

Das Projekt

Das Projekt ist ein zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie und dient der Erreichung von Geschäftszielen. Es umfasst die Planung, Organisation, Durchführung und Evaluation von Vorhaben. Ein Projekt ist eine temporäre Unternehmung, die sich auf die Erreichung eines bestimmten Ziels konzentriert. Die Projektarbeit ist gekennzeichnet durch die Einmaligkeit der Aufgabenstellung, die zeitliche, finanzielle und personelle Begrenzung sowie die Interdisziplinäre Zusammenarbeit der Beteiligten. Die Projektarbeit ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie und dient der Erreichung von Geschäftszielen. Ein Projekt ist eine temporäre Unternehmung, die sich auf die Erreichung eines bestimmten Ziels konzentriert. Die Projektarbeit ist gekennzeichnet durch die Einmaligkeit der Aufgabenstellung, die zeitliche, finanzielle und personelle Begrenzung sowie die Interdisziplinäre Zusammenarbeit der Beteiligten.

2. Mitarbeitergespräche

Mitarbeitergespräche sind ein zentraler Bestandteil der Personalwirtschaft und dienen der Erreichung von Geschäftszielen. Sie sind ein wichtiges Instrument zur Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Die Mitarbeitergespräche sind ein zentraler Bestandteil der Personalwirtschaft und dienen der Erreichung von Geschäftszielen. Sie sind ein wichtiges Instrument zur Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

SVEN HINRICHS

Mitarbeitergespräche

Klappt doch!

Die Mitarbeitergespräche sind ein zentraler Bestandteil der Personalwirtschaft und dienen der Erreichung von Geschäftszielen. Sie sind ein wichtiges Instrument zur Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Die Mitarbeitergespräche sind ein zentraler Bestandteil der Personalwirtschaft und dienen der Erreichung von Geschäftszielen. Sie sind ein wichtiges Instrument zur Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Die Mitarbeitergespräche sind ein zentraler Bestandteil der Personalwirtschaft und dienen der Erreichung von Geschäftszielen. Sie sind ein wichtiges Instrument zur Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Die Mitarbeitergespräche sind ein zentraler Bestandteil der Personalwirtschaft und dienen der Erreichung von Geschäftszielen. Sie sind ein wichtiges Instrument zur Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

SVEN HINRICHS



2	Einleitung
3	1. Definition und Ziele von Mitarbeitergesprächen
3	2. Funktionen von Mitarbeitergesprächen
4	3. Anlässe und Formen von Mitarbeitergesprächen
5	4. Chancen und Risiken von Mitarbeitergesprächen
6	5. Anforderungen an Mitarbeitergespräche
8	6. Vorbereitung auf ein Mitarbeitergespräch KOPIERVORLAGE Checkliste zur Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs (→ S.9)
10	7. Durchführung eines Mitarbeitergesprächs KOPIERVORLAGE Checkliste zur Durchführung eines Mitarbeitergesprächs (→ S.11)
12	8. Tipps zur Gesprächsführung
13	Gesprächsnachbereitung
13	Fazit KOPIERVORLAGE Gesprächsprotokoll (→ S. 14)

DER AUTOR



Sven Hinrichs ist Diplom-Kaufmann und arbeitet seit 2002 als Berater bei der BTQ Niedersachsen GmbH. Seit 2014 ist er Geschäftsführer dieses Unternehmens. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im betrieblichen Personal- und Organisationsmanagement.
hinrichs.sven@t-online.d

Einleitung

Sowohl in der Privatwirtschaft als auch im öffentlichen Dienst hat sich immer mehr die Erkenntnis durchgesetzt, dass hoch motivierte und engagierte Beschäftigte ein wichtiger Wettbewerbsfaktor sind. Mitarbeitergespräche spielen hierbei eine zentrale Rolle. Als Baustein einer beteiligungsorientierten Personalführung sollen sie verschiedene personalpolitische Ziele erfüllen.

Die bisherigen Erkenntnisse der Beteiligten bei der Umsetzung von Mitarbeitergesprächen sind sehr vielschichtig. Verkannt werden darf nicht, dass diese Gespräche aus Sicht der Beteiligten nicht nur Chancen, sondern auch eine Reihe von Herausforderungen und Risiken in sich bergen.

Dieser Artikel hat zum Ziel, Mitarbeitergespräche von mehreren Seiten zu beleuchten. Wichtige Fragestellungen sind dabei:

- Was sind Mitarbeitergespräche?
- Welche Anlässe und Formen von Mitarbeitergesprächen existieren?
- Wann sind Mitarbeitergespräche sinnvoll und notwendig?
- Worin liegen mögliche Chancen und Risiken von Mitarbeitergesprächen?
- Wie können sich die Beteiligten auf ein Mitarbeitergespräch vorbereiten?
- Welche Phasen beinhaltet ein Mitarbeitergespräch?
- Worauf sollten die Gesprächsbeteiligten im Mitarbeitergespräch achten?

1. Definition und Ziele von Mitarbeitergesprächen

Unter einem Mitarbeitergespräch kann man vieles verstehen. Im Prinzip kann jedes Gespräch zwischen einer Führungskraft und seinen Beschäftigten, das über die routinemäßige Alltagskommunikation hinausgeht, bereits als Mitarbeitergespräch gesehen werden. Eine eindeutige Definition bzw. eine klare Abgrenzung zu weiteren Personalführungsinstrumenten wie der Personalbeurteilung oder Zielvereinbarung ist schwer möglich. Vielmehr sind Mitarbeitergespräche häufig Bestandteil komplexer funktionaler und zielorientierter Führungsinstrumente, die zum Beispiel die Zielvereinbarung, Leistungssicherung, Mitarbeiterförderung, Motivation und andere Führungsaspekte umfassen und somit Führungs- und Leistungsaufgaben erfüllen.

Die Ziele, die mit der Einführung und Umsetzung von Mitarbeitergesprächen verbunden werden, sind sehr vielfältig:

- Aufbau einer Vertrauenskultur
- Schaffung von Offenheit und Transparenz
- Verbesserung von Führung und Zusammenarbeit
- Lösung von Konflikten
- Steigerung der Motivation
- Berufliche Förderung und Personalentwicklung
- Vereinbarung von Arbeits- und Leistungszielen

Sehr häufig sollen Mitarbeitergespräche ein offenes und vertrauensvolles Miteinander zwischen Führungskraft und Beschäftigten erwirken. Weitere Unternehmen und Organisationen verbinden mit solchen Gesprächen die Verbesserung von Arbeitsumfeld und Arbeitsklima sowie insgesamt eine effektivere Arbeitsleistung. Mitarbeitergespräche können auch dazu dienen, Beschäftigte entsprechend ihrer Fähigkeiten und Qualifikationen sinnvoll einzusetzen.

Auf die Entwicklung und Förderung der Beschäftigten wird in vielen Leitfäden zu Mitarbeitergesprächen ausdrücklich Bezug genommen. Allerdings sollte die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter möglichst auf die Unternehmensziele abgestimmt sein.

Neben einer Betrachtung der Vergangenheit können Mitarbeitergespräche auch dazu dienen, zukünftige, aufgabenbezogene Arbeits- und Leistungsziele zu vereinbaren. Sie werden somit zum kooperativen Führungsinstrument für die Vorgesetzten, um Verantwortung zu delegieren, Gestaltungsfreiheiten zu schaffen und Arbeitsprozesse zu optimieren.

2. Funktionen von Mitarbeitergesprächen

Je nach Ziel können mit Mitarbeitergesprächen unterschiedliche Funktionen verbunden sein. Liegt das Ziel in einer Stärken- und Schwächenanalyse mit anschließender Ableitung von Maßnahmen der Personalförderung, wird die Kommunikationsfunktion dabei einen hohen Stellenwert einnehmen. Ähnlich sieht es bei Mitarbeitergesprächen aus, die der Personalförderung und der Verbesserung des Verhältnisses zwischen Führungskraft und Mitarbeitern dienen.

Etwas anders stellt sich die Lage dar, sobald mithilfe eines solchen Gespräches Entscheidungen hinsichtlich der Entgelthöhe, der leistungsadäquaten Bezahlung oder des Personaleinsatzes gefällt werden müssen. In diesen Fällen rückt die Selektionsfunktion in den Vordergrund.

Eher rhetorisch ist daher die Frage, bei welcher Gesprächs-

funktion die Offenheit und Aufrichtigkeit der Gesprächsbeteiligten größer ist? Umso mehr den Gesprächsbeteiligten bewusst ist, dass mit den Gesprächsergebnissen weitreichende Entscheidungen für die berufliche Zukunft begründet werden („Selektionsfunktion“), desto mehr sinkt beispielsweise die Mitteilungsbereitschaft über eigene Herausforderungen und Schwächen am Arbeitsplatz. Genau diese Informationen werden allerdings in einem Gespräch zur Personalförderung („Kommunikationsfunktion“) benötigt.

Um sich zielgerichtet auf ein Gespräch vorzubereiten, sollte den Gesprächspartnern bereits vor jedem Mitarbeitergespräch klar sein, welche Ziele und damit auch Funktionen im Gespräch verfolgt werden.

3. Anlässe und Formen von Mitarbeitergesprächen

Mitarbeitergespräche werden nicht nur mit allgemeinen Zielen verbunden, sondern sie finden ihren Ursprung häufig in einem bestimmten Anlass. Solche anlassbezogenen Gespräche werden im Gegensatz zu regelmäßigen Mitarbeitergesprächen dann durchgeführt, wenn ein vorher definierter Anlass tatsächlich eintritt. Mögliche Anlässe können sein:

- Lob oder negative Kritik
- Ende der Probezeit
- Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz
- Änderung des Aufgabengebietes
- Wiedereingliederung nach Krankheit
- Konkrete Teilnahme an einer Personalentwicklungsmaßnahme
- Änderungen der Eingruppierung oder Entlohnung
- Wechsel der Führungskraft
- Konfliktanalyse, Konfliktbewältigung
- Ende des Vertragsverhältnisses durch Auflösung, Kündigung oder Austritt

Auch die Rückkehr aus einer längeren Abwesenheit (Mutterschutz, Elternzeit) kann Anlass sein. Ist eine längere Abwesenheit durch Krankheit begründet, wird diese Art von Mitarbeitergespräch auch „Fehlzeitengespräch“ oder „Krankenrückkehrgespräch“ genannt. Erklärtes Ziel ist der optimale Einsatz entsprechend den Fähigkeiten und dem Gesundheitszustand. Allerdings werden in der praktischen Umsetzung Krankenrückkehrgespräche häufig dazu genutzt, Druck auf die Beschäftigten auszuüben (z. B. mit der Androhung von Versetzungen bei weiteren Fehlzeiten). Unter anderem aus den genannten Gründen hat der Gesetzgeber im § 167 SGB IX eine Regelung geschaffen, die betroffenen Personen nach einer Krankheitsdauer von länger als sechs Wochen im Jahr (ununterbrochen oder wiederholt) die Eingliederung in den Berufsalltag ermöglichen soll und einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorbeugt (Betriebliches Eingliederungsmanagement – kurz „BEM“). Mitarbeitergespräche im Rahmen des BEM finden in der Regel freiwillig und unter Hinzuziehung der Interessenvertretung statt (Betriebs-/Personalrat und Schwerbehindertenvertretung).

Neben anlassbezogenen Mitarbeitergesprächen existieren darüber hinaus regelmäßige, meist jährlich stattfindende Formen:

- Traditionelle Beurteilungs- und Bewertungsgespräche
- Zielvereinbarungsgespräche
- Personalentwicklungs- und Fördergespräche
- Führungskräfte-Feedback-Gespräche

In der Vergangenheit konnte im Zusammenhang mit den regelmäßigen Mitarbeitergesprächen eine Entwicklung vom traditionellen Beurteilungsgespräch zum Zielvereinbarungsgespräch beobachtet werden.

Traditionelle Beurteilungs- und Bewertungsgespräche

Traditionelle Beurteilungsgespräche sind in der Regel Bestandteile eines umfassenden Mitarbeiterbeurteilungssystems. Die häufig im Vorfeld vorgenommenen merkmals-, mess- und datenorientierten Beurteilungen werden Mitarbeitern im Beurteilungsgespräch vom Vorgesetzten erörtert. Die Ergebnisse des Gespräches sind teilweise mit weitreichenden Konsequenzen für die Beschäftigten verbunden (z. B. Aufstieg, Sonderleistungen und Prämien, Zugang zu Personalentwicklungsmaßnahmen). Eine Rückmeldung erfolgt im Beurteilungsgespräch in der Regel nur in eine Richtung (und zwar von den Führungskräften zu den Beschäftigten) und ist vergangenheitsorientiert. Die Wünsche der Beschäftigten an ihre Führungskräfte bleiben ungehört und Zukunftsfragen der Beschäftigten unbeantwortet.

Zielvereinbarungsgespräche

Hingegen sollen bei Zielvereinbarungsgesprächen partnerschaftliche Vereinbarungen hinsichtlich der Leistung in einem bestimmten Zeitraum getroffen werden. Die vereinbarten Ziele sollen dabei zur Leistung motivieren und bei ihrem Erreichen zu Erfolgserlebnissen für die Beschäftigten führen. In solchen jährlich stattfindenden Gesprächen wird die Zielerreichung aus der vergangenen Periode in Form eines Soll-Ist-Vergleiches beurteilt. Gleichzeitig werden Ziele für die Folgeperiode vereinbart. Aus den vereinbarten Zielen können dann zusätzliche Folgemaßnahmen abgeleitet werden (z. B. Personalentwicklung, Personalförderung, leistungsbezogene Entlohnung).

Beurteilungs- und Zielvereinbarungsgespräch

Häufig werden Beurteilungs- und Zielvereinbarungsgesprächen mit Elementen der Personalentwicklung verbunden. Mögliche Risiken dieser Verbindung wurden bereits unter Punkt 2. beschrieben. Hinzu kommt, dass die in Mitarbeitergesprächen besprochenen Personalentwicklungsmaßnahmen häufig nicht umgesetzt werden können, da sie später nicht von der zuständigen Personalabteilung genehmigt werden. Es ist daher wichtig, dass die Führungskraft im Mitarbeitergespräch über die notwendigen Befugnisse verfügt, um Personalentwicklungsmaßnahmen nicht nur zu besprechen, sondern auch umzusetzen.

Führungskräfte-Feedback

Mitarbeitergespräche, die inhaltlich eine Rückmeldung über die Arbeit und Leistung der Führungskraft beinhalten („Führungskräfte-Feedback“), sind derzeit in der Praxis eher selten anzutreffen. Begründet wird dies in den meisten Fällen mit der Angst vor einer Schwächung der disziplinarischen Vorgesetzten gegenüber ihren „untergebenen“ Beschäftigten. Wo Rückmeldungen der Beschäftigten an ihre Führungskräfte erlaubt oder gewünscht sind, entwickeln sich meist gegenteilige Effekte. Es entsteht eine Gesprächskultur, die vom gegenseitigen Vertrauen geprägt ist und allen Beteiligten die Chance zur Optimierung ihres Verhaltens ermöglicht.

4. Chancen und Risiken von Mitarbeitergesprächen

Wenn sich Mitarbeitergespräche auf die reale Situation am Arbeitsplatz beziehen, bieten sie den Beteiligten eine gute Möglichkeit der Kooperation und Verständigung. Im Zuge einer partnerschaftlichen Vereinbarung von Arbeitszielen verringert sich der willkürliche Disziplinierungsdruck durch die Führungskraft.

Darüber hinaus ist es für beide Gesprächspartner von Vorteil, dass die an sie gerichteten Erwartungen transparent

und durch regelmäßige Rückmeldung Leistungen sowie Erreichung von Arbeitszielen nachvollziehbar und beeinflussbar werden. Oftmals werden den Beschäftigten im Zuge von Vereinbarungen im Rahmen von Mitarbeitergesprächen auch erweiterte Handlungsspielräume eingeräumt. Dies fördert ein selbstständiges Handeln sowie die persönliche Weiterentwicklung.

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbesserung der Kooperation und Verständigung ▪ Rückgang willkürlicher Disziplinierung ▪ Transparenz hinsichtlich der Erwartungen ▪ Regelmäßiges „Feedback“ ▪ Förderung des selbstverantwortlichen Handelns ▪ Unterstützung der persönlichen Weiterentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorgabe statt Vereinbarung von Arbeitszielen ▪ Unrealistische Vereinbarung von Arbeitszielen ▪ Nichtbeeinflussbarkeit der Arbeitsziele durch die Beschäftigten ▪ Leistungsintensivierung ▪ Negative Konsequenzen bei Nichterreichen von Arbeitszielen ▪ Mitarbeitergespräche als lästige Pflicht ▪ Hoher Zeitaufwand für Vorbereitung und Durchführung ▪ Mitarbeitergespräche unter Zeitdruck ▪ Nicht ausreichend qualifizierte Gesprächspartner

Den Chancen von Mitarbeitergesprächen stehen aber auch Risiken gegenüber. An erster Stelle ist das in der praktischen Umsetzung häufig festzustellende Risiko der Vorgabe (anstatt Vereinbarung) von Arbeitszielen an die Beschäftigten zu nennen. Dies ist ein Rückfall in die Zeiten autoritärer Führungsstile.

Nicht auszuschließen ist auch, dass unrealistische Arbeitsziele vereinbart werden. Bei Nichterreichung der Arbeitsziele kommen die Beschäftigten in einen Rechtfertigungszwang. Dies wird vor allem dann problematisch, wenn die Beschäftigten auf den Erreichungsgrad der Arbeitsziele kaum oder keine Einflussmöglichkeit haben.

Die vonseiten der Führungskraft erhoffte Motivationswirkung dialogorientierter Mitarbeitergespräche wird sich in den dargestellten Fällen erst gar nicht einstellen bzw. schnell abschwächen. Weitere Folgen können psychische Belastungen oder, bei der Kopplung von Zielerreichung und Entlohnung, Einkommensminderungen sein.

Herausforderungen entstehen auch durch eine zurückhaltende Herangehensweise. Sind Führungskräfte und Beschäftigte nicht von der Sinnhaftigkeit eines Mitarbeitergesprächs überzeugt, werden sie nur wenig Energie und Zeit für die Vorbereitung und Durchführung aufwenden. Die als lästig empfundenen Gespräche sollen möglichst schnell erledigt werden und finden dann in der Regel unter Zeitdruck statt.

Ein weiteres Risiko kann eine zu hohe „Leitungsspanne“ darstellen. Die sorgfältige und gewissenhafte Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs benötigt Zeit. Die Gesprächspartner müssen sich im Vorfeld des Gesprächs aufeinander einstellen, sich ein Bild vom jeweiligen Gesprächspartner und seinen Aufgaben machen. Betreut eine Führungskraft viele Beschäftigte, stößt sie bereits bei der Vorbereitung schnell an ihre Kapazitätsgrenzen.

5. Anforderungen an Mitarbeitergespräche

Mitarbeitergespräche werden nur dann die erhofften Wirkungen erzielen, wenn sie bei allen Beteiligten auf Akzeptanz stoßen. Voraussetzung hierfür ist, dass alle Mitglieder einer Organisation in das System Mitarbeitergespräche eingebunden sind. Allein aus Gründen der Glaubwürdigkeit und Akzeptanz sollten kein Funktionsbereich und keine Hierarchiestufe ausgeklammert werden.

Vorbereitung

Alle Beteiligten müssen im Vorfeld eines Mitarbeitergespräches über den Sinn und Zweck informiert werden. Sie sollten wissen, wie man sich darauf vorbereiten kann (siehe auch 6.) und wie ein solches Gespräch abläuft (siehe auch 7.). Ebenso sollten die Tipps zur Gesprächsführung (siehe auch 8.) Gegenstand von Qualifizierungsmaßnahmen sein. Konsequenterweise sind daher nicht nur die Führungskräfte, sondern auch alle anderen Gesprächsbeteiligten im Vorfeld zu schulen. Geschieht das nicht, besteht die Gefahr der Chancenungleichheit im Gespräch.

Hierarchie beachten

Das Mitarbeitergespräch sollte immer ein Gespräch zwischen Beschäftigten und direkter bzw. disziplinarischer Führungskraft sein. Unmittelbare Führungskraft ist der- oder diejenige, die einem oder mehreren Beschäftigten im Rahmen seiner/ihrer Befugnisse Arbeitsanweisungen gibt, Tätigkeiten kontrolliert und in direkter Linie für Arbeitsergebnisse verantwortlich ist. Wenn die disziplinarische Führungskraft keinen direkten Kontakt zu den Beschäftigten hat und somit auch über keine Kenntnisse hinsichtlich der Arbeitsleistung und der Ergebnisse seitens der Gesprächspartner verfügt, sind weitere Personen in das Gespräch mit einzubeziehen, die über die nötigen Kenntnisse und Beobachtungen verfügen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dass die Entscheidung über eine Hinzuziehung von zusätzlichen Gesprächsteilnehmern im beiderseitigen Einvernehmen zwischen den Gesprächspartnern erfolgt.

Zusätzliche Vertrauensperson oder Mediator

Die Hinzuziehung einer Person des Vertrauens sollte zu den grundsätzlichen Rechten von Beschäftigten in einem Mitarbeitergespräch gehören. Diese kann und darf nicht die Gesprächsführung übernehmen. Sie dient in „kritischen“ Situationen als Vermittler bzw. „Mediator“. Erfahrungsgemäß greifen die hinzugezogenen Personen nur sehr selten in das eigentliche Mitarbeitergespräch ein. Dennoch bieten sie eine gute Möglichkeit, die „Angst“ vor einem Mitarbeitergespräch zu nehmen und gleichzeitig eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu erzielen.

Auch unter Hinzuziehung Dritter und nach einer Gesprächsunterbrechung wird es nicht immer so sein, dass die Mitarbeitergespräche zur Zufriedenheit aller Beteiligten verlaufen. Wenn beispielsweise Führungskräfte und Beschäftigte unterschiedliche, scheinbar nicht veränderbare Auffassungen haben, ist die Anrufung eines hierfür geschulten (internen) Mediators bzw. einer paritätisch mit Interessenvertretern und Arbeitgebervertretern besetzten Schlichtungsstelle eine denkbare Lösung. Der Mediator bzw. die Schlichtungsstelle vermittelt zwischen den Gesprächspartnern und versucht, eine einvernehmliche Konfliktlösung zu erzielen.

Unterbrechung ermöglichen

Darüber hinaus müssen die Gesprächsbeteiligten jederzeit die Möglichkeit haben, das Gespräch unterbrechen zu können. Hierzu bedarf es keiner gesonderten Begründung. Allerdings ist darauf zu achten, dass der Zeitabstand bis zur Fortführung des Gespräches nicht zu groß wird. Andernfalls gehen wichtige Gesprächsinhalte verloren bzw. müssen wiederholt angesprochen werden.

Diskretion und Vertrauen

Dialogorientierte und faire Mitarbeitergespräche setzen Vertrauen zwischen den Gesprächspartnern voraus. Dazu zählt auch, dass die Gesprächsbeteiligten davon ausgehen können, dass die Inhalte und Ergebnisse aus den Gesprächen vertrauensvoll behandelt werden. Wenn Gesprächsprotokolle und Gesprächsergebnisse an mehrere Personen in der Organisation zur Kenntnisnahme weitergeleitet und ggf. ungeschützt digital gespeichert werden, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Unbefugte Einblick in die Gesprächsinhalte erhalten. Sinnvoll ist es daher, dass die Gesprächsprotokolle und Ergebnisse bei den Gesprächspartnern verbleiben und einvernehmlich eine bedarfsorientierte Weitergabe von Teilen der Gesprächsinhalte erfolgt (z. B. vereinbarte Personalentwicklungsmaßnahmen an die Personalabteilung). Ein entsprechendes Formular zur vertrauensvollen Weitergabe von Informationen aus Mitarbeitergesprächen an Dritte befindet sich in der Anlage auf S. 15.

Letztlich werden Mitarbeitergespräche nur dann offen, ehrlich und erfolgreich verlaufen, wenn die Gesprächsbeteiligten keine persönlichen Nachteile aus dem Gesprächsverlauf oder den Ergebnissen befürchten müssen. Abmahnungen oder die Begründung (negativer) personeller Einzelmaßnahmen dürfen nicht mit den Inhalten und Ergebnissen eines Mitarbeitergespräches verbunden werden.

Rahmenbedingungen für Mitarbeitergespräche

- Akzeptanz und Teilnahme an Mitarbeitergespräche auf allen Organisationsebenen
- Qualifizierung aller Beteiligten (Führungskräfte und Beschäftigte) im Vorfeld der Durchführung von Mitarbeitergesprächen mit folgenden Inhalten
 - Information über Sinn und Zweck von Mitarbeitergesprächen
 - Vermittlung von Kenntnissen zur Vorbereitung und Durchführung
 - Erwerb erforderlicher kommunikativer Kompetenzen
- Mitarbeitergespräche finden zwischen direkter/disziplinarischer Führungskraft und ihren Beschäftigten statt
- Möglichkeit der Hinzuziehung einer Person des Vertrauens zum Gespräch
- Möglichkeit, jederzeit das Mitarbeitergespräch zu unterbrechen
- Möglichkeit der Anrufung einer (paritätisch besetzten) Schlichtungsstelle
- Vertrauensvolle Behandlung der Gesprächsprotokolle und Ergebnisse
 - Keine digitale Speicherung
 - Weitergabe an Dritte nur einvernehmlich
- Nachteilsverbot aus den Mitarbeitergesprächen
 - Keine Abmahnungen oder Kündigungen
 - Keine Ableitung von (negativen) personellen Einzelmaßnahmen

6. Vorbereitung auf ein Mitarbeitergespräch

Grundsätzlich stellt die rechtzeitige und umfassende Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch eine wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen Gesprächsverlauf:

- Was sollen die Hauptthemen des Gespräches sein?
- Welche Ziele werden verfolgt?
- Welche Unterlagen, Informationen und Formulare existieren?
- Welche Aufgaben und Zuständigkeiten umfasst der Verantwortungsbereich der Beschäftigten?
- Welche Arbeitsziele und Aufgaben wurden festgelegt?
- Welche Ziele wurden erreicht oder nicht erreicht und welche Aufgaben wurden abgeschlossen oder nicht abgeschlossen?
- Was hat die Erreichung der Ziele und Erfüllung der Aufgaben gefördert oder behindert?

Zunächst ist es wichtig, den Gesprächstermin möglichst frühzeitig und mit der Möglichkeit einer ausreichenden Vorbereitungszeit für alle Gesprächsbeteiligten zu vereinbaren (mindestens eine Woche). Auch für das eigentliche Gespräch ist ausreichend Zeit einzuplanen (mindestens eine Stunde). Bereits im Vorfeld ist dafür zu sorgen, dass ein geeigneter Raum zur Verfügung steht. Das Gespräch sollte im Idealfall weder im Büro der Führungskraft noch am Arbeitsplatz der Beschäftigten stattfinden. Ein „neutraler“ Ort fördert eine angenehme Atmosphäre und ein Gespräch auf „Augenhöhe“.

Inhaltlich orientiert sich die Vorbereitung an bereits im Vorfeld geäußerten Informationen zu Gesprächsthemen und/oder vorab bearbeiteten Gesprächsbögen bzw. Formularen. Spezielle Fragestellungen zum Arbeitsbereich der Beschäftigten erleichtern ebenfalls die Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch.

Als konkrete Hilfestellung für die Gesprächsvorbereitung werden den Beteiligten häufig Gesprächsleitfäden zur Verfügung gestellt, der meistens nicht nur die Fragestellungen zur Gesprächsvorbereitung beinhaltet, sondern zudem Tipps zum Gesprächsverlauf (siehe 7.) sowie zur Gesprächsführung (siehe 8.). Er kann den Beteiligten des Gespräches auch in Form einer sog. „Checkliste“ zur Verfügung gestellt werden (→ **Kopiervorlage 1**).

Die effektivste Form der Vorbereitung auf ein Mitarbeitergespräch stellt erfahrungsgemäß das Üben in Rollenspielen dar. Hierbei kommt es nicht darauf an, dass die Akteure eine ausgebildete Mimik beherrschen oder Theaterschauspieler sind. Vielmehr sollen realitätsnahe Situationen aus Gesprächen „geprobt“ und gegebenenfalls auch einmal ein „Rollenwechsel“ vollzogen werden. Dies schafft Sicherheit in der eigenen Rolle und Verständnis für die Sichtweisen des Gesprächspartners.

Wer sich nach Nutzung aller Vorbereitungsmittel und -möglichkeiten noch immer unsicher fühlt, kann die Hinzuziehung einer Person des Vertrauens zum Mitarbeitergespräch prüfen (siehe auch 5.).

Dass die Vorbereitung und Durchführung des Mitarbeitergespräches während der Arbeitszeit und möglichst nicht in der Freizeit zu erfolgen hat, dürfte als selbstverständlich gelten.

KOPIERVORLAGE 1

Checkliste zur Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs

Terminvereinbarung <ul style="list-style-type: none">▪ Möglichst frühzeitig▪ Mit ausreichender Vorbereitungszeit für alle Teilnehmer (mind. eine Woche)▪ Ausreichend Zeit für das Gespräch einplanen (mind. eine Stunde)	Raum für Notizen
Raumreservierung <ul style="list-style-type: none">▪ Ruhiger, störungsfreier und neutraler Ort▪ Angenehme Gesprächsatmosphäre ermöglichen (Getränke und Snacks bereitstellen!)	
Kurzes Vorgespräch mit Informationen zu <ul style="list-style-type: none">▪ Inhalten und Zielen sowie dem Anlass des Gespräches▪ Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung▪ Hinweisen zur optimalen Vorbereitung	
Austausch der für das Gespräch erforderlichen Unterlagen <ul style="list-style-type: none">▪ Gesprächsformulare und Gesprächsprotokolle▪ Checkliste/Leitfaden zur Vorbereitung▪ Stellenbeschreibung▪ Vorangegangene Vereinbarungen von Arbeitszielen	
Sichtung der vorhandenen Unterlagen	
Überprüfung der Einstellung zum Gesprächspartner	
Inhaltliche Vorbereitung auf das Gespräch <ul style="list-style-type: none">▪ Welche Zielsetzung hat das Gespräch?▪ Wie gelingt ein optimaler Gesprächseinstieg?▪ Existieren aktuelle Probleme?▪ Auf welche organisatorischen Belange muss im Gespräch geachtet werden?▪ Sind die Arbeitstätigkeiten ausreichend bekannt? (Welche Aufgaben müssen erledigt werden? Welche Aufgabenerfüllung ist am wichtigsten?)▪ Existieren ausreichend Handlungsbefugnisse, um die Aufgaben zufriedenstellend zu lösen?▪ Welchen Aufgaben wurde besonders motiviert nachgegangen und welchen weniger motiviert?▪ Welche Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Arbeit sind eher förderlich und welche eher hemmend?▪ Welche fachlichen Stärken existieren?▪ Welche persönlichen Stärken existieren?▪ Besteht ein fachlicher Qualifizierungsbedarf?▪ Besteht ein persönlicher Entwicklungsbedarf?▪ Welche Entwicklungsmaßnahmen kommen in Betracht?▪ Welche Vorstellungen existieren hinsichtlich der beruflichen Entwicklung?	
Übung von Gesprächssituationen in Rollenspielen	
Prüfung der Hinzuziehung einer Person des Vertrauens	

7. Durchführung eines Mitarbeitergesprächs

Für ein Mitarbeitergespräch ist es vorteilhaft, wenn eine strukturierte Vorgehensweise vereinbart wird. Hierbei lässt sich feststellen, dass fast alle Gespräche einem ähnlichen Muster folgen.

- Zunächst wird die Vergangenheit betrachtet.
- Dann wird ein Abgleich von Anforderungen und gegenwärtigen Leistungen sowie Qualifikationen vorgenommen. In dieser Phase stehen auch die Zusammenarbeit mit der Führungskraft und die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten im Vordergrund.
- Abschließend werden dann (Förder-)Maßnahmen für die Zukunft vereinbart.

Ein entscheidender Punkt für ein erfolgreich verlaufendes Gespräch dürfte allerdings sein, dass nach einer Begrüßungs- und Aufwärmphase zunächst die Beschäftigten das Wort ergreifen dürfen. Die Einschätzung und Beschreibung der eigenen Arbeitssituation ist somit „unvorbelastet“ von der Sichtweise der Führungskraft. Die Beschäftigten können ihre Vorstellungen und Wünsche wertfrei äußern. Die Führungskraft hat anschließend die Möglichkeit, darauf einzugehen und Einschätzungen sowie Bewertungen zu relativieren.

Ebenso wichtig wie die unbeeinflusste Einschätzung der Arbeitssituation durch die Beschäftigten ist ein korrekter Gesprächsabschluss. Alle Vereinbarungen sind schriftlich festzuhalten, um spätere Missverständnisse und Diskussionen zu vermeiden.

Da die Gesprächspartner in der Regel auch zukünftig weitere Mitarbeitergespräche miteinander führen werden, sollte abschließend ein gemeinsamer Rückblick auf das aktuelle Gespräch stattfinden.

- Wie wurde die Atmosphäre empfunden?
- Was sollte beim nächsten Gespräch genauso oder besser gemacht werden?
- Gehen die Parteien zufrieden aus dem Gespräch?

Die gemeinsame Erörterung der dargestellten Fragestellungen kann dazu beitragen, dass sich eine Gesprächs- und Vertrauenskultur (weiter)entwickelt.

(→ **Kopiervorlage 2**)

Checkliste zur Durchführung eines Mitarbeitergesprächs

Phasen eines Mitarbeitergesprächs

Raum für Notizen

1. Begrüßung und Aufwärmphase

- Offene und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre ermöglichen
- Sinn und Zweck des Gespräches festlegen
- Phasen des Gespräches erörtern

2. Einschätzung der Arbeitssituation und Erreichung von Arbeitszielen durch den Beschäftigten

- Erläuterung der Arbeitssituation
- Was wird positiv bewertet und was kann verbessert werden?
- Welche Konsequenzen/Veränderungen sind sinnvoll?

3. Einschätzung der Arbeitssituation und Erreichung von Arbeitszielen aus Sicht der Führungskraft

- Erläuterung der Arbeitssituation
- Eingehen auf positive sowie negative Bewertungen der Beschäftigten und Ergänzung durch eigene Ausführungen
- Darstellung von Konsequenzen/Veränderungen

4. Abgleich der Einschätzungen

- Wo existieren Übereinstimmungen?
- Wo stimmen die Einschätzungen zur Arbeitssituation / Erreichung von Arbeitszielen nicht überein?

5. Vereinbarung von Maßnahmen und Arbeitszielen

- Gemeinsame Vereinbarung von Maßnahmen und Arbeitszielen, die zur positiven Veränderung der Arbeitssituation beitragen
- Festlegung, wer für die Realisierung der Maßnahmen und Arbeitsziele verantwortlich/zuständig ist
- Festlegung von Zeitpunkten, bis wann die Maßnahmen realisiert sein sollen

6. Klärung des erforderlichen Unterstützungsbedarfs

- Welche Unterstützung ist erforderlich, um die vereinbarten Maßnahmen und Arbeitsziele zu realisieren (Führungskraft, Kollegen, Organisation etc.)?
- Ggf. Vereinbarung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen

7. Gesprächsabschluss und -nachbereitung

- Festhalten der wichtigsten Vereinbarungen in einem Gesprächsprotokoll
- Klärung abschließender Fragen
- Ist das Gesprächsergebnis zufriedenstellend?
- Wie wurde die Gesprächsatmosphäre empfunden?
- Wurde in angemessener/wertschätzender Form miteinander umgegangen?
- Haben alle Gesprächspartner das Gefühl, als „Gewinner“ aus dem Gespräch hervorzugehen?
- Was sollte möglicherweise beim nächsten Gespräch anders gemacht werden?

Dank und Verabschiedung

8. Tipps zur Gesprächsführung

Wie in jedem Gespräch gibt es auch in Mitarbeitergesprächen viele „Fallstricke“, die es zu erkennen und zu meistern gilt:

Seien Sie ein aufmerksamer Zuhörer!

Für jedes Mitarbeitergespräch gilt, dass die Gesprächspartner sich aufmerksam zuhören sollten.

Versuchen Sie den Standpunkt Ihres Gesprächspartners nachzuvollziehen!

Dabei ist es wichtig, den Standpunkt des Gegenübers möglichst nachvollziehen zu können. Aufmerksames Zuhören ist aber nur möglich, wenn man selbst nicht spricht oder seinen Gesprächspartner unterbricht. Dies erscheint vor allem bei längeren Monologen nicht immer einfach in der Umsetzung.

Regen Sie durch offene Fragen zur Kommunikation an!

Daher ist es ratsam, nach längeren Erklärungen oder Ausführungen noch einmal nachzufragen, ob der Inhalt richtig verstanden wurde. Offene Fragen (wie, wo, wer, was?) regen zudem zur Kommunikation an und fördern das gemeinsame Verständnis des Gesprächsinhaltes.

Unterlassen Sie Fang- und Suggestivfragen!

Beispiel für eine „Fangfrage“ ist die Frage nach dem Wohlbefinden der Familie, obwohl der Fragende bereits darüber informiert ist, dass es einem Familienangehörigen gesundheitlich nicht gut geht und dies der Grund für ein zu spätes Erscheinen am Arbeitsplatz sein könnte. Besser ist es hier direkt nach dem Grund für das zu späte Erscheinen am Arbeitsplatz zu fragen.

Ein Beispiel für eine Suggestivfrage ist der Hinweis darauf, dass sich alle Kollegen bereits zur Wochenendarbeit bereit erklärt haben und die Führungskraft den betroffenen Beschäftigten fragt, ob er ebenfalls dazu bereit ist. Besser wäre hier die direkte Frage nach der Bereitschaft zur Wochenendarbeit ohne Hinweis auf die Kollegen.

Argumentieren Sie sachlich!

Die Argumentation in einem Gespräch hat immer sachlich zu erfolgen. Hierzu dienen Beispiele oder Fakten aus dem Arbeitsbereich der Beschäftigten. Keinesfalls sollten in einem Mitarbeitergespräch persönliche Wertungen oder gar Beleidigungen vorgenommen werden („Das können Sie sowieso nicht!“, „Mit Ihnen kann ich nicht zusammenarbeiten!“, „Sie gehen mir mit Ihrer ewigen Fragerei auf die Nerven!“ etc.).

Formulieren Sie in der „Ich-Botschaft“!

Bei der Formulierung von Botschaften ist darauf zu achten, dass diese in der „Ich-Form“ vermittelt werden. Es besteht ein erheblicher Unterschied in der Wahrnehmung, bei einer unbestimmten Formulierung „Wir könnten/man könnte mal wieder ein Sommerfest organisieren“ oder wenn die Äußerung bestimmt vorgenommen wird: „Ich wünsche mir, dass Sie wieder ein Sommerfest organisieren.“ Auf eine Formulierung in der „Ich-Botschaft“ kann direkt reagiert und

geantwortet werden. Bei unbestimmten Formulierungen kann der Gesprächspartner nur ahnen, wer gemeint ist und auf wen sich der Sachverhalt bezieht.

Äußern Sie sich klar, nachvollziehbar und aufrichtig!

Es ist für keinen Gesprächspartner hilfreich, wenn die Botschaften in einem Gespräch unpräzise, nicht nachvollziehbar oder unverständlich vermittelt werden. Häufig findet eine unklare Vermittlung von Sachverhalten bewusst statt, um den Gesprächspartner erst einmal zu verwirren bzw. um „unliebsame“ Nachfragen zu vermeiden. Kurzfristig mag diese Strategie erfolgreich sein. Langfristig zeigt sich aber schnell, dass Informationen bewusst zurückgehalten oder sogar verfälscht worden sind. Für nachfolgende Mitarbeitergespräche ist dies eher hinderlich. Es entsteht eine Misstrauenskultur, die sich nur schwer wieder umkehren lässt.

Sprechen Sie im Gespräch wahrgenommene Spannungen an!

Ebenso hinderlich für ein nachhaltiges Vertrauensverhältnis ist das Unterdrücken oder Übergehen von Spannungen im Gespräch. Spätestens bei der (persönlichen) Nachbetrachtung des Gesprächsverlaufs wird deutlich, dass weiterhin unterschiedliche Erwartungshaltungen zwischen den Gesprächspartnern existieren, die (noch) nicht im Gespräch erörtert wurden. Es bedarf nun eines weiteren, klärenden Gesprächs, um diese Konflikte zu lösen.

Relativieren Sie unrealistische Erwartungen und Wünsche der Führungskraft!

Im Mitarbeitergespräch geäußerte unrealistische Erwartungen und Wünsche sollten frühzeitig relativiert werden. Auch wenn es manchmal schwer fallen mag, kritische Punkte in einem Gespräch zu erwähnen, dient dies einer frühzeitigen Aufklärung und einer lösungsorientierten Herangehensweise für bestehende Herausforderungen.

Akzeptieren Sie Kritik!

Hierzu bedarf es allerdings auch einer Kritikakzeptanz auf Seiten aller Gesprächspartner. Dabei ist es sehr wichtig zu verstehen, dass eine kritische Rückmeldung nicht immer die eigene Meinung widerspiegelt. Dennoch ist Kritik (positiv wie negativ) zu akzeptieren und ernst zu nehmen. Hilfreich kann es sein, einen Perspektivwechsel vorzunehmen und zu versuchen, sich in die Rolle/Person des Gesprächspartners zu versetzen. In vielen Fällen wird die geäußerte Kritik dann nachvollziehbarer und Lösungsmöglichkeiten für ggf. vorhandene Konflikte offensichtlicher, ohne dabei zwangsläufig die eigene Sichtweise zu verlieren bzw. sich der Meinung des Gesprächspartners anschließen zu müssen.

Bitten Sie um Vertagung bei zu emotionsgeladener Stimmung!

Sollte in einem Mitarbeitergespräch eine emotionsgeladene Stimmung entstehen, ist es ratsam, das Gespräch für einen kurzen oder auch längeren Zeitraum zu unterbrechen. Dies ist

zum Beispiel, der Fall, wenn im Gespräch eine überraschende Aussage erfolgt, der Verlauf sich unerwartet entwickelt oder ein Gesprächspartner ein cholerisches Verhalten zeigt (z. B. Wutanfälle und Schreiatacken). Die Unterbrechung dient dazu, dass sich alle Gesprächspartner beruhigen und neu „sortieren“. In einer „aufgeheizten“ Atmosphäre können nur sehr schwer Lösungen für Herausforderungen entwickelt oder Vereinbarungen für die Zukunft getroffen werden. Vereinbarungen aus emotionsgeladenen Mitarbeitergesprächen sind meist einseitig beeinflusst und nicht von nachhaltiger Wirkung.

Fassen Sie wichtige Gesprächsinhalte zusammen!

Im Anschluss an eine Gesprächsunterbrechung hat sich die Gesprächsatmosphäre in der Regel wieder beruhigt und die Gesprächspartner können die entstandenen Konflikte auf einer sachlichen Ebene klären.

Selbst unter Beachtung aller Tipps zur Gesprächsführung kann es vorkommen, dass die Parteien während eines Mitarbeitergespräches die Inhalte unterschiedlich wahrnehmen. Dies passiert meist unbewusst und hat seine Ursache in der Herausforderung, Informationen in verständlicher Form auszutauschen oder auf den Partner zu übertragen. Daher ist es zwingend notwendig, die wichtigsten Gesprächsinhalte noch einmal mündlich zusammenzufassen und schriftlich in einem Gesprächsprotokoll festzuhalten. Das Gesprächsprotokoll sollte neben den wichtigsten Gesprächsinhalten zudem folgende Sachverhalte dokumentieren (→ **Kopiervorlage 3** Gesprächsprotokoll S. 14):

- Die im Gespräch getroffenen Vereinbarungen.
- Die Rahmenbedingungen zur Erfüllung der im Gespräch getroffenen Vereinbarungen.
- Die Möglichkeiten der Unterstützung durch die Führungskraft bzw. der Gesamtorganisation zur Erfüllung der im Gespräch getroffenen Vereinbarungen.
- Weitere (ergänzende) Anmerkungen der Gesprächsparteien.

Gesprächsnachbereitung

Um die Effektivität von Mitarbeitergesprächen zu fördern, ist eine Nachbereitung sinnvoll. Die Verantwortung für die nachhaltige Umsetzung von Ergebnissen liegt bei den Gesprächspartnern. Ob die Umsetzung der Ergebnisse und Vereinbarungen in der Praxis dann tatsächlich stattfindet, bleibt häufig ungewiss. Kontrollinstrumente sind selten vorgesehen. Es empfiehlt sich daher, regelmäßige „Meilensteingespräche“ oder „Zwischengespräche“ zu vereinbaren (→ **Kopiervorlage 3**: Gesprächsprotokoll S. 14). Zwischengespräche können auch notwendig werden, wenn vereinbarte Maßnahmen der Personalentwicklung nicht umsetzbar sind oder nicht umgesetzt werden.

Fazit

Viele Organisationen und Unternehmen erwarten einerseits eine hohe Leistungsbereitschaft ihrer Beschäftigten bei andererseits geringer Kostenbelastung.

Das Mitarbeitergespräch kann ein geeignetes Instrument sein, um im Rahmen der Personalpolitik Beschäftigte zu motivieren und die Leistungsbereitschaft zu erhöhen. Dabei sind Mitarbeitergespräche aber immer nur so gut, wie sie letztlich praktiziert werden.

Wer meint, dass zeitliche und finanzielle Investitionen in begleitende Schulungsmaßnahmen von betroffenen Beschäftigten sowie in die Entwicklung einer Gesprächs- und Vertrauenskultur nicht notwendig – oder gar – nicht möglich sind, der sollte sich schnell vom Personalführungsinstrument „Mitarbeitergespräch“ sowie von seiner eigentlichen Zielsetzung verabschieden.

KOPIERVORLAGE 3
Gesprächsprotokoll

Gesprächstermin vereinbart am:
Gespräch geführt am:
Unter Anwesenheit von Herrn/Frau:
Mitarbeitergespräch mit folgendem Ziel/Anlass:
Zwischengespräch mit folgendem Ziel/Anlass:
Wesentliche Inhalte des Gesprächs:
Vereinbarungen im Gespräch:
Rahmenbedingungen zur Erfüllung der Vereinbarungen (z. B. personelle Besetzung, technische Ausstattung, Qualifizierung, Sonstiges):
Was kann von Seiten der Führungskraft / des Unternehmens getan werden, um die / den Beschäftigten zu unterstützen?
Anmerkungen der /des Beschäftigten und/oder der Führungskraft:
Terminvereinbarung für ein Zwischengespräch:

Die/Der Beschäftigte wurde vor dem Gespräch darüber informiert, dass sie/er berechtigt ist, bei diesem Gespräch eine Person ihres/seines Vertrauens hinzuzuziehen.

Zur Kenntnis genommen:

(Datum und Unterschrift Beschäftigte/r)

(Datum und Unterschrift Führungskraft)

Weitergabe von Informationen an Dritte

Name, Vorname:
Abteilung:
Ausgeübte Funktion:
Führungskraft:
Gespräch geführt am:
Information(en):
Wer informiert:
Wer wird informiert:
Zu erledigen bis:

(Datum und Unterschrift Beschäftigte/r)

(Datum und Unterschrift Führungskraft)

IMPRESSUM

Das Projekt

ist eine Beilage der Zeitschrift **Praxis Pflegen**
(www.praxis-pflegen.de)
© Zeitschrift Praxis Pflegen, Ausgabe 33, 2018

Herausgeber

Verlag Brinkmann.Meyhöfer

Grafik

Beate Franck-Gabay

Verlag

Brinkmann-Meyhöfer GmbH & Co. KG
An der Strangriede 54A
D-30167 Hannover
www.praxis-pflegen.de

Vertrieb

ZeitschriftenService
c/o ServiceCenter
Mannheimer Str. 11
D-30880 Laatzen
Tel. +49 511-4 75 66 79 43
Fax +49 5131-4 52 28 14
service@brinkmann-meyhoefer.de
www.praxis-pflegen.de