

1 Das Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch ist eines der wichtigsten Führungsinstrumente überhaupt. Es bietet die Gelegenheit, in Ruhe Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen zu besprechen, Ideen der Beschäftigten stärker in den Arbeitsablauf einzubinden oder auch sensible Themen anzusprechen. Aber selbst in Unternehmen, in denen die Kommunikation gut funktioniert, bleibt häufig in der Hektik des Berufsalltags das Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf das Tagesgeschäft beschränkt.

Das Mitarbeitergespräch existiert in unzähligen Varianten trägt in den Betrieben unterschiedlichste Bezeichnungen wie „Personalentwicklungsgespräch“, „Jahresgespräch“, „Fördergespräch“ oder „Beurteilungsgespräch“. In der Regel wird es einmal jährlich zwischen dem einzelnen Beschäftigten und seinem Vorgesetzten durchgeführt. Zusätzlich kann es auch aufgrund bestimmter Anlässe (z.B. im Rahmen einer Nachfolgeentscheidung) oder auf Wunsch der betroffenen Mitarbeiter stattfinden.

Das Mitarbeitergespräch bietet zahlreiche Vorteile. Hierzu zählen z.B.

Nutzen für den Mitarbeiter

- Verbesserung der Zusammenarbeit und der Arbeitszufriedenheit
- Stärken-Schwächen-Bilanz des zurückliegenden Jahres
- Orientierungshilfe über berufliche Entwicklungsmöglichkeiten
- Chance, Unstimmigkeiten zu klären und Unzufriedenheiten anzusprechen

Nutzen für den Vorgesetzten

- Offener und systematischer Austausch mit Mitarbeitern
- Mitarbeiter durch konkrete Vereinbarungen motivieren
- Rückmeldungen über eigenes Führungsverhalten

Nutzen für das Unternehmen

- gezieltes Informationsmanagement und Prioritätensetzung
- Verbesserung der Leistungsbereitschaft
- Förderung und Motivierung der Beschäftigten
- zusätzliche Basis zum Erkennen von Mitarbeiterpotenzialen und Qualifizierungsbedarfen

1.1 Beteiligung des Betriebsrates

Bei der Einführung von Mitarbeitergesprächen sind die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates nach § 94 BetrVG zu beachten.

§ 94 Personalfragebogen, Beurteilungsgrundsätze

(1) Personalfragebogen bedürfen der Zustimmung des Betriebsrats. Kommt eine Einigung über ihren Inhalt nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

Im Sinne des § 94 BetrVG werden als Fragebogen formularmäßig gefasste Zusammenstellungen von Fragen verstanden, die Aufschluss über die Person sowie Kenntnisse und Fähigkeiten des Befragten geben sollen. Das Mitbestimmungsrecht kann auch bei Mitarbeitergesprächen mit Zielvereinbarungen bestehen, wenn von den Beschäftigten nicht nur Tätigkeitsbeschreibungen, sondern auch persönliche Angaben, wie z.B. darüber, welche Berufserfahrung nach Auffassung des befragten Stelleninhabers zur anforderungsgerechten Erfüllung der auf dem Arbeitsplatz zu erledigenden Aufgaben erforderlich sind oder ob sich der Arbeitnehmer eher als unter- oder überfordert ansieht und eine Hilfestellung benötigt.

Aber auch jenseits der gesetzlichen Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrates sollte jedes Unternehmen gerade im Bereich der Mitarbeitergespräche eine konstruktive Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat anstreben. Mitarbeitergespräche sind und bleiben eine sensible Angelegenheit. Eine kooperative Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat kann hier für eine noch bessere Akzeptanz in der Belegschaft für dieses Führungsinstrument sorgen.

Zudem ist es häufig empfehlenswert, gemeinsam mit dem Betriebsrat Leitlinien für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen festzulegen oder auch eine entsprechende Betriebsvereinbarung abzuschließen. Dies dient der Orientierung für Mitarbeiter und Führungskräfte und verbessert die Transparenz und Verbindlichkeit.

1.2 Gesprächsvorbereitung

Damit ein Mitarbeitergespräch erfolgreich für beide Seiten ist, braucht es eine gute Vorbereitung. So muss sich einerseits die Führungskraft die Zeit nehmen, sich auf das Gespräch vorzubereiten. Auch der Mitarbeiter braucht genügend Zeit zur Vorbereitung.

Wenn in einem Unternehmen das Mitarbeitergespräch noch nicht zur „Routine“ geworden ist, kann es bei den Beschäftigten Unsicherheit oder Ängste auslösen. Gerade dann ist eine umfassende und frühzeitige Information nötig. Daher sollte der Gesprächstermin frühzeitig (ca. 14 Tage vorher) bekannt gegeben und auch die geplanten Gesprächsinhalte vorher mitgeteilt werden.

Jedes Gespräch sollte auf die jeweilige Situation und die Bedürfnisse der Beteiligten passen. Dennoch sollte das Gespräch eine bestimmte Struktur haben und einem „roten Faden“ folgen. Sinnvollerweise lässt sich das Gespräch in folgende Phasen gliedern:

1. Einleitung

freundlicher Empfang des Mitarbeiters, kurze Erläuterung des Gesprächsanlasses und über den weiteren Ablauf des Gespräches

2. Bestandsaufnahme und Bewertung

Ziele, Arbeitsschwerpunkte und Entwicklungen seit dem letzten Mitarbeitergespräch (evtl. auf Grundlage des letzten Protokolls)

3. Ausblick, Zukunftsplanung

Ziele, Aufgabenschwerpunkte für das kommende Jahr, Weiterbildungsmaßnahmen, Unterstützungsbedarfe

4. Zusammenfassung der Ergebnisse, Abschluss des Gespräches

Im Anhang zum Werkzeugkasten finden Sie eine Checkliste zur Vorbereitung des Mitarbeitergespräches sowie eine Auflistung wichtiger Themenfelder und Fragestellungen für das Mitarbeitergespräch. Eine Auflistung von Fragestellungen, die die Führungskraft im Mitarbeitergespräch thematisieren möchte, sollte auch dem Mitarbeiter zur Vorbereitung ausgehändigt werden.

1.3 Gesprächsführung

Die Verantwortung für einen erfolgreichen Gesprächsverlauf liegt beim Vorgesetzten. Aber nicht immer sind Vorgesetzte in diesem Bereich ausreichend geschult und geübt.

Bestimmte Fragetechniken, die Fähigkeit zum Zuhören, zum Umgang mit Kritik und der motivationsfördernden Gesprächsgestaltung sind – in gewissem Maße – lernbar. Die Schulung und Vorbereitung von Führungskräften ist daher für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen besonders wichtig. Die nachfolgende Auflistung enthält Tipps und Anregungen für einen erfolgreichen Gesprächsverlauf.

Tipps für eine gelungene Gesprächsführung

- Seien Sie offen und zeigen dies auch.
- Trainieren Sie das aktive Zuhören.
- Reden Sie in Ich-Form, wenn Sie Ihre Erwartungen, Ihr Lob und Ihr Unbehagen äußern.
- Stellen Sie Fragen, statt Aussagen zu machen.
- Vermeiden Sie Unterbrechungen, Verallgemeinerungen oder Killerphrasen.
- Lassen Sie den Mitarbeiter zu Wort kommen, halten Sie keine Monologe.
- Lassen Sie dem Mitarbeiter genügend Zeit zum Fragen oder Antworten.
- Ermuntern Sie zu Fragen und Meinungsäußerungen.
- Konzentrieren Sie sich auf die Stärken des Mitarbeiters.
- Erkennen Sie Leistungen des Mitarbeiters ausdrücklich an.
- Beziehen Sie die Vorstellungen des Mitarbeiters ein.
- Stellen Sie genügend offene Fragen und Verständnisfragen.

1.4 Dokumentation von Mitarbeitergesprächen

Wie schon in den vorherigen Kapiteln dargestellt, ist das Mitarbeitergespräch ein sehr wichtiges Führungsinstrument und hat sowohl für die Führungskräfte als auch für die Beschäftigten eine hohe Bedeutung. Es ist sehr empfehlenswert, dass sich Vorgesetzte und Mitarbeiter zum Abschluss des Gespräches noch einmal über die wichtigsten Punkte verständigen und sich vergewissern, dass „beide Seiten“ das Gleiche verstanden haben.

Daher sollten die Ergebnisse des Mitarbeitergespräches schriftlich durch den Vorgesetzten festgehalten werden. In einem Protokoll können die wesentlichen Gesprächsergebnisse und ggf. auch unterschiedliche Positionen festgehalten werden.

Es ist empfehlenswert, dass Vorgesetzte und Mitarbeiter nach Beendigung des Gespräches das Protokoll noch einmal gemeinsam durchgehen und - bei beiderseitigem Einverständnis - beide unterschreiben.

Der Umgang mit den Aufzeichnungen zum Mitarbeitergespräch wird unterschiedlich gehandhabt. So ist oftmals per Betriebsvereinbarung geregelt, dass die Aufzeichnungen ausschließlich beim Mitarbeiter und Vorgesetzten verbleiben. In dem Fall wird häufig in der Personalakte nur vermerkt, dass ein Gespräch stattgefunden hat. Vereinbarte Weiterbildungsmaßnahmen werden an die Personalabteilung weitergegeben. In anderen Betrieben wird das Protokoll zum Mitarbeitergespräch nur dann in die Personalakte genommen, wenn ein beiderseitiges schriftliches Einverständnis darüber besteht.

Checkliste für den Vorgesetzten

- **Vor dem Gespräch**
 - Termin mindestens eine Woche vorher vereinbaren
 - Gespräch strukturieren
 - sich über Stärken und Schwächen des Mitarbeiters klar werden
 - Informationen über Förderungsmöglichkeiten einholen
 - Fachvorgesetzte (und ggf. weitere Linienvorgesetzte) ansprechen
 - besondere Anlässe in der letzten Zeit auf ihre Nachwirkungen sondieren

- für positive Gesprächsatmosphäre sorgen
- Ort: ruhiges Zimmer, Besprechungsecke, nicht am Schreibtisch
- ausreichend Zeit einplanen
- während des Gesprächs keine Unterbrechungen zulassen (Telefon u.ä.)
- Vertraulichkeit sicherstellen (niemand soll zusehen oder mithören können)
- sich auf den Mitarbeiter einstellen
- **Durchführung des Gesprächs**
 - Anlass und Ziele mitteilen
 - das Gespräch offen, konstruktiv und fair führen
 - in der Reihenfolge der Gesprächsthemen vorgehen:
 - 1 Aufgaben und Tätigkeiten des Mitarbeiters
 - 1 Führung und Zusammenarbeit
 - 1 Entwicklung und Förderung des Mitarbeiters
 - Ergebnis zusammenfassen, ggf. das Ergebnis schriftlich festhalten
- **Nach dem Gespräch**
 - Ergebnis mit den ursprünglichen Zielsetzungen vergleichen
 - Vereinbarte Maßnahmen planen und einleiten
 - Nachprüfbarkeit der Vereinbarungen sichern

Beispielfragen für das Mitarbeitergespräch

Arbeitsaufgaben:

Wo gibt es Probleme mit der Organisation der Arbeitsabläufe? Wo läuft es gut? Was kann verbessert werden? Ist für die Erledigung der Aufgaben eine Entlastung nötig und möglich? Können weitere Aufgaben übernommen werden? Wie kann die Aufgabenerledigung verbessert oder kundenfreundlicher gestaltet werden?

Arbeitsumfeld:

In welchem Zustand sind die Arbeitsmittel? Was wird gebraucht? Wo

gibt es störende Einflüsse (z.B. Lärm, Beleuchtung, räumliche Ausstattung)?
Welche psychischen Belastungen gibt es (z.B. Stress, persönliche Probleme)? Ist die Vertretung gut geregelt? Gibt es Veränderungsbedarf bei der Arbeitszeitgestaltung? Was kann zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit getan werden?

Zusammenarbeit und Führung:

Wie kann die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten und mit Mitarbeitern innerhalb und außerhalb des Arbeitsbereiches verbessert werden?
Wie kann der Informationsaustausch verbessert werden? Hat der Mitarbeiter genügend Entscheidungsspielraum? Wo hat der Vorgesetzte Anlass zu Lob und Kritik? Wo hat der Mitarbeiter Anlass zu Lob und Kritik?

Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven:

Wo liegen besondere Fähigkeiten, Interessen und Kompetenzen des Mitarbeiters? Wo liegen Entwicklungs-, Veränderungs- oder Aufstiegsperspektiven?
Welche Weiterbildungsmaßnahmen sind sinnvoll?

(Quelle: NEW.S Werkzeugkasten Personalarbeit)