

Leitfaden Mitarbeitergespräch

für Führungskräfte und Vorgesetzte

Dieser Leitfaden enthält:

- ✓ Ablaufplan für ein strukturiertes Mitarbeitergespräch
- ✓ Detaillierte Angaben zu Planung & Durchführung
- ✓ Aufzählung aller relevanten Inhalte
- ✓ Tipps & Verhaltensregeln für Führungskräfte
- ✓ Ausführliche Checkliste

Inhaltsverzeichnis

1 Was ist ein Mitarbeitergespräch?	1
2 Überblick: Mitarbeitergespräch Ablauf.....	2
3 Vor dem Gespräch	3
3.1 Organisatorische Vorbereitung.....	3
3.2 Inhaltliche Vorbereitung.....	3
4 Während des Gesprächs	4
4.1 Gesprächsbeginn	4
4.2 Feedback & Analyse	4
4.3 Planung & Zielvereinbarung.....	5
5 Nach dem Gespräch	6
6 Tipps für Führungskräfte	7

1 Was ist ein Mitarbeitergespräch?

Das Mitarbeitergespräch ist ein wertvolles Instrument für Führungskräfte. Denn hier finden **Feedback**, **Konfliktlösung** und **Entwicklung** zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten in einem professionellen Rahmen statt. Dabei sind **jährliche**, **monatliche**, aber auch mal **spontane** Gespräche möglich.

Richtig eingesetzt, kann das Mitarbeitergespräch:

- ✓ die Bindung mit der Führungskraft verbessern,
- ✓ zur Beseitigung von Konflikten beitragen,
- ✓ dem Mitarbeiter bei seiner Entwicklung und Motivation helfen.

Es gibt verschiedene **Formen des Mitarbeitergesprächs**. Sie können nicht immer klar voneinander getrennt werden, doch einzelne Unterschiede gibt es. Neben dem Ziel sind nämlich auch der Anlass und die Häufigkeit des Gespräches entscheidend:

Zielvereinbarungsgespräch: Hier werden vor allem Ziele in Bezug auf die Zukunft des Mitarbeiters festgelegt. Inwieweit sie erreicht werden, überprüfen Mitarbeiter und Führungskraft dann in regelmäßigen Treffen.

Entwicklungsgespräch: In Entwicklungsgesprächen werden, in Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter, konkrete Entwicklungspläne erstellt. Das Resultat sind auch einzelne Zielvereinbarungen.

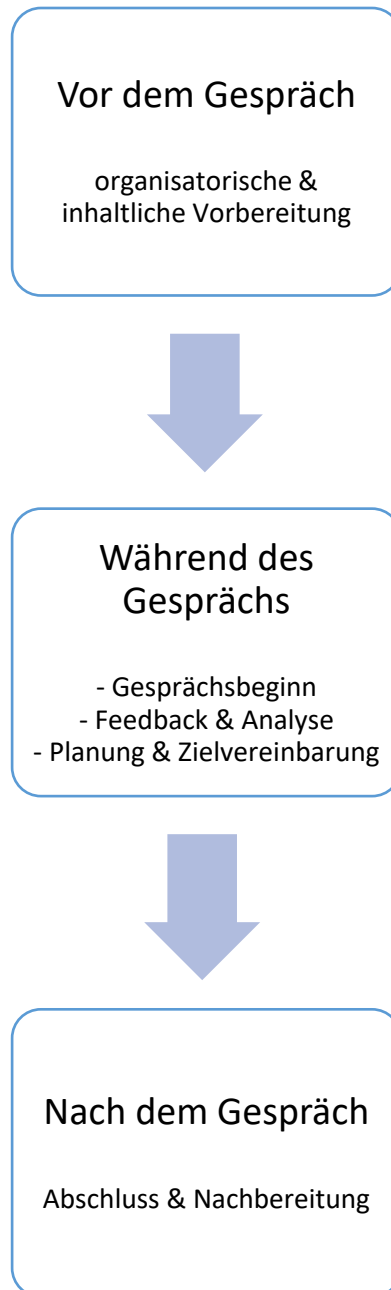
Beurteilungsgespräch: Wenn es um die Arbeitsleistung geht, redet man von einem Beurteilungsgespräch. Hier geben die Führungskraft und der Mitarbeiter selbst eine Leistungseinschätzung ab. Auf dieser Grundlage entscheiden beide, wie die aktuelle Arbeitssituation angepasst wird, oder auch nicht.

Konflikt-, Problemlösungsgespräch: Treten Probleme im Team oder bei Arbeitsprozessen auf, sind Konfliktlösungsgespräche oft die erste Wahl, um die Probleme aus der Welt zu schaffen.

Informationsgespräch / Update: Informationsgespräche sind im Grunde alle Wortwechsel, die das Ziel haben, über etwas zu informieren. Das können zwei Sätze zu einer Projektänderung sein, oder auch eine längere Besprechung.

2 Überblick: Mitarbeitergespräch Ablauf

Der Ablauf eines Mitarbeitergesprächs entspricht meistens folgendem Schema:



3 Vor dem Gespräch

Der erste Schritt ist die Vorbereitung auf das Gespräch. Dabei wird zwischen der **inhaltlichen** und **organisatorischen Vorbereitung** unterschieden. Wie viel Zeit dieser Schritt in Anspruch nimmt, ist abhängig von der Form, Anlass und Ziel des Mitarbeitergesprächs. Die Details, die während der Vorbereitung festgelegt werden, können direkt in dem Leitfaden **notiert** werden.

3.1 Organisatorische Vorbereitung

- ✓ Raum buchen
- ✓ Zeitplan festlegen
- ✓ Mitarbeiter über den Termin informieren/schriftlich einladen

3.2 Inhaltliche Vorbereitung

- ✓ Anlass & Ziele des Gesprächs festlegen:

- ✓ Leitfragen definieren

- ✓ Mitarbeiter über den Termin informieren/schriftlich einladen
Mitarbeiter wurde eingeladen am _____

- ✓ Notizen:

4 Während des Gesprächs

Nach den Vorbereitungen kann das Gespräch beginnen. Dabei sollte mit dem **Einstieg** die richtige Atmosphäre hergestellt werden, um die Chancen auf gute Ergebnisse zu erhöhen. Weiterhin gehören zu dem **sachlichen Kern** des Gesprächs Analysen, Feedback, sowie die Definition von Zielen und weiterer Planungen.

4.1 Gesprächsbeginn

- ✓ Freundliche Begrüßung
- ✓ Gesprächsanlass, Ziel & Ablauf erläutern
- ✓ Positiver Start mit Smalltalk

4.2 Feedback & Analyse

In dieser Phase erfolgt ein Rückblick auf die Leistung und Zufriedenheit des Mitarbeiters. Als **Vergleichsmaßstab** dazu werden die Ergebnisse des letzten Gesprächs herangezogen. Wichtige Eckpunkte sind:

- ✓ Selbsteinschätzung des Mitarbeiters
- ✓ Feedback zu ausgewählten Themen
- ✓ Beurteilung aus Sicht der Führungskraft
- ✓ Auswertung des Ist-Zustandes im Vergleich zum letzten Gespräch

Verhaltensregeln für die Führungskraft:

- Frust & Unmut des Mitarbeiters nicht bewerten, nur Verständnis zeigen
- 70-30-Regel: der Mitarbeiter soll den größten Gesprächsanteil haben
- Offene Körpersprache
- Kommunikation auf Augenhöhe
- Den Mitarbeiter beim Sprechen nicht unterbrechen

Notizen:

4.3 Planung & Zielvereinbarung

Ziel des Gesprächs ist, **Vereinbarungen** zu treffen, die dem Mitarbeiter bei seiner Entwicklung helfen. Dabei sollen auf der Basis des vorangegangenen Gesprächsverlaufs **Ziele und Entwicklungsmaßnahmen** abgeleitet werden. Die Führungskraft ist in dieser Phase verantwortlich, die Wünsche von dem Mitarbeiter und dem Unternehmen gleichermaßen zu berücksichtigen.

Verhaltensregeln für die Führungskraft:

- Alle Perspektiven beachten
- (Zwischen)-Ergebnisse schriftlich festhalten
- Gespräch durch Fragen lenken
- Nur eindeutige Aussagen treffen

Ziele & Vereinbarungen:

Bemerkung: alle Ziele müssen „messbar“ sein, zum Beispiel in Form von prozentualen Steigerungen, oder anderen Kenngrößen.

5 Nach dem Gespräch

Für den Abschluss des Gesprächs, sollte ein **positiver Ausblick** in die Zukunft erfolgen. Außerdem ist die Nachbereitung wichtig. Denn erst wenn alle Ergebnisse **lückenlos dokumentiert** sind, gilt das Mitarbeitergespräch als abgeschlossen. Weitere wichtige Punkte sind:

- ✓ Nochmals mündliche Zusammenfassung vor der endgültigen Dokumentation
- ✓ Termine für Erfolgskontrolle der Maßnahmen festlegen
- ✓ Maßnahmen, Ziele und Vereinbarungen notieren
- ✓ Reflexion des Gesprächs (gemeinsam oder allein)
- ✓ Protokoll von allen Gesprächsteilnehmern unterschreiben lassen

Notizen:

Das Protokoll wurde zur Kenntnis genommen, am _____

[Unterschriften der Gesprächsteilnehmer]

6 Tipps für Führungskräfte

- ✓ Gesprächstermin rechtzeitig festlegen
- ✓ Positive Gesprächsatmosphäre schaffen
- ✓ Keinen Monolog führen (70-30-Regel)
- ✓ Aufmerksam bleiben & aktiv zuhören
- ✓ Immer eine Einigung anstreben
- ✓ Feedback ernst nehmen & entsprechend darauf reagieren
- ✓ Mitarbeiter nie unterbrechen, stattdessen Notizen für später machen
- ✓ Kommunikation auf Augenhöhe
- ✓ Aus der „Ich-Perspektive“ reden
- ✓ Kurze & präzise Fragen stellen
- ✓ Konkrete Aussagen und Wünsche formulieren
- ✓ Offene Körpersprache
- ✓ Zielvereinbarungen konkret/messbar formulieren
- ✓ Positiver Abschluss des Gesprächs

Erstellt von:

