

Mitarbeitergespräche erfolgreich führen

Sarah Pierenkemper

Institut der deutschen Wirtschaft

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)



Sarah Pierenkemper

Senior Referentin Fachkräftesicherung
Institut der deutschen Wirtschaft/
Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)

pierenkemper@iwkoeln.de



www.linkedin.com/in/sarah-pierenkemper/

Das KOFA

Personalarbeit erfolgreich gestalten. Das KOFA hilft Ihnen praxisnah, zielorientiert und kostenlos.

- www.kofa.de ♥
- Tipps, Trends und Handlungsempfehlungen
- Praxisbeispiele, Tutorials
- Studien zur Fachkräftesituation
- Newsletter
- Podcasts
- Vorträge, Webinare und Netzwerkarbeit

Das KOFA ist ein Projekt im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK).



Warum Mitarbeitergespräche?

- Verbesserung der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden
- Regelmäßiger Austausch fördert beidseitiges Verständnis
- Zielgerichtete Führung durch klare Kommunikation der Unternehmensziele
- Arbeitsleistung wird reflektiert und Entwicklungsziele festgelegt (Standortbestimmung)
- Wertschätzung und Mitarbeiterbindung

“

„Machen Sie Ihrer Belegschaft deutlich, dass Mitarbeitergespräche – richtig angewandt – keine lästige, jährlich wiederkehrende Pflicht sind, sondern den Austausch zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft erhöhen und die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten steigern können“

Sarah Pierenkemper

KOFA-Expertin für Mitarbeitergespräche



Ziele und Inhalte

- Analysieren von vergangenen Leistungen und Festlegen neuer Ziele
- Planung der weiteren Entwicklung
- Hilfe bei Konfliktlösung und Problembewältigung
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung
- Weiterentwicklung der Unternehmens- und Führungskultur



So funktioniert's

Geschäftsführung einbeziehen

Verantwortliche benennen

Gesprächsleitfaden entwickeln

Belegschaft informieren

Bewertungskriterien festlegen

Gesprächsvorbereitung

Liegt in der Verantwortung der Führungskraft!

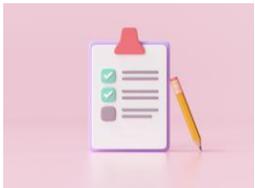
Organisatorische Vorbereitung:

- Termin finden und vorschlagen
- 60 - 90 Minuten einplanen
- Neutralen Gesprächsort wählen



Gesprächsvorbereitung

- ✓ Beteiligte informiert
- ✓ Gesprächstermin frühzeitig vereinbart
- ✓ Termin geblockt
- ✓ Motivation kommuniziert
- ✓ Vorbereitung hat stattgefunden ([Leitfaden](#))



Hier
geht's zur
Checkliste



CHECKLISTE

Organisatorische Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs (Führungskraft)

Die organisatorische Vorbereitung der Mitarbeitergespräche liegt in der Verantwortung der Führungskraft.

Um einen erfolgreichen und konstruktiven Verlauf der Mitarbeitergespräche zu gewährleisten, sollten folgende Punkte beachtet und abgearbeitet werden:

Beteiligte informieren:

- Alle Beteiligten werden frühzeitig und ausgiebig über die Durchführung von Mitarbeitergesprächen informiert.

Gesprächstermin frühzeitig vereinbaren:

- Ein Gesprächstermin wurde frühzeitig auf Initiative der Führungskraft (ca. zwei bis drei Wochen vorher) vereinbart.

Termin blocken:

- Der Gesprächstermin wurde frühzeitig im Kalender geblockt. Es finden keine wichtigen Anschlusstermine statt.

Motivation kommunizieren:

- Motivation und persönlicher Nutzen der Gespräche wurde nochmal beim Versand des Termins kommuniziert. Bei Bedenken wurde die Möglichkeit zur Rücksprache mit allen Beteiligten angeboten.

Vorbereitung hat stattgefunden:

- Eine gezielte Vorbereitung des Gesprächs hat seitens der Führungskräfte und der Mitarbeitenden stattgefunden.

Checkliste Vorbereitung

Fachliche Vorbereitung

- Diese Punkte will ich auf jeden Fall ansprechen
- Das schätze ich an meinem Mitarbeiter besonders
- Das weiß ich über den persönlichen Hintergrund meines Mitarbeiters (aktuelle Lebenssituation / besondere private Herausforderungen)
- Diese Veränderungen strebe ich mit dem Gespräch an. Setzen Sie sich hierzu klare Ziele für das Gespräch.
- So liefen die bisherigen Gespräche mit meinem Mitarbeiter. Das waren besondere Diskussionspunkte.
- Das waren die Hauptaufgaben Ihres Mitarbeiters.
- Das lief besonders gut / das lief nicht so gut (Umfang und Qualität)



LEITFADEN

Gesprächsvorbereitung Führungskraft

Eine gute fachliche Vorbereitung auf ein Mitarbeitergespräch ist von entscheidender Bedeutung. Nutzen Sie die folgende Struktur, um Ihre Gedanken zu ordnen und sicherzustellen, dass alle relevanten Punkte angesprochen werden.



Vorab:

Diese Punkte möchte ich auf jeden Fall ansprechen:

Das weiß ich über den persönlichen Hintergrund meiner Mitarbeiterin / meines Mitarbeiters (aktuelle Lebenssituation / besondere private Herausforderungen). Das ist nicht zwingend, kann aber hilfreich sein. Natürlich müssen Ihre Mitarbeitenden Ihnen keine privaten Informationen mitteilen.

Welche Veränderungen strebe ich mit dem Gespräch an? Setzen Sie sich hierzu klare Ziele für das Gespräch:

So liefen die bisherigen Gespräche mit der Mitarbeiterin / dem Mitarbeiter. Das waren besondere Diskussionspunkte:

Arbeitsaufgaben und Ergebnisse:

Das waren die Hauptaufgaben meiner Mitarbeiterin oder meines Mitarbeiters:

Das lief besonders gut:

Das lief nicht so gut (Umfang und Qualität):

Das schätze ich an meiner Mitarbeiterin / meinem Mitarbeiter besonders:

Arbeitsumfeld

Folgende Rückmeldungen habe ich von Kolleginnen und Kollegen / anderen Abteilungen / Kundinnen und Kunden erhalten:

Leitfaden Gesprächsvorbereitung

Gesprächsvorbereitung Mitarbeitende

- Geben Sie ihren Mitarbeitenden die Gelegenheit das Gespräch vorzubereiten
- Stellen Sie hierzu einen [Gesprächsleitfaden](#) zur Verfügung
 - Hautaufgaben
 - Das macht mir Freude / da liegen meine Stärken
 - Das lief gut / das lief weniger gut
 - Das hat in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen / anderen Abteilungen / externen Partnern besonders gut funktioniert
 - Das würde ich an meinem Arbeitsumfeld am liebsten verändern
 - So könnte man Arbeitsabläufe und Aufgaben effizienter gestalten
 - Hier möchte ich gerne mehr zu lernen / diese Themen interessieren mich besonders
 - Diese Unterstützung (Weiterbildungen) benötige ich



Gesprächsvorbereitung Mitarbeitende

LEITFADEN

Gesprächsvorbereitung Mitarbeitende

Nehmen Sie sich Zeit, das bevorstehende Gespräch mit Ihrer Vorgesetzten oder Ihrem Vorgesetzten in Ruhe vorzubereiten. Nutzen Sie die folgende Struktur, um Ihre Gedanken zu ordnen und sicherzustellen, dass alle relevanten Punkte angesprochen werden.



Arbeitsaufgaben und Ergebnisse:

Meine Hauptaufgaben in der letzten Zeit waren:

Besonders gut dabei gefallen hat mir/das lief besonders gut / hierbei konnte ich meine Stärken besonders einsetzen:

Weniger gut gefallen hat mir/das lief nicht so gut / das ist mir eher schmerzlich:

Arbeitsumfeld:

Das hat in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen / anderen Abteilungen / externen Partnern besonders gut funktioniert:

Hier gab es Konflikte mit Kolleginnen oder Kollegen / anderen Abteilungen / externen Partnern:

Das würde ich an meinem Arbeitsumfeld am liebsten verändern:

So könnte man Arbeitsabläufe und Aufgaben effizienter gestalten:

So könnte ich meine Arbeit besser mit meinem Privatleben verknüpfen:

Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven:

Das sind meine Stärken:

Hier möchte ich gerne mehr zu lernen / diese Themen interessieren mich besonders:

Das würde ich in meiner aktuellen Arbeit gerne verändern:

Diese Fort- und Weiterbildungen würde ich gerne besuchen:

Das möchte ich beruflich in der nächsten Zeit erreichen:

Zielvereinbarungen

Diese Entwicklungsperspektiven würde ich gerne vereinbaren:

Diese Unterstützung (Weiterbildungen) benötige ich hierzu:

Zu welchem Zeitpunkt / in welchem Zeitraum sollen die Ziele erreicht sein:

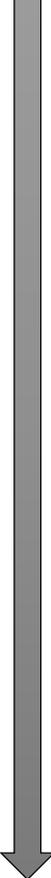
Gesprächsdurchführung

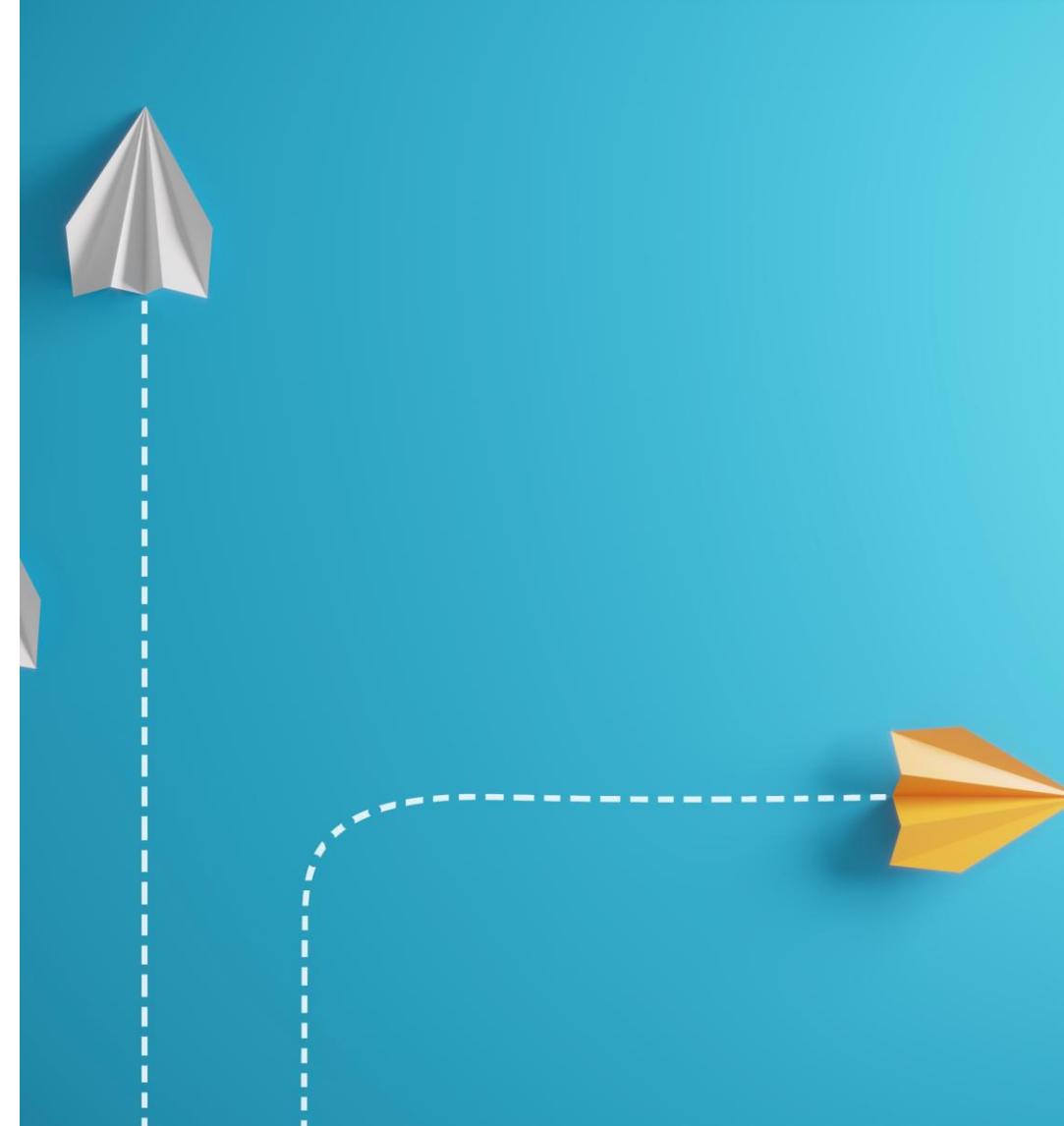
Auch hier trägt die Führungskraft die Verantwortung!

- Positive Gesprächsatmosphäre
- Gesprächsablauf strukturieren
- Aber: kein Monolog!



Gesprächsablauf

- 
- ✓ Begrüßung und Einleitung
 - ✓ Mitarbeitende schildern Eindruck
 - ✓ Rückmeldung geben
 - ✓ Diskussion von Leistungszielen und Erwartungen
 - ✓ Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten
 - ✓ Zusammenfassung und Vereinbarungen
 - ✓ Abschluss und Dokumentation
 - ✓ Nachverfolgung



(Entwicklungs-)Ziele festlegen

Leistungsziele, die sich auf die zu erbringende (messbare) Leistung beziehen

Beispiele: Senkung der Reklamationsquote im Bereich Z um X Prozent im ersten Quartal oder Gewinnung von X Neukunden bis zum Jahresende.

Ziele zum Arbeitsverhalten der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters

Beispiel: Fehlerquote in der Tätigkeit X monatlich, um Y Prozent zu senken.

Ziele der eigenen Weiterbildung, also bis wann welche neuen Fähigkeiten vorhanden sein sollen.

Beispiel: Einarbeitung in das neue EDV-System bis Mitte des Jahres mit dem Ziel, es selbstständig bedienen zu können.



(Entwicklungs-)Ziele festlegen

Spezifisch	Beschreiben Sie Ihre Ziele so detailliert wie möglich. Beugen Sie dadurch Missverständnissen vor.
Messbar	Das Ziel muss qualitativ oder quantitativ bewertbar sein. So kann festgestellt werden, wann das Ziel erreicht ist.
Attraktiv	Ist das Ziel erstrebenswert? Attraktive Ziele steigern die Motivation Ihrer Beschäftigten.
Realistisch	Kann das Ziel (mit den vorhandenen Fähigkeiten/in der vorgegebenen Zeit) realisiert werden? Unrealistische Ziele wirken frustrierend.
Terminiert	Wurde die Erreichung des Ziels zeitlich vereinbart? Bis wann soll das Ziel erreicht werden?

Praxistipp: Entscheidend für den Erfolg des Mitarbeitergespräch ist, dass Sie die Ziele **gemeinsam** mit Ihrer Mitarbeiterin oder Ihrem Mitarbeiter entwickeln und sie oder ihn in den Entscheidungsprozess miteinbeziehen.

Zielvereinbarungen und Dokumentation



Schriftliche
Protokollierung für
Verbindlichkeit
(Unterschrift)



Zugriff auf Protokoll
beschränken



Reflexion und
Überprüfung der
Zielerreichung



Festlegung des
nächsten Gesprächs

Leitfaden zur Dokumentation

LEITFADEN
Dokumentation Mitarbeitergespräch

Halten Sie folgende Punkte zumindest stichpunktartig im Laufe des Gesprächs fest:

1. Überblick:

Datum: Führungskraft:

Dauer des Gesprächs: Mitarbeiterin / Mitarbeiter:

2. Leistungsüberprüfung:

Erreichte Ziele und Erfolge:

Bereiche, in denen Verbesserungen erforderlich sind:



KOFA Kompetenzzentrum
Fachkräfteversicherung 1/3

3. Herausforderungen und Unterstützungsbedarf:

Aktuelle Herausforderungen der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters:

Wie kann die Führungskraft das Unternehmen unterstützen?

4. Entwicklungsbedarf:

Identifizierte Entwicklungsbedarfe und -wünsche der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters:

KOFA Kompetenzzentrum
Fachkräfteversicherung 2/3

Unterstützung, die benötigt wird, um diese Ziele zu erreichen (Schulungen, Weiterbildungen oder Ressourcen)

5. Zielsetzung: (s. auch Zielvereinbarungen)

Gemeinsam festgelegte Ziele für den nächsten Bewertungszeitraum:

Messbare Ergebnisse und Zeitrahmen (s. Zielformulierungen)

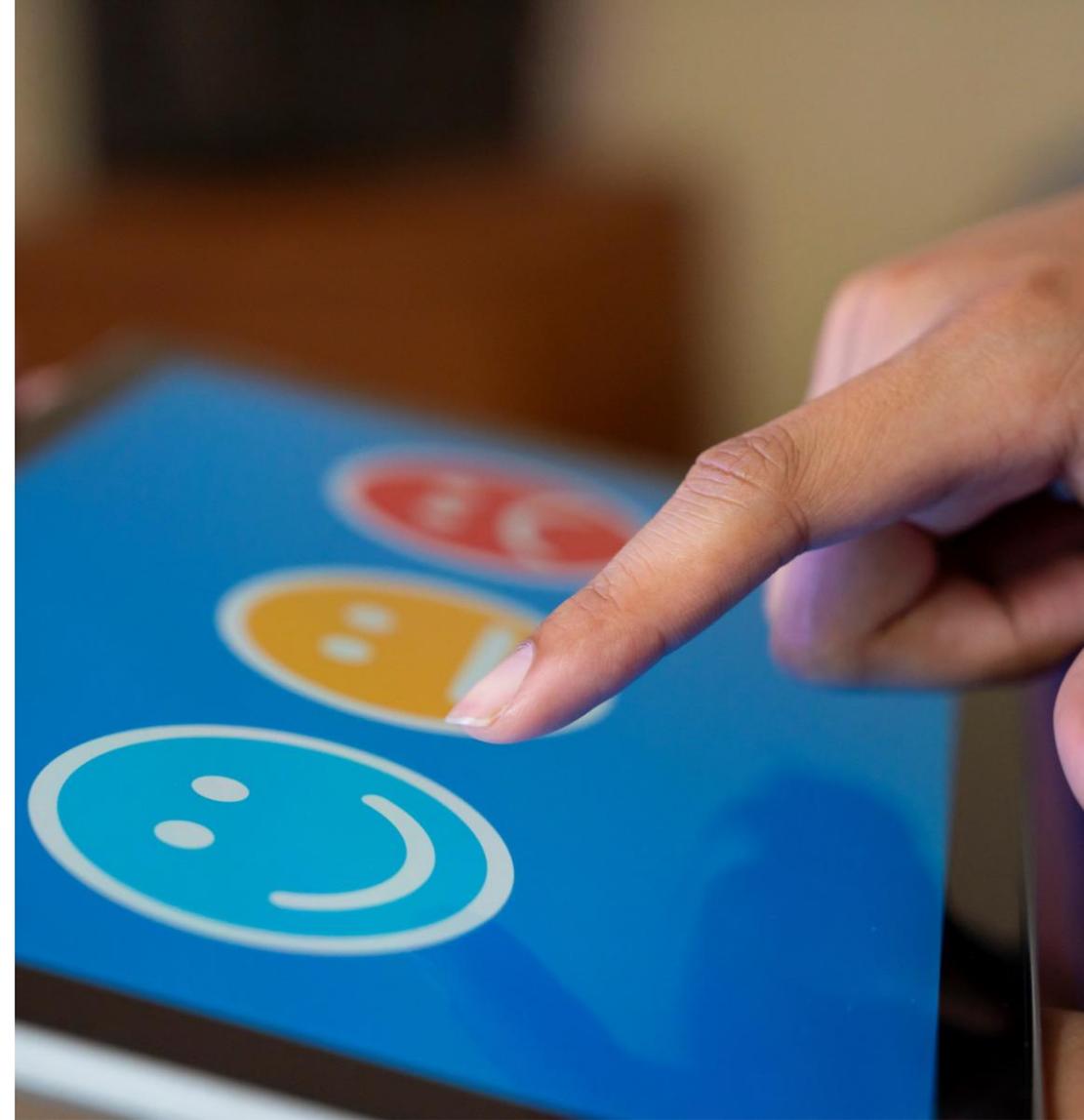
6. Unterschrift

Führungskraft Mitarbeiterin / Mitarbeiter

KOFA Kompetenzzentrum
Fachkräfteversicherung 3/3

Bewertungskriterien?

- Die Verbindung von Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilung ist nicht unproblematisch.
- Vertrauen und gegenseitiger Austausch können beeinträchtigt werden, wenn gleichzeitig eine Beurteilung erfolgt.
- Überlegen Sie daher gut, ob eine Beurteilung durchgeführt werden soll. Einige Unternehmen trennen inzwischen die Beurteilung vom Mitarbeitergespräch.



Bewertungskriterien

Beurteilungskriterium	Beobachtbares Verhalten	 Konkrete Beispiele (machen Sie sich hierzu fortlaufend Notizen)
Arbeitsqualität:	<ul style="list-style-type: none"> • Erfüllt die Anforderungen und Standards der eigenen Aufgaben? 	
Einsatzbereitschaft und Engagement:	<ul style="list-style-type: none"> • Zeigt eine positive Einstellung und Engagement für die eigenen Aufgaben? 	
Arbeitsmengenbewältigung:	<ul style="list-style-type: none"> • Bewältigt die Aufgaben effizient und termingerecht? 	
Kommunikationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Kommuniziert klar und effektiv mit Kollegen und Vorgesetzten • Zeigt Bereitschaft, konstruktives Feedback anzunehmen 	

- Es ist wichtig, dass Ihre Bewertung nicht aus dem Moment heraus erfolgt.
- Machen Sie sich während des gesamten Beobachtungszeitraums regelmäßig Notizen.
- So können Sie sich ein möglichst objektives Bild von Ihren Mitarbeitenden machen.
- Wenn eine Leistung nicht Ihren Erwartungen entspricht, fragen Sie nach den Ursachen und Gründen.
- Ein Mitarbeitergespräch sollte immer zukunftsorientiert sein und Chancen sowie Entwicklungsmöglichkeiten thematisieren.



Hier geht's zur Checkliste

Mehr Infos

Personalarbeit > Personalführung > Führungskultur > [Mitarbeitergespräche erfolgreich führen](#)



Mitarbeitergespräche erfolgreich führen



Sarah Pierenkemper

Senior Referentin Fachkräftesicherung
Institut der deutschen Wirtschaft/
Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)

pierenkemper@iwkoeln.de



www.linkedin.com/in/sarah-pierenkemper/

Zeit für Ihre Fragen ...

