

## Werkzeug: Mitarbeitergespräche – effiziente Planung und Durchführung



---

## Inhalt

<b>Ziel und Nutzen .....</b>	<b>3</b>
<b>Durchführung und Dauer .....</b>	<b>3</b>
<b>Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden .....</b>	<b>4</b>
<b>Das Werkzeug anwenden .....</b>	<b>4</b>
Schritt 1 – Vorbereitung und Planung .....	5
Schritt 2 - Durchführung des Mitarbeitergespräches.....	7
Schritt 3 - Auswertung und Planung weiterer Schritte.....	16
<b>Entwicklung.....</b>	<b>17</b>
<b>Impressum.....</b>	<b>18</b>
Projektbeteiligte .....	18
Förderung .....	18

## Ziel und Nutzen

Die Fähigkeit einer Organisation, sich an Veränderungen anzupassen und gestärkt durch Krisen zu "gehen", setzt eine gute Kommunikation zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitenden ebenso wie eine permanente und zielgerichtete Motivierung der Beschäftigten voraus, die dann zu einem höheren Engagement der Belegschaft führen sollte. Von hoher Bedeutung sind in diesem Zusammenhang regelmäßige Gespräche zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitenden, die dabei helfen können, bestehende Defizite aber auch vorhandene Potenziale aufzudecken.

Mit dem Werkzeug: „Mitarbeitergespräche – effiziente Planung und Durchführung“ bekommen kleine Unternehmen und Betriebe einen praktischen Leitfaden in die Hand, wie solche Gespräche strukturiert zu führen und zu dokumentieren sind.

Ziele von Mitarbeitergesprächen können sein:

1. Erfassung der Kompetenzen der Beschäftigten und Festlegung von Fortbildungsbedarfen im Sinne der Personalentwicklung
2. Information der Beschäftigten über Aufträge, Projekte, aktuelle Herausforderungen
3. Einholung von Ideen der Mitarbeitenden zur Optimierung von Prozessen und Abläufen

Regelmäßig durchgeführte, strukturierte Mitarbeitergespräche unterstützen maßgeblich dabei, die Widerstandsfähigkeit der Organisation als Ganzes zu stärken, Engagement und Motivation zu erhöhen und Beschäftigte an das Unternehmen zu binden.

Bitte beachten Sie, dass Mitarbeitergespräche immer zwischen dem Beschäftigten und der jeweiligen Führungskraft zu führen sind. Da es in kleinen Unternehmen in der Regel eine sehr flache Hierarchie gibt, gehen wir davon aus, dass die Gespräche zwischen Geschäftsführung und dem Mitarbeitenden stattfinden.

## Durchführung und Dauer

Ein Mitarbeitergespräch sollte **maximal 1,5 Stunden** dauern und einmal im Jahr durchgeführt werden. Wir empfehlen die Durchführung des Gesprächs in 3 Schritten:

**Schritt 1:** Vorbereitung und Planung

**Schritt 2:** Durchführung des Mitarbeitergespräches

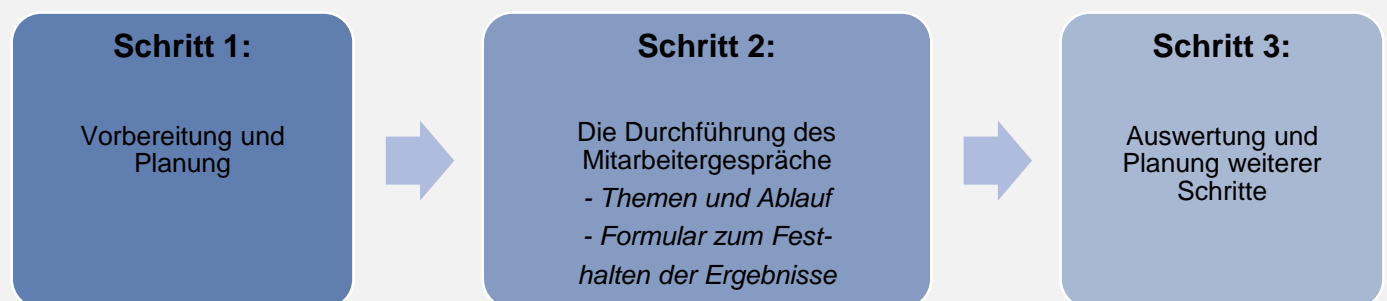
**Schritt 3:** Auswertung und Planung weiterer Schritte

## Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden



## Das Werkzeug anwenden

Wir empfehlen, die Bearbeitung des Themas: „Mitarbeitergespräche“ in den 3 schon kurz genannten Schritten „anzupacken“:



## Schritt 1 – Vorbereitung und Planung

Die in Schritt 1 genannten Aspekte sind allesamt von großer Bedeutung für erfolgreiche und motivierende Gespräche. Nur wenn Sie als Geschäftsführung die genannten Punkte berücksichtigen, werden die Gespräche dazu beitragen, die Widerstandskraft ihres Betriebes zu erhöhen bei gleichzeitig hohem Engagement der Beschäftigten.

### Voraussetzungen für erfolgreiche Mitarbeitergespräche

1. Informieren Sie die Teilnehmenden des Mitarbeitergespräches mindestens 14 Tage vor dem Gespräch.
2. Wählen Sie den Ort für das Gespräch so, dass Sie ungestört reden können.
3. Die Geschäftsführung erstellt bereits im Vorfeld eine Übersicht der Themen, die in dem Gespräch behandelt werden und macht diese bekannt, so dass alle Beteiligten sich darauf vorbereiten können.
4. Stellen Sie sicher, dass das Gespräch in ruhiger und entspannter Atmosphäre, offen und vertrauensvoll, ohne Zeitdruck und ohne Unterbrechungen geführt werden kann. Schaffen Sie eine offene und ehrliche Gesprächsatmosphäre.
5. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter\*innen über die geplanten Themenbereiche und den Ablauf des vorgesehenen Mitarbeitergespräches. Auf dieser Basis können sie sich Stichworte oder Fragen überlegen, die sie ins Gespräch einbringen wollen.
6. Die Geschäftsführung leitet das Gespräch, d.h. sie begrüßt, klärt noch einmal den Zeitrahmen und fordert den Mitarbeitenden auf, die eigene Sicht auf das jeweils vereinbarte Thema zu erläutern.
7. Sollten Sie als Geschäftsführung direkt in einen Konflikt involviert sein, so sollten Sie bitte die Moderation abgeben.
8. Die Gesprächsanteile sollen ausgeglichen (50:50) sein. Das Gespräch soll mehr durch Anerkennung als durch Kritik geprägt sein.
9. Die in dem Gespräch getroffenen Vereinbarungen sind während des Gesprächs schriftlich zu dokumentieren und im Anschluss von beiden Seiten zu unterzeichnen. Die Niederschrift ist streng vertraulich zu behandeln und verbleibt bei den jeweiligen Gesprächsbeteiligten.
10. Gesondert hiervon wird festgehalten, zu welchem Zeitpunkt das Mitarbeitergespräch stattgefunden hat und welche Maßnahmen (z.B. Fortbildungsbedarf) sich aus der Sicht des Mitarbeitenden und der Geschäftsführung ableiten lassen.

- 11.** Nachdem Sie Gespräche mit allen Mitarbeitenden geführt haben, werten Sie die Dokumentationen aus. Lassen sich wenig genutzte Kompetenzen oder Interessen, Fortbildungsbedarfe, Defizite in den Arbeitsabläufen, Konflikte etc. erkennen?
- 12.** Wenn Sie Handlungsbedarf feststellen, planen Sie entsprechende Maßnahmen. Achten Sie darauf, dass aus den Mitarbeitergesprächen konkrete Veränderungen entstehen - auch wenn es kleine Schritte sind. Wenn die Mitarbeitenden erfahren, dass sie tatsächlich etwas bewegen können, kann überdurchschnittliches Engagement entstehen.
- 13.** Mitarbeitergespräche sollten regelmäßig (z.B. jedes Jahr) durchgeführt werden.

## Schritt 2 - Durchführung des Mitarbeitergesprächs

Innerhalb dieses 2. Schrittes geht es um die Themenschwerpunkte und die Inhalte des geplanten Gesprächs. Ebenso erfahren Sie, in welcher Reihenfolge die Themen zu bearbeiten sind. Überlegen sie schon im Vorfeld, welche Fragen Sie im Detail stellen wollen.

Wichtig: die genannten Fragen müssen – bei Bedarf – auf die jeweilige spezifische Situation der Organisation/des Betriebes angepasst werden. Nur wenn Sie alle Themenbereiche „behandeln“, ist das geführte Mitarbeitergespräch ein weiterer Baustein ihrer betrieblichen Resilienz.

### Das Gespräch im Detail – Themenbereiche und Ablauf des Gesprächs

<b>1. Bitte erfassen Sie folgende Daten zu Beginn:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Datum des Gesprächs</li> <li>▪ Name des Mitarbeitenden</li> <li>▪ Tätigkeit des Mitarbeitenden bei Eintritt in das Unternehmen</li> <li>▪ Tätigkeit des Mitarbeitenden heute</li> <li>▪ Eintrittsdatum in das Unternehmen</li> <li>▪ Zusätzliche Qualifikationen</li> <li>▪ Anlass des Gesprächs (Jahresgespräch, Arbeitsplatzwechsel, Wunsch des Mitarbeitenden, Sonstiges)</li> </ul>
<b>2. Besprechung der allgemeinen Unternehmenssituation</b> (Bericht der Geschäftsführung):	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wirtschaftliche Lage, Auftragslage</li> <li>▪ Organisatorische Veränderungen im letzten Jahr</li> <li>▪ Aktuelle Ziele des Unternehmens</li> <li>▪ Betriebsklima aus Sicht der Geschäftsführung</li> </ul>
<b>3. Werdegang</b> des Mitarbeitenden bei dem Unternehmen (Bericht der Geschäftsführung):	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einstieg als ...</li> <li>▪ Karriereverlauf</li> <li>▪ Qualifizierungen</li> <li>▪ Besonderheiten</li> </ul>
<b>4. Leistungen des Unternehmens</b> für die Mitarbeitenden (hier berichtet die Geschäftsführung):	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Allgemein</li> <li>▪ Dem jeweiligen Mitarbeitenden gegenüber</li> </ul>
<b>5. Erörterung der aktuellen Aufgaben</b> des Mitarbeitenden:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sicht des Mitarbeitenden</li> <li>▪ Sicht der Geschäftsführung</li> </ul>
<b>6. Selbsteinschätzung</b> der Mitarbeitenden – Folgende Aspekte sind Inhalt dieser Einschätzung:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was gefällt mir an meiner Arbeit am besten?</li> <li>▪ Was gefällt mir am wenigsten?</li> <li>▪ Was möchte ich gerne in der Zukunft verstärkter tun?</li> <li>▪ Was ist das Wichtigste bei meiner Arbeit?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Förderliche und hinderliche Arbeitsbedingungen</li> <li>▪ Förderliche und hinderliche Aspekte der Unternehmenskultur/ vorherrschende Werte und Einstellungen im Unternehmen</li> <li>▪ Erforderliche Qualifizierungen und ggf. ungenutzte Kompetenzen</li> <li>▪ Physische und psychische Gesundheit</li> </ul>
<b>7. Bewertung</b> der derzeitigen Arbeit der Mitarbeitenden (Einschätzung und Formulierung von Verbesserungswünschen der Geschäftsführung):	<p>Es geht um eine kritische (positiv wie negativ) Bewertung der Arbeit der Mitarbeitenden im letzten Jahr. Hier macht es Sinn, sich nochmals mit den Zielen, die im letzten Mitarbeitergespräch vereinbart wurden, zu beschäftigen. Bewertung der aktuellen Arbeit des Mitarbeitenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einschätzung der Geschäftsführung zur Zielerreichung</li> <li>▪ Selbsteinschätzung des Mitarbeitenden zu den erreichten Zielen</li> </ul>
<b>8. Inhalte der Zielvereinbarung</b> sind folgende:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Datum des Gesprächs</li> <li>▪ Namen der beteiligten Gesprächspartner*innen</li> <li>▪ Konkrete Vereinbarungen und Ziele</li> <li>▪ Zeithorizont und Messkriterien:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bis wann ist das Ziel erreicht?</li> <li>– Anhand welcher Messgröße lässt es sich überprüfen?</li> <li>– Welche Priorität hat welches Ziel?</li> <li>– Konkrete Maßnahmen zur Förderung/ Entwicklung des Mitarbeitenden (z.B.: Weiterbildung, Lehrgänge, Aufgabenerweiterungen)</li> </ul> </li> <li>▪ Abschließende Stellungnahme und Anmerkungen von Mitarbeitenden und Geschäftsführung</li> <li>▪ Unterschriften von Mitarbeitenden und Geschäftsführung</li> </ul> <p>Die gemeinsam besprochenen Ziele/ Vereinbarungen werden schriftlich festgehalten. Diese Zielvereinbarung ist in der Personalakte des Mitarbeitenden aufzubewahren.</p>

## Das Formular zum Mitarbeitergespräch

### 1. Allgemeine Daten

Name: _____	Datum: _____
Alter: _____	Eintrittsdatum in das Unternehmen: _____
Funktion/Tätigkeit bei Eintritt in Unternehmen: _____	
Aktuelle Funktion/Tätigkeit: _____	
Zusätzliche Qualifikationen: _____	
Anlass des Gespräches:	<input type="checkbox"/> Jahresgespräch <input type="checkbox"/> Wunsch des Beschäftigten
	<input type="checkbox"/> Arbeitsplatzwechsel <input type="checkbox"/> Sonstige, welcher Grund: _____

### 2. Allgemeine Unternehmenssituation

- *wirtschaftliche Lage der Firma*
- *organisatorische Veränderungen im letzten Jahr*
- *aktuelle Ziele des Unternehmens*
- *Betriebsklima – aus Sicht der Geschäftsführung*

### 3. Werdegang des Mitarbeitenden im Unternehmen

- *Einstieg als ...*
- *Karriereverlauf*
- *Qualifizierungen*
- *Besonderheiten*

### 4. Leistungen des Unternehmens für die Mitarbeitenden

- *Allgemein*
- *Dem jeweiligen Mitarbeitenden gegenüber*

## 5. Aktuelle Aufgaben des Mitarbeitenden

*Sicht des Mitarbeitenden*

*Sicht der Geschäftsführung*

*Abweichungen?*

## 6. Selbsteinschätzung des Mitarbeitenden

*Was gefällt mir an meiner Arbeit am besten?*

*Was gefällt mir am wenigsten?*

*Was möchte ich gerne in der Zukunft tun?*

*Was ist das Wichtigste bei meiner Arbeit?*

**Wie steht es um die Arbeitsbedingungen?**

- *Förderliche und hinderliche Arbeitsbedingungen*
- *Förderliche und hinderliche Aspekte der Unternehmenskultur/ vorherrschenden Werte und Einstellungen im Unternehmen*
- *Erforderliche Qualifizierungen und ggf. ungenutzte Kompetenzen*
- *Physische und psychische Gesundheit*

## **7. Bewertung der derzeitigen Arbeit der Mitarbeitenden**

- *Bewertung der aktuellen Arbeit des bzw. der Mitarbeitenden*
- *Einschätzung der Geschäftsführung zur Zielerreichung*
- *Selbsteinschätzung des bzw. der Mitarbeitenden zu den erreichten Zielen*

## 8. Zielvereinbarung

Datum des Gesprächs: \_\_\_\_\_

Name des Mitarbeitenden: \_\_\_\_\_

Name Geschäftsführung: \_\_\_\_\_

Abschließende Stellungnahmen/ Anmerkungen des Mitarbeitenden und der Geschäftsführung:

\_\_\_\_\_  
**Unterschrift Mitarbeitender**

\_\_\_\_\_  
**Unterschrift Geschäftsführung**

**Alle Beteiligten erhalten ein Exemplar der Zielvereinbarungen und verpflichten sich, die Inhalte vertraulich zu behandeln.**

**Die Unterlagen sind aufzubewahren.**

### Schritt 3 - Auswertung und Planung weiterer Schritte

Zum Abschluss des Gespräches sollten die besprochenen Aktivitäten/ Ziele in den Handlungsplan übertragen werden, um eine zeitnahe Bearbeitung sicherzustellen, aber auch, um die Motivation der Beschäftigten weiterhin hochzuhalten.

Handlungsplan				
Was? (Konkrete Vereinbarungen/Ziele)	Wie? (Vorgehen)	Bis wann? (Datum)	Wer?	Bemerkung

## Entwicklung

Das Werkzeug „Mitarbeitergespräche – effiziente Planung und Durchführung“ wurde im Rahmen dieses Projektes entwickelt.

Das Werkzeug wurde entwickelt in Anlehnung an folgende Projektergebnisse:

- „AKKu – Arbeitsfähigkeit in kleinen Unternehmen erhalten“ Projekt der Zentralstelle für Weiterbildung im Handwerk e.V. (ZWH) in Düsseldorf, des Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen, dem Beratungsunternehmen d-ialogo in Wuppertal und dem Institut für Sicherheitstechnik (IST) der Bergischen Universität Wuppertal
- „Innovationsfähigkeit von KMU in einer alternden Gesellschaft stärken – InKas\_mark“ Projekt der agentur mark in Hagen und des Institut Arbeit und Technik (IAT) in Gelsenkirchen
- Praxisprojekte von d-ialogo, Wuppertal

Weiterführende Informationen unter:



## Impressum

### Projektbeteiligte

Gemeinsam führen folgende Partnerorganisationen das Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ durch:



IHK-Projektgesellschaft mbH Ostbrandenburg:

Sandy Morgen, [morgen@ihk-projekt.de](mailto:morgen@ihk-projekt.de)



IBBF - Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e.V.:

Dr. Evelyn Schmidt-Meergans, [evelyn.schmidt@ibbf.berlin](mailto:evelyn.schmidt@ibbf.berlin)



d-ialogo e.K.:

Hans-Jürgen Dorr, [dorr@d-ialogo.de](mailto:dorr@d-ialogo.de)

### Förderung

Das INQA-Experimentierraum-Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ wird über einen Zeitraum von zwei Jahren im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) sowie der Richtlinie „Unternehmen und Verwaltungen der Zukunft: INQA-Experimentierräume“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert sowie durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet.

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

