

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

Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
fachkraefte@iwkoeln.de
www.kofa.de

Autorin

Sarah Pierenkemper

Autorinnen und Autoren vorheriger Versionen

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

Gestaltung und Produktion

IW Medien GmbH, Köln · Berlin

Stand

August 2017

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhalt

1	Auf einen Blick	4
2	So profitiert Ihr Unternehmen	4
3	So gehen Sie vor	5
3.1	Das sollten Sie sicherstellen	5
3.2	Wen wollen Sie ansprechen?	5
3.3	Informieren der Belegschaft	6
3.4	Entwicklung des Gesprächsleitfadens	6
3.5	Bewertungskriterien festlegen	7
3.6	Gesprächsvorbereitung	7
3.7	Gesprächsdurchführung	8
3.8	(Entwicklungs-)Ziele festlegen	9
3.9	Dokumentation	9
3.10	Auswertung	10
4	So messen Sie den Erfolg	10
5	Arbeitshilfen und weiterführende Informationen	11



1 Auf einen Blick

Der Austausch mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist zentral für den Erfolg Ihres Unternehmens, basiert doch die Einflussnahme in Führungsprozessen im Wesentlichen auf der Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Wer die Motive seiner Mitarbeiter kennt und ihnen die Möglichkeit gibt, diese im Arbeitsumfeld auch umsetzen zu können, schafft Vertrauen und erhöht die allgemeine Motivation. Wenn Sie wissen, was die Menschen in Ihrem Unternehmen bewegt, können Sie Ihre Führungsarbeit gezielt darauf ausrichten.

Mitarbeitergespräche bieten hierzu ein hervorragendes Instrument. Das Mitarbeitergespräch ist ein in bewusster Abgrenzung zur Alltagskommunikation gehaltenes, vertrauliches, partnerschaftlich geführtes Vier-Augen-Gespräch zwischen der Führungskraft und ihren unmittelbar unterstellten Mitarbeitern. Das Mitarbeitergespräch dient zur Reflektion des vergangenen Arbeitszeitraums, der momentanen Standortbestimmung sowie der Vereinbarung nächster Entwicklungsschritte in Form von konkreten Zielvereinbarungen.

Mitarbeitergespräche ergänzen die alltägliche Kommunikation in Ihrem Unternehmen somit um eine Gesprächsform, mit deren Hilfe eine Führungskraft zielgerichtet die Beziehung zum Mitarbeiter gestalten und verbindliche Ziele vereinbaren kann. Aus diesem Grund gilt das Mitarbeitergespräch als eines der wichtigsten Führungsinstrumente.

Mitarbeitergespräche können sowohl zu regelmäßig geplanten Terminen als auch anlassbezogen, zum Beispiel bei Umstrukturierungsmaßnahmen, durchgeführt werden.

Mitarbeitergespräche können vielseitig eingesetzt werden. Zum Beispiel zur:

- Ermittlung von Kenntnissen, Wünschen, Motiven, Zielen und Werten Ihrer Mitarbeiter
- Konfliktbehebung
- Definition von persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten
- Personal- und Leistungsbeurteilung
- Weiterentwicklung der Führungs- und Unternehmenskultur

2 So profitiert Ihr Unternehmen

- **Mitarbeiterbindung:** Im Rahmen von Zielvereinbarungen wirken die Mitarbeiter aktiv an der Aufgabenplanung mit. Das Mitarbeitergespräch führt bei Ihren Beschäftigten so zu einem größeren Verständnis für die Belange Ihres Unternehmens und vermittelt ihnen zugleich Anerkennung und Wertschätzung, wodurch ihre Zufriedenheit am Arbeitsplatz zunimmt.
- **Unternehmenssteuerung:** Mitarbeitergespräche sind ein wichtiges Instrument zur Unternehmenssteuerung. Werden darin Ziele genau formuliert und Prioritäten festgelegt, kann die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter eigenständig 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.
- **Optimierung interner Arbeitsabläufe:** Regelmäßig durchgeführte Mitarbeitergespräche haben eine positive Auswirkung auf die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskraft. Sie verbessern den Informations- und Wissensaustausch, minimieren Reibungsverluste und optimieren so die internen Arbeitsabläufe.
- **Verbesserung der Qualifikation:** 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.

3 So gehen Sie vor

Nach dem Mitarbeitergespräch sollten Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, wo sie stehen und an welchen Stellen Weiterentwicklungspotenzial besteht. Aber auch Führungskräfte erhalten eine Rückmeldung über ihr Führungsverhalten und können dieses gegebenenfalls anpassen. Eine gut strukturierte Vorbereitung hilft, dieses Ziel zu erreichen.

Wenn Sie Mitarbeitergespräche in Ihrem Unternehmen neu einführen möchten, sollten Sie folgende Punkte beachten:



3.1 Das sollten Sie sicherstellen

Die Einführung von Mitarbeitergesprächen ist Chefsache. Um Mitarbeitergespräche erfolgreich in Ihrem Unternehmen zu etablieren ist entscheidend, dass die Geschäftsführung diesen Prozess mitträgt und signalisiert, die Ergebnisse der Mitarbeitergespräche anzunehmen und in die Personalarbeit mit aufzunehmen.

Neben der Geschäftsführung sind möglichst weitere relevante Personengruppen in den Prozess der Mitarbeitergespräche einzubeziehen:

- Fachkräfte aller Unternehmensbereiche und Aufgabenfelder
- Personalverantwortliche
- Mitarbeitervertretung oder Betriebsrat

Es empfiehlt sich, aus dem Kreis dieser Beteiligten eine Projektgruppe zu bilden und die Verantwortlichkeiten der verschiedenen Bereiche klar zu definieren.

Checkliste: Einführung von Mitarbeitergesprächen	✓
Geschäftsführung einbezogen:	
Die Geschäftsführung ist in den Prozess eingebunden. Denn: Mitarbeitergespräche sind Chefsache!	<input type="checkbox"/>
Zeitraumen geschaffen:	
Mitarbeitergespräche werden ernst genommen und der Vorbereitung und Durchführung im Unternehmen ist genug Zeit eingeräumt worden.	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter und Führungskräfte informiert:	
Führungskräfte und Mitarbeiter sind über die Ziele von Mitarbeitergesprächen informiert und für ihre Durchführung geschult. Etwaige Ängste oder Vorbehalte sind thematisiert und ausgeräumt.	<input type="checkbox"/>
Befugnisse geklärt:	
Die Führungskräfte sind sich über ihre Kompetenzen und ihre Entscheidungsbefugnisse – etwa im Bereich der Personalentwicklung – im Klaren. Das erhöht ihre Glaubwürdigkeit in Bezug auf die Umsetzung von getroffenen Vereinbarungen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass das Instrument von den Beschäftigten nicht ernst genommen wird.	<input type="checkbox"/>

3.2 Wen wollen Sie ansprechen?

Vor der Einführung von Mitarbeitergesprächen ist festzulegen, für wen Sie die Gespräche durchführen. Generell gilt: Alle Beschäftigten Ihres Unternehmens sind Zielgruppe von Mitarbeitergesprächen. 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 Führungskräften), häufiger Mitarbeitergespräche durchzuführen als mit der Gesamtheit der Belegschaft. Es kann etwa durchaus zweckmäßig sein, Mitarbeitergespräche halbjährlich durchzuführen, während Sie mit Führungskräften quartalsweise Mitarbeitergespräche abhalten. Wenn sie sich für ein solches abgestuftes Vorgehen entscheiden, sollten Sie die Gründe hierfür klar kommunizieren, sodass keine Vorbehalte innerhalb der Belegschaft entstehen. Generell sollten Mitarbeitergespräche mindestens einmal im Jahr mit jeder Mitarbeiterin bzw. mit jedem Mitarbeiter durchgeführt werden.

3.3 Informieren der Belegschaft

Die Einführung von Mitarbeitergesprächen kann bei Ihren Beschäftigten Ängste schüren. So befürchten sie beispielsweise, dass geäußerte Sorgen und Wünsche nicht ernst genommen oder als persönliche Schwäche ausgelegt werden können. Diese Ängste sollten Sie ernst nehmen und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausführlich über die mit diesem Instrument verfolgten Ziele sowie die Inhalte des Mitarbeitergesprächs aufklären. Dies erfolgt am besten durch Informationsveranstaltungen, zum Beispiel im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung im Vorfeld der Gespräche. Diese Veranstaltung sollte dazu genutzt werden, die Ziele einer Mitarbeiterbefragung zu erläutern und eventuelle Fragen, Vorbehalte und Zweifel auszuräumen. Auch die frühzeitige Einbeziehung des Betriebsrates oder der Mitarbeitervertretung kann helfen, Ängste und Misstrauen der Belegschaft abzubauen. Zusätzlich empfiehlt es sich, schriftlich über das Instrument der Mitarbeitergespräche zu informieren.

Außerdem können bei Führungskräften Ängste entstehen, da Mitarbeitergespräche auch deren individuelle Führungsleistung thematisieren. Diesen Ängsten kann durch Transparenz und Information entgegengewirkt werden. Zudem eignen sich spezielle Schulungen externer Dienstleister.

3.4 Entwicklung des Gesprächsleitfadens

Damit Mitarbeitergespräche ihre positive Wirkung voll entfalten können – in welcher Form auch immer sie geführt werden – müssen sie gut vorbereitet sein. Spontane und mit einem Gesprächspartner überraschend geführte Gespräche verlieren ihre Wirkung und vor allen Dingen ihre Nachhaltigkeit. Aus diesem Grund lohnt es sich für beide Gesprächspartner, im Vorfeld Vorbereitungen zu treffen.

Mitarbeitergespräche verlangen ein besonderes Maß an Aufmerksamkeit bezüglich des inhaltlichen Ablaufes, des Verhaltens der Gesprächspartner und des Umgangs mit den Ergebnissen des Gesprächs. So können mögliche innere Spannungen oder Hemmungen, eine auf Angriff ausgerichtete Gesprächshaltung oder Abwehrhaltung, Missverständnisse oder Misstrauen im Vorfeld bereits verhindert werden.

Sowohl den Führungskräften als auch Ihren Beschäftigten sollte anhand eines Gesprächsleitfadens die Möglichkeit gegeben werden, sich auf das Gespräch vorzubereiten. Im Idealfall wird dieser Leitfaden gemeinsam mit Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen entwickelt. Anregungen und mögliche Besprechungspunkte finden Sie in der fol-

genden Tabelle. Da es sich bei der Einführung von Mitarbeitergesprächen um ein sensibles, das gesamte Unternehmen betreffendes Ereignis handelt, muss unbedingt die Unternehmensleitung mit involviert sein.

Folgende Themen eignen sich für die Entwicklung eines Gesprächsleitfadens:

Themen	Beispielfragen
Persönliches	<ul style="list-style-type: none"> • Wie ist Ihre aktuelle Lebenssituation? • Können Sie Beruf und Privatleben gut miteinander vereinbaren? Falls nicht, welche Maßnahmen könnten Ihnen dabei helfen?
Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Was läuft aus Ihrer Sicht in der Zusammenarbeit gut? Mit der Führungskraft? Mit Kollegen? • Welche Herausforderungen erleben Sie?
Arbeitsinhalte und Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Was halten Sie für Ihre wichtigste Aufgabe? • Was gefällt Ihnen an Ihrer aktuellen Arbeit? • Wie schätzen Sie Ihre Arbeitsergebnisse hinsichtlich Umfang und Qualität ein? • Was liegt Ihnen gut? Was nicht? • Welche Aufgaben würden Sie gerne verändern?
Arbeitsumfeld	<ul style="list-style-type: none"> • Kommt es zu Konflikten zwischen verschiedenen Aufgaben? Wie sehen diese Konflikte aus? • In welchem Zustand sind Ihre Arbeitsmittel? • Was würden Sie an Ihrem Arbeitsumfeld am liebsten ändern? • Können Sie Ihre Fähigkeiten und Kenntnisse in Ihrer aktuellen Tätigkeit gut einsetzen? • Haben Sie Anregungen, wie Aufgaben und Arbeitsabläufe effizienter gestaltet werden können? Wenn ja, welche?
Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven	<ul style="list-style-type: none"> • Wo sehen Sie Ihre Stärken? Wo wollen Sie noch dazulernen oder sicherer werden? • Können Sie sich einen Aufgabenbereich vorstellen, für den Sie ebenfalls oder sogar besser geeignet wären? • Welche Fort- und Weiterbildungen wurden bereits vereinbart? Haben Sie an diesen teilgenommen? Konnten Sie das Gelernte bereits erfolgreich einsetzen? • Welche Perspektiven sehen Sie für Ihre berufliche und persönliche Entwicklung? Was wollen Sie beruflich mittelfristig und langfristig erreichen? • Welche langfristigen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten sehen Sie? Welche Fortbildungs- oder Weiterbildungsbedarfe sehen Sie?
Zielvereinbarungen	<ul style="list-style-type: none"> • Was wollen Sie im Bereich der Arbeitsaufgaben, in der Zusammenarbeit und Führung und/oder den Entwicklungsperspektiven vereinbaren? • Welche konkreten Unterstützungsmaßnahmen (z. B. Weiterbildungen) benötigen Sie hierzu? • Wann sollen die Ziele erreicht sein?

3.5 Bewertungskriterien festlegen

Die Verbindung des Mitarbeitergesprächs mit der Leistungsbeurteilung ist nicht unproblematisch. Ein wichtiges Ziel dieses Vier-Augen-Gesprächs ist es, Vertrauen aufzubauen. Dies kann misslingen, wenn zugleich eine Beurteilung vorgenommen wird, die für den Mitarbeiter negative Konsequenzen haben kann. Einige Unternehmen trennen daher inzwischen die Bewertung vom Mitarbeitergespräch.

Mitarbeiter zu beurteilen ist keine leichte Angelegenheit. Ziel ist eine möglichst objektive Bewertung der erbrachten Leistungen, unabhängig von persönlicher Sympathie oder Antipathie. Natürlich sind nicht alle Beurteilungskriterien für alle Mitarbeiter gleichermaßen relevant. Es empfiehlt sich immer eine individuelle Betrachtung des zu bewertenden Mitarbeiters.

Beurteilungskriterium	Beobachtbares Verhalten
Leistungsmotivation, Engagement	Zeigt Einsatzwillen und Initiative, zeigt Interesse, ist zielstrebig, hat Freude an Aufgabe und Ergebnis, drängt zu höheren und komplexeren Aufgaben
Verantwortungsbewusstsein	Ist verlässlich, arbeitet selbstständig, sieht Aufgaben im Zusammenhang, übernimmt Verantwortung, versteht und überblickt Unternehmenszusammenhänge, arbeitet kostenbewusst, ist bereit, neue und höhere Aufgaben anzunehmen, ist loyal, identifiziert sich mit dem Unternehmen oder Team
Leistung, Befähigung, Fachkompetenz	Erfüllt gestellte Aufgaben fachgerecht, produziert verwertbare Ergebnisse, erledigt Aufgaben fachlich korrekt, arbeitet präzise, liefert hohe Qualität, arbeitet in angemessenem Tempo, setzt Betriebsmittel rationell ein, zeigt Kreativität und Innovationsvermögen
Kommunikationsfähigkeit	Äußert sich gerne und bereitwillig, kann sich gut verständlich machen und klar ausdrücken, kann zuhören und spricht Probleme und Personen direkt an, kann Missverständnisse sachlich klären, kennt die für das Aufgabengebiet relevanten Ansprechpartner
Durchsetzungsfähigkeit	Ist aktiv, gibt nicht auf, drängt zu Entscheidungen, ergreift die Initiative, bemüht sich um bleibenden Einfluss
Entscheidungsfähigkeit	Kann Prioritäten setzen, geht logisch und analytisch vor, kann komplexe Zusammenhänge strukturieren und unabhängig, auf Grund von Kriterien, urteilen
Teamfähigkeit	Geht auf andere zu, kann Fehler eingestehen, erkennt die Beiträge anderer an, erkennt Konflikte, kann bei konkurrierenden Interessen vermitteln
Kundenorientierung	Geht wertschätzend mit internen wie externen Kunden um, übernimmt Verantwortung, arbeitet lösungsorientiert, sucht aktiv nach Informationen, Ideen und Trends zur Verbesserung der Dienstleistung
Flexibilität	Kann sich auf unterschiedliche Situationen einstellen und bei Veränderungen rasch umdisponieren

3.6 Gesprächsvorbereitung

Nachdem der Rahmen geklärt ist, geht es nun um die konkrete Vorbereitung der einzelnen Mitarbeitergespräche. Vor allem die Führungskräfte haben hierbei einige Punkte zu bedenken:

- Nutzen des Gesprächs
- Zeitlicher Rahmen
- Ablauf und Struktur
- Bewertungskriterien
- Dokumentation der Ergebnisse
- Datenschutz und Vertraulichkeit

Damit die Beobachtung der Leistungen und des Verhaltens Ihrer Mitarbeiter keine Momentaufnahme ist, ist es wichtig, dass die Führungskräfte sich schon im laufenden Jahr regelmäßig Notizen machen. Zudem müssen sich die Führungskräfte im Rahmen der Vorbereitung Gedanken über folgende Punkte machen:

- Übergeordnete Unternehmens- und Bereichsziele
- Veränderte Kundenanforderungen
- Neue Ziele und Verantwortlichkeiten im Verantwortungsbereich
- Verantwortlichkeiten, Termine und Ressourcen
- Entwicklungspotenziale des Mitarbeiters

Der Erfolg des Mitarbeitergesprächs ist von einer vertrauensvollen und ungestörten Atmosphäre abhängig. Die Führungskraft ist hierbei für die organisatorische Vorbereitung verantwortlich. Der Termin wird in der Regel von der Führungskraft vorgeschlagen und muss von dem Mitarbeiter bestätigt werden. Wichtig ist, dass ein Termin gewählt wird, der beiden Parteien gut passt. Der Mitarbeiter muss die Option haben, einen Terminvorschlag auch ablehnen zu können.

Bei der Terminvereinbarung ist darauf zu achten, dass sowohl der Führungskraft als auch dem Mitarbeiter ausreichend Zeit bleibt, um sich auf das Gespräch vorzubereiten. Zu empfehlen ist ein Abstand von zwei bis drei Wochen zwischen Vereinbarung und Gesprächstermin. Bei der Festlegung des Gesprächstermins sind zudem Urlaubszeiten, besonders arbeitsreiche Phasen und Abgabetermine zu berücksichtigen. Nach Möglichkeit empfiehlt es sich, Mitarbeitergespräche in eine traditionell weniger arbeitsreiche Geschäftsphase zu legen.

Für das Gespräch sollten Sie 60 bis 90 Minuten ansetzen. Zudem sollte kein wichtiger Anschlusstermin bestehen, falls das Gespräch länger dauern sollte als geplant. Vor allem beim allerersten Mitarbeitergespräch ist es hilfreich, jeweils im Terminkalender Zeit für eine mögliche Verlän-

gerung zu reservieren. Häufig reicht im Erstgespräch die veranschlagte Zeit nicht aus, um alle Punkte gemeinsam und ausführlich durchzusprechen. Sie sollten auf keinen Fall unter Zeitdruck ein Mitarbeitergespräch führen.

Es sollte ein Raum gewählt werden, in dem beide Gesprächspartner ungestört sind. Findet das Gespräch in dem Büro der Führungskraft statt, so ist der Schreibtisch ein ungünstiger Ort, da so die Hierarchieunterschiede zwischen Führungskraft und Mitarbeiter noch betont werden. Es ist besser, das Gespräch an einem separaten Tisch durchzuführen.

Checkliste: Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs	✓
Beteiligte informiert:	
Alle Beteiligten würden frühzeitig und ausgiebig informiert.	<input type="checkbox"/>
Gesprächsleitfaden entwickelt:	
Ein Gesprächsleitfaden wurde vorab entwickelt. Hierzu empfiehlt sich das Einberufen einer Projektgruppe.	<input type="checkbox"/>
Gesprächstermin frühzeitig vereinbart:	
Ein Gesprächstermin wurde frühzeitig auf Initiative der Führungskraft (ca. 2-3 Wochen vorher) vereinbart.	<input type="checkbox"/>
Termin geblockt:	
Der Gesprächstermin wurde frühzeitig im Kalender geblockt. Es finden keine wichtigen Anschlusstermine statt.	<input type="checkbox"/>
Motivation kommuniziert:	
Motivation und persönlicher Nutzen der Gespräche wurde nochmal bei Versand des Termins kommuniziert. Bei Bedenken wurde die Möglichkeit zur Rücksprache mit allen Beteiligten angeboten.	<input type="checkbox"/>
Vorbereitung hat stattgefunden:	
Eine gezielte Vorbereitung des Gesprächs hat seitens der Führungskräfte und der Mitarbeiter anhand des Gesprächsleitfadens stattgefunden.	<input type="checkbox"/>

3.7 Gesprächsdurchführung

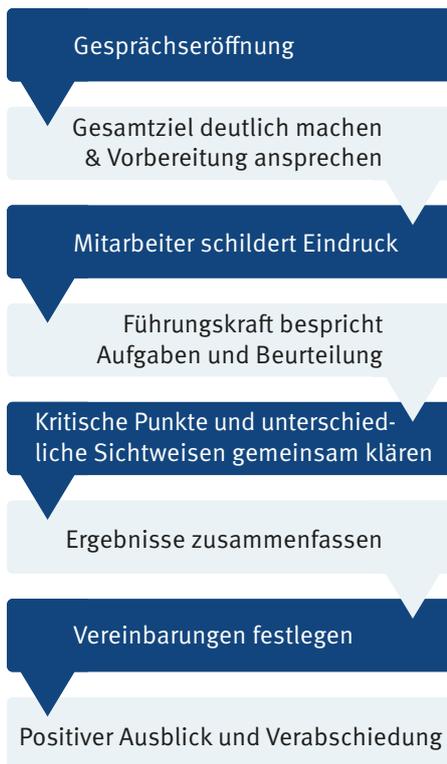
Die Durchführung des Mitarbeitergesprächs liegt in den Händen der Führungskraft. Hat eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter mehrere Führungskräfte, wird das Mitarbeitergespräch in der Regel von derjenigen vorgesetzten Führungskraft geführt, die die Personalverantwortung für den jeweiligen Angestellten trägt. Es ist möglich, die Personalverantwortung zum Beispiel an stellvertretende Führungskräfte zu delegieren. Diese Delegation sollte jedoch dauerhaft vorgenommen werden, sodass für den Mitarbeiter immer dieselbe Führungskraft Ansprechpartner bleibt. Alle Mitarbeitergespräche, die eine Führungskraft zu führen hat, sollten innerhalb eines komprimierten Zeitraumes von einigen Wochen durchgeführt werden. In besonderen Konfliktsituationen kann, im Einverständnis beider Gesprächspartner, eine von beiden Partnern akzeptierte Person hinzugezogen werden (zum Beispiel eine Person aus der Mitarbeitervertretung). Diese Person ist zur Verschwiegenheit verpflichtet.

Die Führungskraft ist für die Schaffung einer angenehmen Gesprächsatmosphäre sowie für einen positiven Gesprächsverlauf verantwortlich. Dabei sind bestimmte Punkte bei der Durchführung zu berücksichtigen.

Checkliste: Durchführung des Mitarbeitergesprächs	✓
Günstige äußere Rahmenbedingungen geschaffen:	
Halten Sie das Mitarbeitergespräch unbedingt störungsfrei. Hektik, Zeitdruck, klingelnde Handys oder unerwartete Besucher behindern das Gespräch stark. Blocken Sie genug Zeit und vermeiden Sie direkte Anschlusstermine. Schalten Sie das Telefon aus oder richten Sie eine Umleitung ein.	<input type="checkbox"/>
Atmosphäre geschaffen:	
Das Gespräch sollte auf Augenhöhe stattfinden. Stellen Sie diese Atmosphäre auch räumlich her. Ein Gespräch am Schreibtisch der Führungskraft eignet sich weniger, da hier Hierarchieunterschiede unterstrichen werden. Besser geeignet ist z. B. ein kleiner Besprechungstisch, an dem Sie sich schräg gegenüber sitzen.	<input type="checkbox"/>
Wahrnehmung wiedergegeben:	
Nicht der Mensch, sondern nur seine Leistung und sein Verhalten werden bewertet. Achten Sie auf beschreibende Formulierungen und vermeiden Sie zudem Ironie, Andeutungen und Verallgemeinerungen („Sie machen immer...“) und Interpretationen („Sie machen das nur, um...“).	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter einbezogen:	
Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, die eigene Leistung und das eigene Verhalten des letzten Jahres zu reflektieren. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter zu einer ehrlichen Rückmeldung zum eigenen Führungsverhalten.	<input type="checkbox"/>
Bewertungskriterien festgelegt:	
Beurteilen Sie die Leistung ihrer Mitarbeiter nach klar vordefinierten Kriterien. Bewertungskriterien erleichtern die objektive Bewertung der erbrachten Leistungen Ihrer Mitarbeiter unabhängig von persönlichen Sympathien.	<input type="checkbox"/>
Ziele definiert:	
Entwickeln Sie die Zielvereinbarung in Absprache mit Ihrem Mitarbeiter und anhand der „SMART“-Formel (siehe Seite 9).	<input type="checkbox"/>
Unterstützungsmaßnahmen festgelegt:	
Vereinbaren Sie Entwicklungsbereiche und die hierzu notwendigen Unterstützungsangebote (zum Beispiel Schulungen).	<input type="checkbox"/>
Ergebnisse festgehalten:	
Halten Sie die wichtigsten Ergebnisse des Gesprächs schriftlich fest.	<input type="checkbox"/>

Ein allgemeingültiges und für jedes Gespräch gleichermaßen anwendbares Rezept für den Ablauf eines Mitarbeitergesprächs gibt es nicht. Aber es lassen sich typische Wegmarken identifizieren, denen ein Mitarbeitergespräch folgen sollte.

Ein typischer Gesprächsverlauf sieht wie folgt aus:



3.8 (Entwicklungs-)Ziele festlegen

Entscheidend für den langfristigen Erfolg von Mitarbeitergesprächen ist die Formulierung von konkreten Zielen am Ende des Gesprächs. Bei der Formulierung von Zielen lassen sich primär vier Arten von Zielen unterscheiden:

Leistungsziele – beispielsweise Reduzierung der Reklamationsquoten im Bereich Z um X Prozent im ersten Quartal oder die Akquise von X neuen Kunden bis Jahresende.

Ziele des Arbeitsverhaltens – beispielsweise die Senkung der Fehlerquote bei der Tätigkeit X um monatlich Y Prozent.

Ziele der eigenen Weiterbildung – beispielsweise Einarbeitung in das neue EDV-System bis Jahresmitte mit dem Ziel, es eigenständig bedienen zu können.

Führungsziele – beispielsweise Verbesserung der Kommunikation durch regelmäßige Teamsitzungen in Abteilung Y.

Es hat sich bewährt, in einem Mitarbeitergespräch maximal fünf Ziele auf einmal zu vereinbaren. Bei dem Vereinbaren von Zielen ist es wichtig, dass die Erwartungen klar kommuniziert werden und keine Ziele formuliert werden, die nicht zu erfüllen sind. Um möglichst praxiserichte Ziele festzulegen, bietet sich die Verwendung der sogenannten „SMART“-Formel an:

- **S = Spezifisch:** Ziele sollten den gewünschten Endzustand bzw. die zu erfüllenden Aufgaben und Maßnahmen möglichst konkret und inhaltsreich beschreiben. Legen Sie klare und eindeutige Ziele fest, die von Mitarbeitern und Vorgesetzten verstanden werden. Stellen Sie im Gespräch unbedingt sicher, dass Einigkeit bei den Zielen besteht. Unter den konkret verwendeten Formulierungen sollten Mitarbeiter und Führungskraft das Gleiche verstehen.
- **M = Messbar:** quantitative Ziele, wie beispielsweise Ergebnisziele, die sich an konkreten Zahlen festmachen lassen. Sie lassen sich einfach messen, während sogenannte weiche oder qualitative Ziele schwieriger zu erfassen sind.
- **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, definierten 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.

3.9 Dokumentation

Um eine höhere Verbindlichkeit zu schaffen und auch im Nachgang noch auf das Besprochene zurückgreifen zu können, ist eine schriftliche Dokumentation des Gesprächs im Sinne eines Gesprächsprotokolls sinnvoll. So können Sie auch in folgenden Mitarbeitergesprächen gut an die Ergebnisse anknüpfen. Hierzu empfiehlt sich die Verwendung eines gemeinsam im Gespräch erstellten Formulars. Dieses kann während des Gesprächs schon (stichpunktartig) ausgefüllt werden. In der Regel reicht es auch, die wichtigsten Punkte und Aussagen, übereinstimmende Bewertungen und nicht ausgeräumte Unstimmigkeiten, bzw. Punkte, bei denen keine Einigkeit erzielt wurde, zu Protokoll zu bringen.

Im Anschluss an das Gespräch sollten sowohl der Mitarbeiter als auch die Führungskraft das Vereinbarte nochmals kritisch reflektieren. Um die Verbindlichkeit zu erhöhen, wird das Gesprächsprotokoll im Anschluss vom Vorgesetzten und dem Mitarbeiter unterschrieben. Jede Gesprächsseite sollte eine Kopie des Protokolls erhalten. Um ein hohes Vertrauensverhältnis zu gewährleisten, soll-

ten neben den beiden Gesprächsteilnehmern möglichst wenige Personen Zugriff auf das Protokoll haben. Eine Möglichkeit ist hier, dass das Protokoll des Mitarbeitergesprächs bei den Gesprächspartnern verbleibt und lediglich die vereinbarten Ziele und Entwicklungsmaßnahmen gesondert von der Führungskraft an die Personalabteilung weitergegeben werden.

3.10 Auswertung

Wurden erstmals Mitarbeitergespräche durchgeführt, ist es sinnvoll, die mit dieser Maßnahme gewonnenen Erfahrungen sowohl aufseiten der Führungskräfte als auch aufseiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszuwerten. Dies kann beispielsweise in einem speziellen Führungskräfteworkshop getan werden.

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

So geht es weiter

Machen Sie Ihrer Belegschaft deutlich, dass Mitarbeitergespräche – richtig angewandt – keine lästige, jährlich wiederkehrende Pflicht sind, sondern den Austausch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft erhöhen und die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten steigern können. Dies funktioniert allerdings nur, wenn die Einhaltung der im Gespräch vereinbarten Förder- und Entwicklungsmaßnahmen sowie die Erreichung der gesetzten Ziele eingehalten und überprüft werden. Hierzu ist es hilfreich, wenn bei Abschluss der ersten Runde von Mitarbeitergesprächen klar ist, wann in etwa die nächste Runde von Gesprächen stattfinden wird.

4 So messen Sie den Erfolg

Die folgenden Kriterien sollen Sie dabei unterstützen, dass die Mitarbeitergespräche den gewünschten Erfolg erzielen. Veränderungen der Indikatoren können dabei aufzeigen, ob Sie Maßnahmen gegebenenfalls weiter anpassen oder intensivieren sollten.

Ziele	Indikatoren
Gestiegene Mitarbeiterzufriedenheit	Niedrige Fluktuationsrate, niedriger Krankenstand, besseres Betriebsklima
Verbesserte Kommunikation	Schnellere Verfügbarkeit von Informationen, Erwartungen kennen, weniger Konflikte und Reibungsverluste
Verbesserter Informationsaustausch	Höhere Innovationsquote, schnellere Entscheidungsfindung
Optimierung interner Arbeitsprozesse	Bedarfsgerechte Arbeitsausstattung, langfristige Verbesserung der Unternehmenskennzahlen (Umsatz, Gewinn, Rendite, ...)

5 Arbeitshilfen und weiterführende Informationen

KOFA-Handlungsempfehlungen

Interne Unternehmensanalyse: Wenn Sie rechtzeitig die Voraussetzungen für Ihre Unternehmensstrategie schaffen wollen, mit der Sie Herausforderungen wie den demografischen Wandel oder die Digitalisierung angehen, heißt die Devise: Personalbedarf mit Weitblick planen. Zentraler Bestandteil einer zielführenden Personalarbeit ist die interne Unternehmensanalyse.

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/situation-analysieren/interne-unternehmensanalyse>

Laufbahnplanung: Um engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine berufliche Perspektive zu bieten und das Abwanderungsrisiko zu reduzieren, eignet sich eine gezielte Laufbahnplanung. Wie Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern interessante Karriereoptionen anbieten, erfahren Sie in unserer Handlungsempfehlung „Laufbahnplanung“.

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/fachkraeftebinden/laufbahnplanung>

Leistungsmanagement und Vergütung: Die Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle erfordert die Anpassung und Überprüfung Ihrer Mitarbeiterziele. In unserer Handlungsempfehlung „Leistungsmanagement und Vergütung“ erfahren Sie, wie Sie diese Ziele formulieren und überprüfen können.

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/fachkraeftebinden/leistungsmanagement-und-verguetung>

Mitarbeiterbefragung: Was schätzen Ihre Mitarbeiter an Ihrem Unternehmen? Wie können Sie sicherstellen, dass Ihre Unternehmensstrukturen und Ihre Personalarbeit sowohl den Wünschen ihrer Mitarbeiter gerecht werden als auch zur Erreichung Ihrer Unternehmensziele beitragen? Wo bestehen Verbesserungspotenziale? Wie eine Mitarbeiterbefragung Antworten zu all diesen Fragen liefern kann, erfahren Sie in unserer Handlungsempfehlung „Mitarbeiterbefragung“.

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/situation-analysieren/mitarbeiterbefragung>

Personalkennzahlen: Personalkennzahlen bieten eine solide Basis für Ihre Entscheidungen zur Bewertung Ihrer Personalpolitik. Mit unserer Handlungsempfehlung „Personalkennzahlen“ lernen Sie Schritte kennen, mithilfe derer Sie Ihre Maßnahmen zur Fachkräftebindung, Qualifizierung oder auch Optimierungen Ihrer Rekrutierungspraxis auf ihren Erfolg hin überprüfen und vergleichen können.

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/situation-analysieren/personalkennzahlen>

Weitere Literatur

Nagel, Reinhard/Oswald, Margit/Wimmer, Rudolf, 2005, Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument, Klett-Cotta, Stuttgart

Boden, Martina, 2013, Mitarbeitergespräche führen: situativ, typgerecht und lösungsorientiert, Springer Verlag, Wiesbaden

