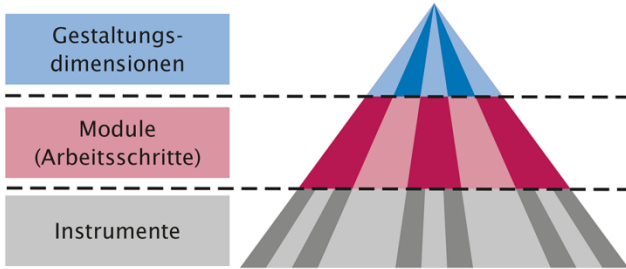


PROMIDIS Handlungsleitfaden



Instrument

Mitarbeitergespräch, leitfadengestützt

Ziel

Das Mitarbeitergespräch ist ein wichtiges Instrument zum Aufbau einer wertschätzenden Kommunikationskultur und zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.

Es dient der Besprechung von Unternehmenszielen und persönlichen Arbeitsleistungen sowie der gemeinsamen Erarbeitung und Festlegung von Zielen und Maßnahmen zur Leistungssteigerung, Kompetenzentwicklung und Karriereplanung.

Nutzbar bei den Modulen

I. Unternehmensführung

2. Ziele definieren
3. Strukturen schaffen
4. Kompetenzen entwickeln

Aufwand

- > Gesprächsdauer pro Person ca. 60 Minuten
- > mindestens einmal pro Jahr

Vergleich

Vorteile

Gegenüber einer standardisierten Befragung (→ **Mitarbeiterzufriedenheit, leitfadengestützt**) gibt das Gespräch die Möglichkeit, Fragen individuell zu erläutern, Probleme zu vertiefen und Lösungen konkret anzusprechen. Die Gesprächspartner können sich besser kennenlernen.

Nachteile

Gesprächsverlauf, und -tiefe sowie die Qualität der Gesprächsergebnisse sind von dem Grad des Vertrauens abhängig, das sich die Partner entgegenbringen.

Vorgehensweise

Eine aktuelle Studie hat nachgewiesen, „*dass strukturierte Mitarbeitergespräche (...) zuverlässige Signale für Zufriedenheit und Bindung der betroffenen Beschäftigten sind*“ (INQA, 2014).

1. Vor dem Gespräch

Erarbeiten Sie einen Gesprächsleitfaden oder passen Sie ein Muster an die Bedürfnisse Ihres Unternehmens an. Beteiligen Sie hierfür, so vorhanden, den Betriebsrat.

Ein Gesprächsleitfaden gibt den Einzelgesprächen eine thematische Struktur und erleichtert die Dokumentation. Er sollte verbindlich im ganzen Unternehmen eingesetzt werden.

Legen Sie den zeitlichen Ablauf fest und stimmen Sie die Termine für jedes Gespräch ab. Erläutern Sie Ihren Mitarbeitern den Sinn und Zweck der Gespräche mündlich und in schriftlicher Form.

Stellen Sie die Leitfragen als Aushang oder via Internet vorab den Mitarbeitern zur Verfügung. Es ist zudem hilfreich, die Mitarbeiter zur Vorbereitung auf die Gespräche mit folgenden Hinweisen zu unterstützen:

- > Lesen Sie sich die Fragen vor dem Gespräch aufmerksam durch.
- > Notieren Sie wichtige Punkte, die Sie ansprechen möchten.
- > Machen Sie sich Gedanken über Ihre derzeitige Arbeitssituation, Verbesserungsvorschläge, konkrete Karriere- bzw. Weiterbildungswünsche.
- > Fragen Sie sich, wie Sie mit Ihren Leistungen die Unternehmensziele unterstützen.
- > Überlegen Sie, wie Sie Ihre Leistungen verbessern können und wie Ihr Vorgesetzter Sie dabei unterstützen kann, Ihre Ziele zu erreichen.

<p>I. Persönliche Situation am Arbeitsplatz</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie erlebe ich meine persönliche Arbeitssituation? - Wie zufrieden bin ich mit meiner persönlichen Situation am Arbeitsplatz? - Wie belastet oder ausgelastet fühle ich mich? - Sind die Anforderungen des Arbeitsplatzes mit den gegebenen Rahmenbedingungen und Arbeitsmitteln gut zu schaffen? (Wenn nein, Gründe benennen.) - Kann / Will ich mehr Verantwortung übernehmen? - Welche Verbesserungsvorschläge hinsichtlich der persönlichen Situation an meinem Arbeitsplatz kann ich machen?
<p>II. Aufgaben- und Tätigkeitsfeld</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was sind die gegenwärtigen Arbeitsschwerpunkte? - Entsprechen die Aufgabenfelder meinen Qualifikationen? - Welche Arbeitsziele konnte ich im vergangenen Jahr erreichen? - Was hat mich bei der Erreichung von Arbeitszielen beschränkt, was hat mir geholfen? (Anmerkung: Dies ist noch nicht die Thematisierung der Zielvereinbarung!) - Welche Verbesserungsvorschläge hinsichtlich des Aufgaben- und Tätigkeitsfeldes an meinem Arbeitsplatz kann ich machen?
<p>III. Zusammenarbeit im Team und im Betrieb</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie zufrieden bin ich mit der Zusammenarbeit im Team/Betrieb? - Erhalte ich die Informationen, die ich brauche? - Ist die Aufgabenverteilung im Team transparent und nachvollziehbar geregelt? - Welche Verbesserungsvorschläge habe ich für die Zusammenarbeit im Team?
<p>IV. Zusammenarbeit / Kommunikation mit Vorgesetzten / Betriebsleitung?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie zufrieden bin ich mit der Kommunikation mit Vorgesetzten und Betriebsleitung? - Kann ich Probleme bei Aufgabenstellungen ausführlich darlegen und erörtern? - Bekomme ich Hilfestellung bei der Lösung von problematischen Anforderungen? - Verbesserungsvorschläge?
<p>V. Entwicklungsmöglichkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wo sehe ich mich in den nächsten 5 Jahren (Karrierewunsch, berufliche Perspektive)? - Wo liegen meine Stärken? - Was möchte ich an meiner beruflichen Kompetenz noch stärker entwickeln? - Welches Ziel setze ich mir für das kommende Arbeitsjahr? (Hier kann die Zielvereinbarung ansetzen!)
<p>VI. Sonstiges</p> <p>Was ich mit dem Vorgesetzten sonst noch gerne besprechen möchte</p>

Abb. 1: Leitfragen Mitarbeitergespräch (Quelle: Cornelsen)

2. Während des Gesprächs

Sorgen Sie für eine entspannte Gesprächsatmosphäre. Als Einstieg kann ein Rückblick auf das vergangene Arbeitsjahr und das Protokoll des letzten Gesprächs dienen.

Der Leitfaden gibt die Struktur für das weitere Gespräch vor. Er dient dazu, dass das Gespräch nicht ausufert, aber auch nichts Wichtiges vergessen wird. Hören Sie aktiv zu, lassen Sie den Mitarbeiter ausreden, denn er steht im Mittelpunkt. Vergessen Sie nicht, Ihren Mitarbeiter zu loben. Wenn es dazu gar

keinen Anlass gibt, denken Sie daran, dass Kritik und negative Bewertungen immer mit gemeinsamen Überlegungen einhergehen sollten, wo Verbesserungspotenziale zu sehen sind. Für Überlegungen zum Kompetenzaufbau können Sie die → **Kompetenzmatrix** nutzen.

Legen Sie Termine zur Maßnahmenumsetzung und Erfolgskontrolle fest, dokumentieren Sie das Gesagte und stimmen Sie es mit dem Mitarbeiter ab. Der Gesprächspartner sollte im Nachgang des Gesprächs eine Kopie der Dokumentation erhalten.

3. Nach dem Gespräch

Um die erzielten Vereinbarungen umzusetzen, sollten Sie Termine zur Maßnahmenumsetzung und Erfolgskontrolle festlegen.

In größeren Unternehmen kann nach Abschluss aller Gespräche eine anonymisierte Ergebnispräsentation und Ableitung der Maßnahmen im Rahmen eines Workshops erfolgen.

Weiterführende Informationen

- > Cornelsen:
<http://www.cornelsen.de/berufskompetenz/1.c.3081876.de>
- > Initiative Neue Qualität (INQA) (2014): Monitor Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg:
http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/arbeitsqualitaet-und-wirtschaftlicher-erfolg.pdf?__blob=publicationFile

- > <http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/fachkraefte-binden/mitarbeitergespraeche>
- > www.perso-net.de „Schwierige Mitarbeitergespräche führen“

Impressum

Autorin: Beate Schlink, RKW Kompetenzzentrum
Redaktion: Alexander Sonntag, Beate Schlink;
RKW Kompetenzzentrum
November 2015

Diese Publikation wurde im Rahmen des Projektes „**Produktivitätsmanagement für industrielle Dienstleistungen stärken**“ (PROMIDIS) erstellt.

