu ergänzen. Er sollte neben den mit den Mitarbeitergesprächen verfolgten Zielen den Zeitplan, die wichtigsten (Kommunikations-)Regeln, Informationen zum Protokoll sowie zum Ablauf der Mitarbeitergespräche enthalten.

Testen Sie doch Ihren Gesprächsleitfaden ganz einfach in einem oder mehreren Probegesprächen zwischen einzelnen Führungskräften und Beschäftigten.

Darauf aufbauend lassen sich Vorbereitungsbögen entwickeln, mit denen sich Führungskräfte und Beschäftigte jeweils auf die Mitarbeitergespräche vorbereiten können.

Die folgenden Beispielbögen können Sie bei der Entwicklung eines eigenen Vorbereitungsbogens unterstützen.

Sie können natürlich auch nur einen Vorbereitungsbogen entwickeln, der sich sowohl von den Vorgesetzten als auch von den Beschäftigten verwenden lässt. Unabhängig vom gewählten Verfahren sollte der entwickelte Bogen beiden Seiten im Vorfeld des Gesprächs zur Vorbereitung überlassen werden.

## Beispiel: Vorbereitungsbogen für Führungskräfte<sup>1</sup>

### Einstimmung

Bevor Sie diese Vorbereitungsunterlage – die als Anregung zu verstehen ist – durcharbeiten, stimmen Sie sich auf Ihre Gesprächspartnerin/Ihren Gesprächspartner und das bevorstehende Gespräch ein. Überlegen Sie, wie Ihre momentane Arbeitsbeziehung aussieht, welche erfreulichen und belastenden Situationen Ihnen aus dem vergangenen Jahr in Erinnerung sind. Welche Auswirkungen hatten diese auf Ihre bisherige Zusammenarbeit? Welche Art von Gesprächsbasis haben Sie miteinander? Was möchten Sie in dieser Hinsicht in dem bevorstehenden Gespräch erreichen? Welche innere Einstellung und persönliche Haltung ist für die Verwirklichung dieses Zieles förderlich?

### A Rückschau

1. Für welche Tätigkeitsbereiche hat Ihre Mitarbeiterin/Ihr Mitarbeiter im vergangenen Jahr faktisch den Großteil ihrer/seiner Zeit aufgewendet? (Es geht dabei nicht so sehr um formale Festlegungen, sondern um tatsächlich durchgeführte Arbeiten.)
2. Sind aus Ihrer Sicht die Zuständigkeiten Ihrer Mitarbeiterin/Ihres Mitarbeiters klar geregelt?
3. Kennt Ihre Mitarbeiterin/Ihr Mitarbeiter die Zuständigkeiten, die sich aus ihrem/seinem Aufgabenfeld ergeben?
4. Welche Vereinbarungen wurden zu diesen Schwerpunkten und Zuständigkeiten in der letzten Zeit getroffen?
5. Inwieweit hat Ihre Mitarbeiterin/Ihr Mitarbeiter die vereinbarten und ihr/ihm übertragenen Aufgaben erfüllt? Was ist gelungen und was ist verbesserungswürdig? Und wodurch wurde die Erfüllung der Aufgaben beeinflusst? Was ist im Bereich von Fördermaßnahmen geschehen, mit welchem Ziel und mit welchem Erfolg? Was hat sich im alltäglichen Arbeitsgeschehen bewährt und was nicht?
6. Welche Kriterien sind aus Ihrer Sicht wichtig, damit Ihre Mitarbeiterin/Ihr Mitarbeiter ihre/seine Aufgaben erfüllen kann? Welche Beispiele verdeutlichen dies?
7. Welche organisatorischen Maßnahmen erscheinen Ihnen sinnvoll, um die Aufgaben Ihrer Organisationseinheit effizienter zu gestalten?

### B Eignungsschwerpunkte

1. Wo sehen Sie die fachlichen und persönlichen Stärken Ihrer Mitarbeiterin/Ihres Mitarbeiters? Entfaltet sie/er sich stärker im eigentlichen Fachgebiet oder in angrenzenden Fachgebieten? Handelt es sich eher um eine Generalistin/einen Generalisten oder eine Spezialistin/einen Spezialisten? Welche Beobachtungen konnten Sie in ihrem/seinem Umgang mit Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Vorgesetzten, anderen Dienststellen oder im Kontakt mit Kundinnen und Kunden machen?
2. Welche besonderen fachlichen Interessen beobachten Sie bei Ihrer Mitarbeiterin/Ihrem Mitarbeiter?
3. Wo sehen Sie etwaige persönliche und fachliche Probleme Ihrer Mitarbeiterin/Ihres Mitarbeiters, die sie/ihn bei der Erfüllung ihrer/seiner Aufgaben behindern? In welchen Situationen zeigen sich diese?
4. Welche Begabungen Ihrer Mitarbeiterin/Ihres Mitarbeiters wollen Sie aufgrund ihrer/seiner Leistungen in der künftigen Arbeit besonders berücksichtigen? Wie können diese besonderen Eignungen in die zukünftige Aufgabenstellung – innerhalb der Organisationseinheit bzw. innerhalb des Unternehmens – erfolgreich einfließen?
5. Hat Ihre Mitarbeiterin/Ihr Mitarbeiter Eignungen und Fähigkeiten, die sie/er bei ihrer/seiner derzeitigen Verwendung nicht einbringen kann?
6. Welche weiteren Entwicklungsperspektiven sind für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter aus Ihrer Sicht denkbar?

### C Führung und Zusammenarbeit

1. Was betrachten Sie als Ihre wichtigsten Führungsaufgaben? Zum Beispiel: Informieren, Motivieren, Delegieren, Entscheiden, Kontrollieren, Strategien entwickeln, Ziele definieren, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln etc.
2. Was davon möchten Sie mit Ihrer Mitarbeiterin/Ihrem Mitarbeiter besprechen, da es aus Ihrer Sicht für die gemeinsame Arbeit notwendig ist?
3. Welche Erwartungen haben Sie an Ihre Mitarbeiterin/Ihren Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Zusammenarbeit? Was sollte beibehalten werden? Was sollte sich aus Ihrer Sicht ändern?

1 Quelle: Nagel et al (2008) Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Ein Handbuch der OSB für Praktiker, S. 118 – 125.

4. Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit Ihrer Mitarbeiterin/Ihrem Mitarbeiter gemacht hinsichtlich ihrer/seiner Zusammenarbeit mit:
  - gleichgestellten Kolleginnen und Kollegen?
  - ihren/seinen eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?
  - anderen Organisationseinheiten im Unternehmen?
5. Welche Erwartungen knüpfen Sie deshalb künftig an das Verhalten Ihrer Mitarbeiterin/Ihres Mitarbeiters?
6. Wie soll Ihre Mitarbeiterin/Ihr Mitarbeiter den Kontakt zu Kundinnen und Kunden sowie sonstigen Außenstehenden gestalten?

#### D Ziele, Aufgaben und Erfolgskriterien

1. Wie sehen die mittel- und langfristigen Aufgaben und Entwicklungsschwerpunkte Ihrer Organisationseinheit aus? Welche Prioritäten möchten Sie als verantwortliche Führungskraft diesbezüglich setzen?
2. Sind Sie selbst über die mittel- und langfristige Ausrichtung und die Entwicklungsschwerpunkte Ihrer Organisationseinheit ausreichend informiert? Wenn nein, wie können Sie sich diesbezügliche Informationen beschaffen?
3. Welche Aufgaben und Zielsetzungen sehen Sie für Ihre Mitarbeiterin/Ihren Mitarbeiter und ihre/seine Organisationseinheit im nächsten Jahr? Welche Bereiche sollen wie bisher weitergeführt werden?
4. Welche Voraussetzungen (in sachlicher und personeller Hinsicht sowie bezüglich Zeit und Kompetenz) benötigt Ihre Mitarbeiterin/Ihr Mitarbeiter dazu?
5. Welche Auswirkung hat die Festlegung dieser Aufgaben auf Ihre anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie auf andere Organisationseinheiten und Dienststellen und deren Aufgaben? Gibt es diesbezüglich einen gemeinsamen Klärungs- und Abstimmungsbedarf? Wenn ja, mit wem?
6. Welche konkreten Ergebnisse erwarten Sie von Ihrer Mitarbeiterin/Ihrem Mitarbeiter bis zum Ende der nächsten Periode? An welchen Kriterien werden Sie Arbeit und Ergebnisse messen?

#### E Entwicklungsmaßnahmen

1. Wodurch können Sie die Qualifikation Ihrer Mitarbeiterin/Ihres Mitarbeiters in fachlicher und persönlicher Hinsicht fördern? Welche konkreten Schritte und Maßnahmen sind unbedingt erforderlich? Welche sind denkbar und wünschenswert?
2. Wie können Sie zur Verwirklichung dieser Vorhaben beitragen (Begleitung, Zeit, Fortschrittsgespräch, Umsetzung der in Seminaren erworbenen Kenntnisse im Arbeitsalltag etc.)? Was kann Ihre Mitarbeiterin/Ihr Mitarbeiter dazu beitragen? Welche Erwartungen haben Sie diesbezüglich?

#### Beispiel: Vorbereitungsbogen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter<sup>2</sup>

##### Einstimmung

Bevor Sie diese Vorbereitungsunterlage – die als Anregung zu verstehen ist – durcharbeiten, stimmen Sie sich auf Ihre Gesprächspartnerin/Ihren Gesprächspartner und das bevorstehende Gespräch ein. Überlegen Sie, wie Ihre momentane Arbeitsbeziehung mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten aussieht, welche erfreulichen und belastenden Situationen Ihnen aus dem vergangenen Jahr in Erinnerung sind. Welche Auswirkungen hatten diese auf Ihre bisherige Zusammenarbeit? Welche Art von Gesprächsbasis haben sie miteinander? Was möchten Sie in dieser Hinsicht in dem bevorstehenden Gespräch erreichen? Welche innere Einstellung und persönliche Haltung ist für die Verwirklichung dieses Zieles förderlich?

##### A Rückschau auf die Aufgaben und Ergebnisse der vergangenen Periode

1. Für welche Tätigkeitsbereiche haben Sie im vergangenen Jahr den Großteil Ihrer Zeit aufgewendet? (Es geht dabei nicht so sehr um formale Festlegungen, sondern um tatsächlich durchgeführte Arbeiten.)
2. Sind Ihre Zuständigkeiten und Ihre Verantwortung klar definiert?
3. Welche Vereinbarungen wurden zu diesen Schwerpunkten und Zuständigkeiten in der letzten Zeit getroffen?
4. Inwieweit haben Sie die vereinbarten Aufgaben erfüllen können? Was ist gelungen und was ist verbesserungswürdig? Wo sehen Sie rückblickend Ansatz-

<sup>2</sup> Quelle: Nagel et al (2008) Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Ein Handbuch der OSB für Praktiker, S. 128-134.



punkte in Ihrem Verantwortungsbereich, über die es sich lohnen würde, mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten einmal genauer nachzudenken? Welche fördernden/welche hemmenden Faktoren haben Sie im Hinblick auf eine effiziente Erfüllung Ihrer Aufgaben in letzter Zeit besonders beeinflusst?

5. Welche Kriterien sind ausschlaggebend dafür, dass Sie persönlich mit dem Ergebnis Ihrer Arbeit zufrieden sind? Was macht Sie unzufrieden?
6. Welche organisatorischen Maßnahmen erscheinen Ihnen sinnvoll, um die Aufgaben Ihrer Organisationseinheit effizienter zu gestalten?
7. An welchen vereinbarten Fördermaßnahmen haben Sie teilgenommen, an welchen nicht? Warum nicht? Welche Ziele wurden mit diesen Maßnahmen verfolgt?
8. Was haben diese Förderungen bewirkt? Was hat sich im alltäglichen Arbeitsleben bewährt/nicht bewährt?

## **B Ihre Eignungs- und Interessenschwerpunkte**

1. Wo sehen Sie Ihre fachlichen und persönlichen Stärken? Worauf sind Sie stolz? Was können Sie besonders gut?
2. Auf welchen Gebieten liegen Ihre besonderen fachlichen Interessen?
3. Wo sehen Sie persönliche und fachliche Probleme, die Sie bei der Erfüllung Ihrer Aufgaben behindern? Was können und möchten Sie daran ändern?
4. Welche persönlichen Zielvorstellungen und Interessen haben Sie für Ihre weitere berufliche Tätigkeit? Welche fachlichen Interessen möchten Sie zukünftig verstärkt in Ihre berufliche Tätigkeit einbringen?
5. Welche Ihrer Eignungen und Fähigkeiten können Sie bei Ihrer derzeitigen Verwendung nicht einbringen? Warum nicht?
6. An welchen Aufgaben würden Sie gerne mitarbeiten, da sie Ihnen aufgrund Ihrer persönlichen Begabungen und Interessen in nächster oder ferner Zukunft interessant erscheinen?

## **C Führung und Zusammenarbeit**

1. Welche Führungsaufgaben sollte Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter wahrnehmen? Und wie sollte sie/er das tun? Welche Erfahrungen haben Sie bislang gemacht, etwa im Hinblick auf:

- die Weitergabe von Informationen
- die Durchführung und effiziente Gestaltung von Besprechungen
- die Koordination
- die Klärung offener Fragen
- die Delegation von Aufgaben
- rechtzeitige Entscheidungen
- die Beteiligung anderer an Entscheidungen
- die Konfliktfähigkeit
- Kontrolle und Feedback auf Leistungen
- die Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- die Unterstützung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

2. Was sollte aus Ihrer Sicht in der Zusammenarbeit mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten beibehalten werden, was sollte sich ändern?

3. Wie beurteilen Sie Ihre Zusammenarbeit mit:

- Ihren gleichgestellten Kolleginnen und Kollegen?
- Ihren eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?
- anderen Organisationseinheiten im Unternehmen?

4. Was möchten Sie hinsichtlich der Qualität dieser Zusammenarbeit verstärken? Was möchten Sie ändern?

5. Welche Erfahrungen haben Sie mit Kundinnen und Kunden sowie sonstigen Außenstehenden gemacht? Sehen Sie hier einen Änderungsbedarf?

## **D Ziele, Aufgaben und Erfolgskriterien**

1. Welche mittel- und langfristigen Aufgaben und Entwicklungsschwerpunkte sehen Sie in Ihrer Organisationseinheit?
2. Fühlen Sie sich über die mittel- und langfristige Ausrichtung und die Entwicklungsschwerpunkte Ihrer Organisationseinheit überhaupt ausreichend informiert?
3. Welche Hauptaufgaben sehen Sie im nächsten Jahr?
4. Welche Voraussetzungen (in sachlicher und personeller Hinsicht sowie bezüglich Zeit und Kompetenz) benötigen Sie dazu? Welche Schwerpunkte würden Sie im Rahmen der Ziele Ihrer Organisationseinheit für sich selbst gerne setzen? Welche Argumente sprechen für diese Schwerpunkte? Welche Änderungen (z. B. hinsichtlich Aufgabenverteilung, organisatorischer Abläufe, technischer Neuerungen, möglicher Kosteneinsparungen etc.) halten Sie in Ihrer Abteilung für zweckmäßig? Welche Tätigkeiten sind aufgrund verschiedener Veränderungen im Umfeld möglicherweise überflüssig geworden?

5. Mit wem müssen Sie für eine effiziente Erfüllung Ihrer Aufgaben kooperieren (Schnittstellen)? Gibt es diesbezüglich gemeinsamen Klärungs- und Abstimmungsbedarf? Wenn ja, mit wem?
6. An welchen Kriterien messen Sie persönlich Ihre eigene Arbeit?

## E Entwicklungsmaßnahmen

1. Welche Schritte zur Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung Ihrer Qualifikation in fachlicher und persönlicher Hinsicht könnten Sie bei der Bewältigung Ihrer derzeitigen und künftigen Aufgaben unterstützen? Welche konkreten Maßnahmen halten Sie diesbezüglich für unbedingt notwendig? Welche für wünschenswert und von der Arbeit her auch für machbar?
2. Was erwarten Sie in dieser Hinsicht von Ihrer/Ihrem Vorgesetzten? Was können und wollen Sie selbst dazu beitragen?

### Anmerkungen

Nehmen Sie zu dem Gespräch am besten einige zentrale Unterlagen mit, wie beispielsweise Ihren Arbeitsvertrag, Zeugnisse, Nachweise über Weiterbildungsaktivitäten, Belege für berufliche Erfahrungen oder privat erworbene, aber für die berufliche Tätigkeit möglicherweise relevante Erfahrungen und Kenntnisse etc.

Überlegen Sie sich auch, was Sie – egal, wie das Gespräch im Einzelnen verlaufen wird – auf jeden Fall von sich aus ansprechen wollen.

## 6.2 Vorbereitung der Führungskräfte auf die Durchführung von Mitarbeitergesprächen

Da es sich bei Mitarbeitergesprächen um eine besonders anspruchsvolle Form der Kommunikation handelt, empfehlen wir, die Führungskräfte für ihre Durchführung durch eine externe Beratung schulen zu lassen.

- Wie Sie entsprechende Schulungsangebote finden können, entnehmen Sie dem Punkt Ansprechpartner.
- Für Führungskräfte, die besondere Schwierigkeiten damit haben, ihre Führungsleistung im Rahmen eines solchen Gesprächs zu thematisieren, bietet es sich an, zusätzlich ein persönliches Coaching anzubieten. Auch hier kann Ihnen die Rubrik Ansprechpartner weiterhelfen.

## 6.3 Information der Beschäftigten

Auch wenn es sich zu diesem Zeitpunkt schon in Ihrem Unternehmen herumgesprochen haben dürfte, dass die Einführung von Mitarbeitergesprächen geplant ist, ist eine offizielle Information und Aufklärung der Belegschaft förderlich, um Ängste abzubauen und ggf. Missverständnisse aufzuklären.

Wir empfehlen Gespräche, in denen die einzelnen Führungskräfte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die geplante Einführung des Instruments und über Ziele, Rahmenbedingungen und Rollen im Mitarbeitergespräch informieren. Dieses Treffen sollte dazu genutzt werden, Fragen, Zweifel und Vorbehalte vor den eigentlichen Gesprächen in einer offenen Atmosphäre zu erörtern und soweit wie möglich auszuräumen.

- Beide Seiten sollten Gelegenheit haben, ihre Ansichten zur Sprache zu bringen und die größten Missverständnisse aus dem Weg zu räumen.
- Es kann hilfreich sein, das neue Instrument erst in einem Unternehmensbereich oder auf einer Hierarchieebene (dann sinnvollerweise der höchsten) zu erproben, bevor es – ggf. angepasst – auf das gesamte Unternehmen übertragen wird!

## 6.4 Vorbereitung der Mitarbeitergespräche

### Termine vereinbaren

Es ist ratsam, zunächst auf Abteilungsebene anzukündigen, dass in Kürze Mitarbeitergespräche durchgeführt werden. Danach sollten zwischen den jeweiligen Führungskräften und ihren Beschäftigten Gesprächstermine vereinbart werden. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin ausreichend Zeit bleibt, um sich auf das Gespräch einzustellen und vorzubereiten. Zu empfehlen ist ein Abstand von zwei bis drei Wochen zwischen Vereinbarung und Gesprächstermin.

Werden Mitarbeitergespräche zum allerersten Mal durchgeführt, ist es hilfreich, jeweils im Terminkalender Zeit für eine eventuell notwendige Verlängerung zu reservieren, für den Fall, dass die angesetzte Zeit nicht ausreicht, um alle Punkte gemeinsam durchzugehen.

## Inhaltliche Vorbereitung

Sowohl Führungskräfte als auch Beschäftigte sollten sich anhand des entwickelten Vorbereitungsbogens inhaltlich auf das Gespräch vorbereiten. Um ausreichend Zeit zu haben, sollten auch die Vorbereitungsbögen spätestens 14 Tage vor dem Gespräch ausgegeben werden bzw. über das Intranet zugänglich sein.

Um das Gespräch zu unterstützen, ist es hilfreich, wenn sowohl die Führungskraft als auch die Beschäftigten wichtige Unterlagen (bspw. Arbeitsvertrag, Stellenbeschreibung, Anforderungsprofile, Zeugnisse, Mitarbeiterbeurteilungen etc.) zu dem Gespräch mitnehmen.

## 6.5 Durchführung der Mitarbeitergespräche

### Grundregeln

Hilfreich für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen sind günstige äußere Bedingungen. Dies bedeutet, dass ein ruhiger Raum ausgewählt und Unterbrechungen und Störungen vermieden werden sollten.

Die Mitarbeitergespräche sollten von der Führungskraft entlang des entwickelten Gesprächsleitfadens durchgeführt werden.

Förderlich für die Durchführung der Mitarbeitergespräche ist die Beachtung einiger wesentlicher Kommunikationsregeln:

- Im Gespräch sollten hierarchische Differenzen reduziert, Offenheit und Vertrauen zwischen den Gesprächspartnern aufgebaut und der Dialog von einem ausreichenden Maß an Wertschätzung getragen sein.
- Das Feedback für die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter sollte sachlich, d. h. auf konkrete Handlungen und konkretes Verhalten bezogen, sowie insgesamt ausgewogen sein. Die mit der Rückmeldung verbundene Absicht sollte deutlich werden.
- Eine fragende Grundhaltung ist hilfreich, um sich vor vorschnellen Urteilen zu schützen und der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter zu signalisieren, dass sie bzw. er ernst genommen wird. Die Führungskraft sollte sich bemühen, die (zwangsläufig) subjektive Sicht der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters zu verstehen.
- Beide Seiten sollten etwa die gleichen Gesprächsanteile haben, d. h. die Beschäftigten sollten ausreichend Zeit haben, ihre Situation bzw. ihre Meinung darzustellen, und dazu ermutigt werden, eigene Vorschläge bzw. Lösungen für ihre Aufgaben zu entwickeln.

- Übereinstimmungen und Differenzen sollten sichtbar gemacht und festgehalten werden.

### Ziele vereinbaren

Ein zentraler Inhalt jedes Mitarbeitergesprächs ist die Zielvereinbarung. Doch was für Ziele lassen sich überhaupt im Rahmen von Mitarbeitergesprächen vereinbaren? Die folgende Übersicht kann Ihnen bei der Auswahl geeigneter Ziele helfen.

- **Leistungsziele:** Zum Beispiel die Steigerung des Wertpapierertrages um x Prozent bis zum Jahresende, die Akquisition von y neuen Privatkunden bis... (Termin) oder die Reduzierung der Kundenreklamationen im Bereich v um z Prozent im ersten Quartal.
- **Führungsziele:** Zum Beispiel Verbesserung der Kommunikation in der Abteilung y durch wöchentliche Teamsitzungen oder die Senkung der Mitarbeiterfluktuation um x Prozent innerhalb von zwei Jahren.
- **Ziele des Arbeitsverhaltens:** Zum Beispiel die Senkung der Fehlerquote bei der Tätigkeit y um monatlich x Prozent, ein besseres Informationsverhalten durch... oder ein höheres Kostenbewusstsein durch... mit dem angestrebten Ziel...
- **Entwicklungsziele:** Zum Beispiel die Einarbeitung in das neue EDV-System bis Jahresmitte mit dem Messkriterium... oder die Verbesserung der Englischkenntnisse auf Stufe x laut Bildungsplan.

Es hat sich bewährt, in einem Mitarbeitergespräch maximal fünf Ziele auf einmal zu vereinbaren. Um möglichst praxisgerechte Ziele festzulegen, bietet sich die Verwendung der „SMART“-Formel an:

- **S = Spezifisch:** Ziele sollten den gewünschten Endzustand bzw. die zu erfüllenden Aufgaben und Maßnahmen möglichst konkret und inhaltsreich beschreiben. Ziele sollten sich auch stets auf einen konkreten Bereich, also eine Stelle, Person oder Gruppe, einen Prozess oder ein Objekt beziehen.
- **M = Messbar:** Ziele sollten quantifizierbar sein, um die Bewertung von Aktivitäten zu vereinfachen. Dies ist allerdings bei einigen Zielen – vor allem solchen, die sich auf das Verhalten beziehen – mitunter schwierig, weshalb von diesem Kriterium im Bedarfsfall Abstand genommen werden kann.
- **A = Aktionsorientiert:** Ein Ziel sollte praxisorientierte Ansatzpunkte für positive Veränderungen beinhalten und von den Beteiligten aktiv beeinflussbar sein.

- **R = Realistisch:** Ein Ziel sollte einerseits anspruchsvoll, andererseits aber erreichbar, also realistisch sein.
- **T = Terminiert:** Ein Ziel sollte einen angemessenen zeitlichen Bezug mit einem festen Endzeitpunkt haben.

Anschließend ist es noch möglich, die vereinbarten Ziele in eine Rangordnung zu bringen.

Abschließend sollten gemeinsam Entwicklungsmaßnahmen vereinbart werden, die die Zielerreichung unterstützen.

### Dokumentation

Es ist ratsam, die Gespräche mit Hilfe eines Gesprächsprotokolls zu dokumentieren. Sinnvoll ist die Verwendung eines gemäß dem Gesprächsleitfaden erstellten Formulars, das man noch während des Gesprächs ausfüllt. In der Regel reicht es aus, die wichtigsten Punkte und Aussagen, übereinstimmende Bewertungen und eventuell nicht ausgeräumte Unterschiede bzw. Punkte, in denen keine Einigkeit erzielt wurde, zu Protokoll zu nehmen. Das Protokoll sollte von der/dem Vorgesetzten und der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter unterschrieben werden.

#### Beispiel für ein Gesprächsprotokoll

- Name der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters
- Name der Führungskraft
- Rückschau
- Eignungsschwerpunkte
- Führung und Zusammenarbeit
- Ziele, Aufgaben und Erfolgskriterien
- Sonstiges

Quelle: Nagel et al (2008) Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Ein Handbuch der OSB für Praktiker, S. 135.

#### Wichtig: Vertraulichkeit

Jede Gesprächsseite sollte eine Kopie des Protokolls erhalten. Auf das Gesprächsprotokoll sollten nur die Gesprächspartner zugreifen können! Dies ist entscheidend für das Vertrauensverhältnis zwischen Beschäftigten und Führungskräften und die Offenheit der Gespräche.

Die Zielvereinbarung sollte in einem eigenen Ergebnisprotokoll festgehalten werden. Darin werden die vereinbarten Ziele knapp nach Inhalt, Umfang und/oder Termin beschrieben. Zusätzlich können auch Prioritäten sowie die zur Umsetzung notwendigen Rahmenbedingungen festgehalten werden.

#### Beispiel für ein Protokoll der festgelegten Zielvereinbarungen

- Name der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters
- Name der Führungskraft
- Datum
- Zielvereinbarungen:
  - Ziel – Termin
  - Ziel – Termin
  - Ziel – Termin
  - Sonstiges

Quelle: Nagel et al (2008) Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Ein Handbuch der OSB für Praktiker, S. 137.

#### Nochmal: Vertraulichkeit!

Auch auf dieses Protokoll sollten nur der/die Vorgesetzte und die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter zugreifen können! Dies ist entscheidend für das Vertrauensverhältnis zwischen Beschäftigten und Führungskräften und die Offenheit der Gespräche.

Werden Entwicklungsmaßnahmen vereinbart, sollten diese von der Führungskraft gesondert zusammengefasst und der/dem nächsten Vorgesetzten sowie der Personalabteilung als Informations- und Planungsgrundlage zur Verfügung gestellt werden.

## 6.6 Nach den Mitarbeitergesprächen

### Auswertung

Wurden erstmals Mitarbeitergespräche durchgeführt, ist es sinnvoll, die mit diesem Instrument gemachten Erfahrungen sowohl auf Seiten der Führungskräfte als auch auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszuwerten. Dies kann beispielsweise in einem speziellen Führungskräfte-Workshop getan werden.

Wurden die Mitarbeitergespräche nur in einem Unternehmensbereich oder auf einer Hierarchieebene durchgeführt, ist eine Evaluation der gemachten Erfahrungen ein zentraler Schritt vor der Übertragung auf andere Bereiche oder Ebenen.

### Vereinbarung neuer Gesprächstermine

Es ist hilfreich, wenn bei Abschluss der ersten Runde von Mitarbeitergesprächen ungefähr klar ist, wann die nächste Runde von Gesprächen stattfinden wird.

## 7 Praxisbeispiel<sup>3</sup>

Die Stahl AG hat die Einführung von Mitarbeitergesprächen sorgfältig vorbereitet. Auf Anregung der Geschäftsführerin wurde das Instrument in einem Top-down-Prozess eingeführt. Zunächst wurde das Instrument der obersten Führungsebene vorgestellt und gemeinsam diskutiert. Dann wurde entschieden, das Mitarbeitergespräch einzuführen.

Nach dieser Grundsatzentscheidung informierte die Geschäftsführerin weitere wichtige Akteure und hielt diese auch später über den Verlauf des Projekts auf dem Laufenden. Um eine Identifikation der Benutzerinnen und Benutzer mit dem Gesprächsleitfaden für das Mitarbeitergespräch zu ermöglichen, wurde eine Projektgruppe eingerichtet, die ausgesprochen heterogen zusammengesetzt war und den Anwenderkreis der Mitarbeitergespräche bei der Stahl AG repräsentierte. Die Projektgruppe erhielt den Auftrag, unter Zuhilfenahme von Beispielen aus anderen Organisationen, ihre eigene Version eines Leitfadens zu entwickeln.

Nachdem sich die Projektgruppe „zusammengerauft“ hatte, standen ihre Mitglieder felsenfest hinter dem Instrument. Bei den späteren Einführungsschritten arbeiteten sie in unterschiedlichen Rollen weiter mit.

Nach der Zustimmung zum Gesprächsleitfaden wurden die oberste Führungsebene und die Geschäftsführerin in zweitägigen Trainings in der Handhabung des Instruments geschult. Bei diesem Training ging es darum, die Führungskräfte auf die unterschiedlichen Kommunikationsanforderungen im Mitarbeitergespräch vorzubereiten und Sicherheit im Umgang mit dem Instrument zu gewinnen. Es fanden hier auch wichtige inhaltliche Klärungen statt.

So gerüstet fanden die eigentlichen Mitarbeitergespräche statt. Sie wurden von den Beteiligten als sehr positiv empfunden. Der Zeitaufwand pro Gespräch betrug im Schnitt vier Stunden, die Hälfte davon erforderte die Vorbereitung, die andere entfiel auf das Gespräch selbst. Im Folgejahr pendelte sich der Zeitaufwand dank der zunehmenden Vertrautheit mit dem Instrument auf zwei bis drei Stunden pro Gespräch ein.

Nachdem alle Gespräche auf dieser Ebene geführt waren, nahm eine externe Beraterin eine Evaluierung vor. Auf Grundlage der Ergebnisse wurden Modifikationen des Gesprächsleitfadens vorgenommen und der Umgang mit dem Protokoll neu geregelt.

Die zweite Phase der Einführung von Mitarbeitergesprächen begann mit der offiziellen Unterrichtung der zweithöchsten Führungsebene (Abteilungsleiter). Auch diese Führungsebene wurde durch Trainings mit externer Betreuung auf die Mitarbeitergespräche vorbereitet. Anschließend wurden die Mitarbeitergespräche auf der zweiten Ebene durchgeführt. Begleitend zu den Gesprächen bestand zusätzlich das Angebot, sich ein unterstützendes Coaching bei der externen Beratung zu holen. Auch nach dieser Gesprächsrunde erfolgte eine Evaluierung durch die externe Beratung. In der Folge wurde entschieden, die Gespräche wie geplant auf den drei Führungsebenen im kommenden Jahr fortzusetzen.

Eine hohe Ambivalenz herrschte in Bezug auf die Durchführung der Mitarbeitergespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an der Basis des Unternehmens. Es wurde entschieden, das Mitarbeitergespräch in mehreren Abteilungen auch an der Basis zu erproben und die Ergebnisse zu evaluieren. Das Instrument stieß auch bei den Beschäftigten auf breite Zustimmung und Unterstützung.

3 Eine ausführlichere Beschreibung findet sich in Nagel et al (2008) Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Ein Handbuch der OSB für Praktiker, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, S. 93 – 113.

## 8 Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen

Im Rahmen des Mitarbeitergesprächs können beiderseitige Erwartungen hinsichtlich der weiteren beruflichen Entwicklung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geklärt und dafür notwendige [Qualifizierungsmaßnahmen](#) vereinbart werden. Mitarbeitergespräche sind damit eine gute und systematische Grundlage für eine [Laufbahnplanung](#) sowie für jegliche Form von Personalentwicklung.

Das Mitarbeitergespräch kann sehr gut um zusätzliche, hier nicht aufgeführte Themen erweitert werden. Wollen Sie beispielsweise im Interesse der Mitarbeiterbindung die [Vereinbarkeit von Familie und Beruf](#) in Ihrem Unternehmen verbessern, bietet es sich an, Fragen zu den Bedürfnissen und Wünschen Ihrer Belegschaft in diesem Bereich aufzunehmen. Achten Sie allerdings darauf, nicht zu viele Inhalte in das Instrument aufzunehmen, damit es nicht unhandlich wird.

## 9 Praxistipps

- Auch wenn der Dokumentationsaufwand bei einem Mitarbeitergespräch vergleichsweise groß ist, hat es sich in der Praxis bewährt, die im Gespräch aufgetauchten Verbesserungsvorschläge zusätzlich auf einem gesonderten Blatt festzuhalten. Die als sinnvoll erachteten Vorschläge sollte die Führungskraft nach Absprache mit der/dem ideengebenden Mitarbeiterin/Mitarbeiter aufgreifen.
- Gerade bei wissenschaftlichen Beschäftigten bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Bereich Forschung und Entwicklung bedarf es eines besonderen Fingerspitzengefühls für die Durchführung der Mitarbeitergespräche, da diese sich schnell in ihrer Forschungsfreiheit beschnitten sehen könnten. Umso wichtiger ist es, diesen gegenüber klar zu kommunizieren, welche Ziele mit dem Instrument verfolgt werden, und Ängste durch Transparenz und Dialog auszuräumen.

## 10 Ansprechpartner

- Unternehmen, die bisher keine Mitarbeitergespräche durchgeführt haben, sollten darüber nachdenken, externes Fachwissen zu nutzen. Achten Sie bei der Auswahl des Beratungsunternehmens darauf, dass dieses Expertise im Bereich Mitarbeitergespräche vorweisen kann.
- Eine Übersicht über regionale Weiterbildungsdatenbanken finden Sie unter [www.test.de/themen/bildung-soziales/weiterbildung/test/Weiterbildungs-datenbanken-Die-Suche-lohnt-sich-1463892-1491426](http://www.test.de/themen/bildung-soziales/weiterbildung/test/Weiterbildungs-datenbanken-Die-Suche-lohnt-sich-1463892-1491426).
- Ergänzend oder als Alternative zu Beraterinnen/Beratern, die bei der Einführung von Mitarbeitergesprächen unterstützen, kann es sinnvoll sein, Mitarbeitergespräche, die besonders schwierig werden könnten, von einem Coach begleiten zu lassen. Auch hier können Ihnen die genannten Datenbanken bei der Suche helfen.

## 11 Weiterführende Informationen

### Literatur

Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen e.V. (BGA) (2009) 2015, Personal im Groß- und Außenhandel. Handlungshilfen zur Entwicklung zukunftsfähiger Personalstrukturen im Unternehmen.

Nagel, Reinhart/Oswald, Margit/Wimmer, Rudolf, 2008, Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Ein Handbuch der OSB für Praktiker.

Tschumi, Martin, 2006, Praxisratgeber zur Personalentwicklung.

Wahren, Heinz-Kurt, 2000, Ziele vereinbaren mit Mitarbeitern und Gruppen.

Weiterbildungs-Stiftung, 2004, Das Qualifizierungsgespräch. Informationsreihe „Qualifizierung in der chemischen Industrie“.

