

Mitarbeitergespräch als Beratungs- und Fördergespräch

■ Prof. Dr. K. W. Koeder, S. May



In vielen Unternehmen ist das systematische Mitarbeitergespräch als Beratungs- und Fördergespräch fest institutionalisiert.

Diese Form des Gesprächs ist von den spontanen, oft aus aktuellen Gründen herausgeführten Gesprächen (Anerkennungsgespräche, Kritikgespräche, Problemlösungsgespräche) zu unterscheiden, macht diese aber keinesfalls

überflüssig. Das Gespräch ist ein Führungs- und Entwicklungsinstrument, das dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter die Möglichkeit bietet, noch näher zusammenzurücken („Wir-Gefühl“) und die Leistungspartnerschaft zu festigen und auszubauen. Es ist auch ein Instrument, um Vorgesetzte verstärkt in ihre Personalentwicklungsaufgabe einzubeziehen sowie Mitarbeiterfeedback über sein eigenes Führungsverhalten zu erfahren, denn diese Rückmeldung bietet eine Chance zur Veränderung. In diesem Sinne können Mitarbeitergespräche einen wichtigen Beitrag zu einer strategisch-zukunftsorientierten Ausrichtung der Führung und Steuerung des Unternehmens leisten, denn gerade auch in Krisenzeiten kann das Mitarbeitergespräch nutzbringender Ideenträger sein.

Bilanz ziehen und Zukunft planen

Das Mitarbeitergespräch als Beratungs- und Fördergespräch ist ein geplantes, inhaltlich vorbereitetes und strukturiertes Gespräch zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern. Es handelt sich um eine standardisierte Kommunikationsform, die mindestens einmal jährlich stattfindet. Das Gespräch kann bereits nach einer Stunde beendet sein, je nach Anlassbezug aber auch mehrere Stunden dauern. Beide Gesprächspartner, Vorgesetzter und Mitarbeiter, sollen sich hierauf gründlich vorbereiten können, das heißt, beiden sollte der Gesprächsleitfaden bekannt sein und vorliegen. Die Idee des Mitarbeitergesprächs beruht auf der Überzeugung, dass die Aufgaben des Unternehmens nur partnerschaftlich und mit beidseitiger Wertschätzung zu lösen sind. Das Gespräch zwischen dem direkten Vorgesetzten und den Mitarbeitern schafft eine wesentliche Voraussetzung im Interesse einer erfolgreichen, zielorientierten Zusammenarbeit.

Die Ziele des Mitarbeitergesprächs lassen sich mit den Begriffen „Bilanz ziehen“ und „Zukunft planen“ definieren. Bilanz ziehen heißt dabei, den vergangenen Arbeitszeitraum zu beurteilen, erzielte Ergebnisse zu bewerten, individuelle Stärken und Schwächen zu definieren.

Zukunftsplanung bedeutet, neue Ziele und Aufgaben zu vereinbaren, persönliche berufliche Zielsetzungen festzulegen.

Mitarbeitergespräche werden ohne Ausnahmen auf allen Hierarchieebenen des Unternehmens durchgeführt. Jeder Mitarbeiter hat einen Anspruch darauf.

Für die Vorgesetzten ist das Mitarbeitergespräch ein wichtiges Führungsinstrument, insbesondere im Rahmen bestehender Führungsgrundsätze/-leitlinien. Die Initiative zum Mitarbeitergespräch geht vom Vorgesetzten aus, kann aber auch vom Mitarbeiter eingefordert werden. Dem Mitarbeiter wird im Gespräch sein Handlungsrahmen aufgezeigt und ein Maßstab für die eigene Arbeit gegeben.

Vorteile eines Mitarbeitergesprächs

Was bringt das Mitarbeitergespräch für den Mitarbeiter?

- Als engagierter Mitarbeiter möchten Sie Prozesse mitgestalten und Ihren Beitrag zur Leistung von

Bereich/organisatorischer Einheit und Gesamtunternehmen kennen.

- Im Rahmen eines konstruktiven Dialogs diskutieren Sie Ziele und Entwicklungsmöglichkeiten Ihres Tätigkeitsbereiches.
- Das Mitarbeitergespräch informiert Sie über die Erwartungen Ihres Bereiches sowie des Unternehmens insgesamt.
- Ihr Vorgesetzter setzt sich intensiv mit Ihrer Tätigkeit und Ihrer persönlichen Erwartung sowie Ihrer Entwicklung auseinander. Sie erfahren in diesem Zusammenhang auch etwas über die Einschätzung Ihrer Stärken und Schwächen.
- Das Mitarbeitergespräch bietet Ihnen eine regelmäßige Gelegenheit, Ihre Vorstellungen, Anregungen und mögliche Verbesserungen einzubringen sowie Ihre persönlichen Entwicklungs- und Förderperspektiven zu besprechen.
- Sie haben die Möglichkeit, Ihrem Vorgesetzten ein persönliches Feedback seines Führungsverhaltens zu geben.

Effiziente und erfolgreiche Personal- und Führungsarbeit im Unternehmen setzt Gespräche zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter in den verschiedensten Formen und Ausprägungen voraus. In diesen Gesprächen können Informationen weitergegeben, Aufgaben besprochen und delegiert, Verantwortungen festgelegt, Erfahrungen ausgetauscht und diskutiert sowie Entscheidungen getroffen und Zielerreichungsgrade besprochen werden. Sie bieten aber auch die Möglichkeit, Beziehungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter herzustellen und auszubauen, Vertrauensverhältnisse zu knüpfen und die Motivation zu stärken. In diesem Sinne bilden Mitarbeitergespräche die Grundlage für eine gezielte, adressatenspezifische Entwicklung und Förderung des Mitarbeiterpotenzials und die erfolgreiche Realisierung unternehmenspolitischer Zielsetzungen.

Was bringt das Mitarbeitergespräch für den Vorgesetzten?

- Das jährlich stattfindende Mitarbeitergespräch bietet Ihnen kontinuierlich Informationen über Ziele, Wünsche und Erwartungen, aber auch Sorgen Ihrer Mitarbeiter und liefert somit die Grundlage für eine fruchtbare Zusammenarbeit.

Bestandteile eines Mitarbeitergesprächs

Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs

Qualität und Erfolg eines Gesprächs hängen unter anderem auch von einer guten Vorbereitung durch beide Gesprächspartner ab. Dabei gilt es, folgende organisatorischen Vorgaben zu berücksichtigen:

- ☐ Vorgesetzter und Mitarbeiter vereinbaren gemeinsam und rechtzeitig (etwa zwei bis drei Wochen vorher) einen Termin.
- ☐ Die Gespräche können nach einer Stunde beendet sein, aber auch länger dauern (Anlassbezug). Planen Sie ausreichend Zeit ein, so dass alle Fragen besprochen werden können.
- ☐ Der Vorgesetzte dokumentiert die Gesprächsinhalte, die dann auch dem Mitarbeiter ausgehändigt werden. Nach der Unterzeichnung der Gesprächsdokumentation durch den Vorgesetzten und den Mitarbeiter wird diese in die Personalakte überführt.
- ☐ Für eine sorgfältige Vorbereitung auf das Gespräch können vom Vorgesetzten und Mitarbeiter nachfolgende **Fragenbeispiele** Verwendung finden:

Wie bereite ich mich als Mitarbeiter inhaltlich vor?

- ☐ Überlegen Sie, welche Punkte auf jeden Fall besprochen werden sollten (möglicherweise Prioritäten setzen).
- ☐ Welche Tätigkeiten nehmen Sie mit welchen Schwerpunkten wahr, und wo möchten Sie zukünftig Schwerpunkte setzen?
- ☐ Überlegen Sie, ob und in welchen Tätigkeitsfeldern Sie mehr Verantwortung übernehmen möchten?
- ☐ Was habe ich tätigkeitsbezogen erreichen können? Vergleichen Sie die Erwartungen mit dem Erreichten. Wo bin ich unzufrieden?
- ☐ In welcher Weise hat mich mein direkter Vorgesetzter bei der Erfüllung meiner Tätigkeiten unterstützt?
- ☐ Wie erlebe ich die Zusammenarbeit mit meinen Kollegen und meinem Vorgesetzten?
- ☐ Wie hat sich das Verhalten meines Vorgesetzten auf mich ausgewirkt?
- ☐ Was möchte ich meinem Vorgesetzten rückmelden?
- ☐ Welche Ziele werden im Folgejahr für mich vereinbart?
- ☐ Was benötige ich zur Erreichung dieser Ziele?
- ☐ Wo liegen meine Stärken und Schwächen? Wo bestehen Möglichkeiten zur Verbesserung?
- ☐ Welchen Weiterbildungsbedarf habe ich für die Erfüllung meiner Tätigkeiten?
- ☐ Wie sehe ich meine beruflichen Entwicklungs- und Fördermöglichkeiten im Unternehmen?
- ☐ Welche zusätzlichen Kenntnisse und Erfahrungen würde ich mir gerne aufgrund meiner persönlichen zukünftigen Berufsziele aneignen?
- ☐ Welche arbeitsplatzübergreifenden/unternehmerischen Ideen und Anregungen habe ich?

Wie bereite ich mich als Vorgesetzter inhaltlich vor?

- ☐ Welche/n Mitarbeiter/in habe ich vor mir?
- ☐ Welche Fach- und Führungsaufgaben nimmt der Mitarbeiter wahr?
- ☐ Welche dieser Tätigkeiten sind besonders wichtig, und mit welcher Intensität werden die Aufgaben wahrgenommen?
- ☐ Wie habe ich meinen Mitarbeiter bei der Umsetzung seiner Aufgaben unterstützt?
- ☐ Wie erlebe ich die Zusammenarbeit mit meinem Mitarbeiter und im Team?
- ☐ Was sind zentrale Aussagen zur Leistungsfähigkeit/-bereitschaft, die ich dem Mitarbeiter rückmelden möchte? Fachlich, methodisch, sozial, persönlich.
- ☐ Wenn der Mitarbeiter selbst Vorgesetzter ist: Wie ist sein Umgang mit Mitarbeitern? Was tut er für die Förderung und Entwicklung seiner Mitarbeiter? Wie ist die Kommunikation mit den Mitarbeitern?
- ☐ Welche Tätigkeiten ergeben sich für den Mitarbeiter im kommenden Zeitraum?
- ☐ Was kann ich tun, dass mein Mitarbeiter diese Zielvorgaben erreicht?
- ☐ Wo liegen die Stärken meines Mitarbeiters, wo bestehen Möglichkeiten zur Verbesserung?
- ☐ Welche Erwartungen hat der Mitarbeiter vermutlich an mich als Führungskraft?
- ☐ Welchen Weiterbildungsbedarf sehe ich im Hinblick auf die Erfüllung seiner Tätigkeiten?
- ☐ Mit Bezug auf die zukünftigen Aufgaben und Entwicklungen der Arbeit: Wie sehe ich die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters im Unternehmen?
- ☐ Was kann getan werden, um die berufliche und persönliche Entwicklung des Mitarbeiters zu fördern?
- ☐ Welchen Beitrag kann ich als Vorgesetzter leisten, um diese Entwicklung zu unterstützen?

- Auch Sie haben die Möglichkeit, Ihre Wünsche und Erwartungen als Vorgesetzter deutlich zu machen sowie wichtige Tätigkeiten und Ziele klar und deutlich zu benennen.
- Sie können Vorschläge, Anregungen und Denkanstöße Ihrer Mitarbeiter berücksichtigen und dadurch Verbesserungs-/Optimierungsmöglichkeiten erkennen und realisieren.
- Das Mitarbeitergespräch bietet einen idealen Rahmen zur Erörterung persönlicher Entwicklungs- und Fördermaßnahmen der Mitarbeiter. Auch wünschenswerte und notwendige Leistungs- und Verhaltensänderungen können partnerschaftlich in einem konstruktiven Dialog besprochen und diskutiert werden.
- Sie lernen Anschauungen und Einschätzungen Ihrer Mitarbeiter zu bestimmten Sachverhalten genauer kennen und erhalten darüber hinaus auch Aufschlüsse über arbeitsatmosphärische Aspekte (etwa Stimmungslage) Ihrer Mitarbeiter.
- Durch das persönliche Gespräch erlangen Sie Rückmeldungen zu Ihrem eigenen Führungsverhalten (Fremdeinschätzung), können Missverständnisse in der Diskussion klären und gemeinsame Lösungen erarbeiten.
- Nutzen Sie das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument zur Motivation und Potenzialerkennung Ihrer Mitarbeiter.

Was bringt das Mitarbeitergespräch für das Unternehmen?

- Förderung der Zusammenarbeit, Steigerung der Arbeitsergebnisse und -qualität;
- Positiver Effekt für das Betriebsklima insgesamt durch die Möglichkeit des Meinungsaustausches;
- Informationen über die Erwartungen an das Unternehmen;
- Potenzialerkennung/-förderung von Mitarbeitern, Bildung von Nachwuchskräften;
- Verbesserungsvorschläge aus der Sicht der Mitarbeiter (Betriebliches Vorschlagswesen, Ideenmanagement).

Wichtige Bedingungen zur Erzielung dieser Vorteile sind eine bestehende und gelebte Vertrauenskultur im Unternehmen und die Unterstützung durch die Geschäftsführung. Des Weiteren sind die Führungsfähigung der Vorgesetzten sowie der Reifegrad der Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung.

So wird das ein Erfolg

Der Erfolg eines Mitarbeitergesprächs hängt im Wesentlichen auch davon ab, dass beide Gesprächspartner offen und ohne Vorurteile in das Gespräch gehen. Die Qualität des Mitarbeitergesprächs wird maßgeblich durch aktives Zuhören-Können und das Verständnis für die Probleme und Anliegen des Gesprächspartners getragen.

Wie Sorge ich als Vorgesetzter für ein gutes Mitarbeitergespräch?

Schaffen Sie eine positive Gesprächsatmosphäre:

- Planen Sie genügend Zeit ein (60 Minuten mit ausreichendem Zeitpuffer).
- Suchen Sie einen neutralen Ort (Besprechungsraum oder Besprechungscke).
- Schaffen Sie einen störungsfreien Gesprächsverlauf, ohne Telefon, keine Besuche, keine schnell zu leistenden Unterschriften.

Geben Sie dem Mitarbeiter genügend Zeit und Raum:

- Lassen Sie dem Mitarbeiter Raum zur Präsentation seiner Standpunkte, versetzen Sie sich dabei gedanklich in seine Situation.
- Denken Sie an die Anliegen, Wünsche, Interessen des Mitarbeiters.
- Hören Sie gut zu, ermuntern Sie zum Dialog, und motivieren Sie zum Mitdenken.
- Klären Sie Prioritäten, und wiederholen Sie Ergebnisse abschnittsweise.

Sprechen Sie offen, und sind Sie ehrlich miteinander:

- Zeigen Sie Problemfelder auf, und berücksichtigen Sie auch Standpunkte und Argumente Ihres Gesprächspartners.
- Stellen Sie sich auch auf emotionale Reaktionen ein, und lernen Sie, damit umzugehen.
- Bleiben Sie sachlich, konstruktiv und korrekt, gehen Sie Konflikte aktiv an.

- Suchen Sie das Gespräch und gemeinsame, für beide tragbare Lösungen.
- Vertagen Sie das Gespräch, wenn dies festgefahren oder die Situation verfahren erscheint.
- Ist bei entscheidenden Fragen keine Einigung möglich, binden Sie auch einen von beiden akzeptierten Dritten ein. Dies könnte der nächsthöhere Vorgesetzte oder eine betriebliche Vertrauensperson sein.

Fassen Sie abschließend die wichtigsten Gesprächsergebnisse zusammen, besprechen Sie diese und holen sich die Zustimmung ihres Gesprächspartners ein. Erstellen Sie ein Gesprächsprotokoll, das dann an alle Gesprächspartner geht. Schriftlich fixierte Vereinbarungen sind ein wesentlicher Bestandteil für die kooperative und konstruktive Zusammenarbeit. Sie schützen vor unterschiedlichen Interpretationen und Auslegungen, Verfälschungen und Abweichungen.

Individuelle Auswertung des Gesprächs

Reflektieren Sie allein – ob als Mitarbeiter oder Vorgesetzter – kurze Zeit nach dem Gespräch, inwieweit Sie mit dem Ablauf und den Ergebnissen zufrieden sind, wo Sie Möglichkeiten zur Verbesserung sehen.

Stellen Sie dabei für sich Folgendes fest:

- Vergleich des tatsächlichen Gesprächsverlaufes mit dem geplanten.
- Welche meiner Argumente waren für den Gesprächspartner überzeugend?
- Welche Argumente des/der Gesprächspartner/s haben mich überzeugt und warum?
- Wie war die Gesprächsatmosphäre?
- Gab es Konflikte im Gespräch, und wie hätten diese vermieden werden können?
- Was habe ich mich nicht getraut zu sagen und warum?

Dokumentation des Mitarbeitergesprächs – Gesprächsbogen/-leitfaden

Das Gespräch ist zu dokumentieren. Dabei soll ein Gesprächsbogen den Mitarbeiter und den Vorgesetzten im Gespräch unterstützen und den „roten Faden“ aufzeigen. Er ist so konzipiert, dass wichtige Punkte zur Sprache kommen, die Gesprächspartner sich aber hierdurch nicht in den Inhalten eingeengt fühlen müssen. Dieser Gesprächsleitfaden, der jedem Mitarbeiter und Vorgesetzten vorliegt, sollte als eine Art „Logbuch“ über das Jahr verteilt mit Notizen, Anmerkungen, Anregungen und Ideen versehen werden. Dies erhöht auch in erheblichem Maße die Qualität des Gesprächs.

Dabei kann das Gespräch hinsichtlich folgender Themenbereiche unterteilt sein:

- Rückblick (Bilanz ziehen);
- Zusammenarbeit;
- Förderung und Entwicklung des Mitarbeiters;
- Ausblick, Zielvereinbarung zu Tätigkeiten, Verhalten;
- Stellungnahme des Mitarbeiters.

Je eine Ausfertigung dieser Dokumentation erhalten die Gesprächspartner, der Vorgesetzte und der Mitarbeiter. Sie dienen im Folgejahr zur Auswertung der Zielerreichung. Die vereinbarten Ziele und die besprochenen Maßnahmen, Verhaltensweisen und Aktionen stellen für die Arbeit des Mitarbeiters und des Vorgesetzten Leitlinien dar. Bereits im laufenden Jahr – nach wenigen Monaten – werden Fortschritte besprochen oder gemeinsam festgelegt.

Anschrift der Verfasser:

Prof. Dr. Kurt W. Koeder
Stefanie May
University of Applied Science
Fachhochschule Mainz
An der Bruchspitze 50
55122 Mainz