

# LEITFADEN

## Mitarbeitergespräche vertrauensvoll gestalten

Ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden ist Voraussetzung für eine gelingende und produktive Zusammenarbeit. Jede und jeder Mitarbeitende hat spezifische Bedürfnisse, um im betrieblichen Alltag gut zurecht zu kommen – ob Mensch mit Behinderung, Familienverantwortung oder anderen persönlichen Anforderungen. Hier gilt es, diese im Gespräch abzuklären und herauszufinden, wie die individuellen Stärken am besten zur Entfaltung kommen können und welche unterstützenden Maßnahmen dabei helfen. So lassen sich gemeinsame Ziele am besten entwickeln und verfolgen.

Es bietet sich an, dass sowohl Sie als auch Ihre Mitarbeiterin bzw. Ihr Mitarbeiter sich vor dem Gespräch Gedanken und Notizen zu den folgenden drei Leitfragen machen:

1. Was brauche ich?
2. Was bringe ich ein?
3. Wie schaffe ich das? Wie schaffen wir das?

Ihr Gespräch können Sie dann anhand der drei Fragen strukturieren. So lernen Sie beide die Bedürfnisse und Wünsche des jeweils anderen kennen. Im Gespräch gleichen Sie die Perspektiven ab und suchen zusammen nach Lösungen und treffen Vereinbarungen. Bei Bedarf können Sie gemeinsame Meilensteine formulieren.

### 1. Was brauche ich?

#### FÜHRUNGSKRAFT

Bedürfnis/Wunsch:

Maßnahme:

#### MITARBEITER/IN

Bedürfnis/Wunsch:

Maßnahme:

## 2. Was bringe ich mit?

**FÜHRUNGSKRAFT**

Potenzial:

Maßnahme:

**MITARBEITER/IN**

Potenzial:

Maßnahme:

## 3. Wie schaffe ich das? Wie schaffen wir das?

**FÜHRUNGSKRAFT**

Ziel:

Maßnahme:

**MITARBEITER/IN**

Ziel:

Maßnahme:

Halten Sie die Ergebnisse und eventuellen Meilensteine im Gespräch schriftlich fest.

Vereinbaren Sie am Schluss des Gesprächs, wann Sie das nächste Mitarbeitergespräch führen und über das bis dahin Erreichte sprechen wollen.

# LEITFADEN

## Ausfüllhilfe für den Leitfaden Mitarbeitergespräche

Um Ihnen zu veranschaulichen, wie Sie den Gesprächsleitfaden nutzen können, finden Sie im Folgenden ein Beispiel. Dieses Beispiel soll nicht ausschließend sein, sondern eine erste Idee bieten.

### Ausgangssituation:

Teamleiterin X und ihr Mitarbeiter Y, der oft starke Rückenschmerzen hat, haben sich im Vorfeld des Gespräches vorbereitet. Vorgesetzte X ist mit den hohen Fehlzeiten von Y im letzten Jahr unzufrieden. Mitarbeiter Y möchte sich intensiver einbringen, leidet aber stark unter seinen Schmerzen und den damit verbundenen Einschränkungen in Beruf und Alltag. Insbesondere zu den ersten beiden Blöcken, haben beide ihre Gedanken schriftlich festgehalten.

### BLOCK 1:

## Was brauche ich?

Vorgesetzte X wünscht sich gute Arbeitsergebnisse und eine gute Zusammenarbeit im Team, um die anfallenden Arbeitsprozesse erfolgreich zu stemmen. Da Mitarbeiter Y selbst am besten einschätzen kann, welche Tätigkeiten er mit seiner Erkrankung nicht oder nur mit Hilfe ausführen kann, wünscht sie sich von ihm ehrliche Rückmeldungen, um keine Überforderungssituation eintreten zu lassen. Wichtig ist ihr vor allem auch ein loyales Verhalten ihr als Führungskraft gegenüber.

### VORGESETZTE/R X

#### Bedürfnis/Wunsch:

*Bessere Arbeitsergebnisse bei geringeren Fehlzeiten*

*Ehrliche Rückmeldungen, wenn bestimmte Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Behinderung nicht (mehr) ausführbar sind*

*Wertschätzende Zusammenarbeit im Team*

*Loyalität gegenüber Führungskraft*

#### Maßnahme:

*Gemeinsame Zielvereinbarung zu realistischen Arbeitsleistungen und dafür eventuell erforderliche Unterstützungen oder Entlastungen*

*(Rechtzeitiges) Bescheid geben, wenn eine Tätigkeit nicht oder nur mit Hilfe ausführbar ist, in Eigeninitiative des Mitarbeiters; dann Klärung, ob und wie Aufgaben anders verteilt werden können. Gegebenenfalls Klärung, ob andere Aufgaben aus dem Team übernommen werden können.*

*Respektvoller und offener Umgang im Team, für den die anderen Teammitglieder durch die Führungskraft sensibilisiert werden*

*Wertschätzende Feedbackkultur und zeitnahe Rückmeldungen durch die Führungskraft*

Mitarbeiter Y wünscht sich Anerkennung und Wertschätzung für die von ihm geleistete Arbeit. Er möchte von seiner Vorgesetzten Vertrauen spüren, dass sie seine Fähigkeiten und Kenntnisse anerkennt. Ein rückengerechter Stuhl würde ihm seine Tätigkeit erleichtern. Die Details für eine Neuanschaffung hat er vorab recherchiert. Nun wünscht er sich Unterstützung von seiner Führungskraft bei der Bestellung.

#### MITARBEITER Y

##### Bedürfnis/Wunsch:

*Wertschätzung der geleisteten eigenen Arbeit*

*Vertrauen*

*Unterstützung bei der eigenen besseren Arbeitsplatzgestaltung*

##### Maßnahme:

*Regelmäßiges Feedback und Lob bei guter Arbeit*

*Erhöhung der Selbstständigkeit bei der Aufgabenerledigung*

*Hilfe bei der Anschaffung eines Stuhls als technischem Hilfsmittel*

#### BLOCK 2:

## Was bringe ich ein?

Vorgesetzte X unterstützt Mitarbeiter Y gerne mit Hilfeleistungen. Sie bemüht sich, Erwartungen und Arbeitsaufträge klar zu formulieren, um Klarheit und Sicherheit zu vermitteln. Gute Arbeit wird in regelmäßigem Feedback anerkannt und wertgeschätzt. Kritik wird wertschätzend und respektvoll formuliert.

#### VORGESETZTE/R X

##### Bedürfnis/Wunsch:

*Unterstützung*

*Sicherheit*

*Anerkennung*

*Respekt*

*Teamzusammenhalt*

##### Maßnahme:

*Vorgesetzte X steht immer als Ansprechpartnerin für Hilfeleistungen zur Verfügung*

*Arbeitsaufträge und Erwartungen werden klar formuliert*

*Gute Arbeit wird honoriert*

*Kritik wird wertschätzend formuliert*

*Die besondere Situation von Mitarbeiter Y wird im Team offen besprochen, wenn Y das wünscht*

### MITARBEITER Y:

Mitarbeiter Y engagiert sich in seiner täglichen Arbeit und hält seine Zielvereinbarungen ein. Sind bestimmte Tätigkeiten nicht oder nur mit Hilfestellung ausführbar, gibt er das rechtzeitig und eigeninitiativ an seine Kolleginnen und Kollegen sowie seine Vorgesetzte weiter.

#### Potenzial:

*Leistungsbereitschaft*

---

*Offenheit*

#### Maßnahme:

*Zielvereinbarungen werden verlässlich eingehalten*

---

*Hilfsbedarfe werden (frühzeitig) angesprochen*

### BLOCK 3:

## Wie schaffe ich das? Wie schaffen wir das?

Im gemeinsamen Gespräch haben Vorgesetzte X und ihr Mitarbeiter Y ihre Bedürfnisse und Wünsche offengelegt und aufgezeigt, was sie einbringen können. Am Ende haben sie gemeinsam Ziele vereinbart und schriftlich fixiert. Sie vereinbaren einen konkreten Folgetermin in einen Monat, in dem sie prüfen wollen, inwiefern die vereinbarten Ziele bereits erreicht wurden. Gegebenenfalls wollen sie einzelne Ziele und Maßnahmen anpassen.

#### Ziel

*Unterstützung*

---

*Offenheit und Vertrauen*

---

*Sicherheit und Anerkennung*

#### Maßnahme:

*Beide Seiten bemühen sich um Anschaffung eines Rückenstuhls zur Arbeitserleichterung von Mitarbeiter Y.*

---

*Bei Unterstützungsbedarf wird der Mitarbeiter Vorgesetzte X aktiv ansprechen, bevor er droht krankheitsbedingt auszufallen oder ein Projektziel nicht einzuhalten ist.*

---

*Vorgesetzte X formuliert nur die Kernaufgaben und lässt dem Mitarbeiter Gestaltungsfreiraum bei der Art der Umsetzung. Zugleich steht sie jederzeit für Rückfragen zur Verfügung.*