



In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 MINUTEN

Hans-Jürgen Kratz

Mitarbeiter- gespräche

GABAL



30 MINUTEN

**Welche Vorteile bieten Ihnen
Mitarbeitergespräche?**

Seite 9

Verwirrt Sie die Begriffsvielfalt?

Seite 11

**Was sollten die Schwerpunkte
eines Mitarbeitergesprächs sein?**

Seite 12

1. Die Bedeutung von Mitarbeitergesprächen

Mitarbeitergespräche dürfen nie Selbstzweck werden. Das beste System ist zum Scheitern verurteilt, wenn ihm nicht die erforderliche Akzeptanz entgegengebracht wird. Erstarren Mitarbeitergespräche zu einem ungeliebten bürokratischen Ritual, sollte gänzlich hierauf verzichtet werden.

Vergegenwärtigt sich ein Vorgesetzter indes die vielfältige Bedeutung dieses Führungsmittels, wird er Mitarbeitergespräche als wichtige Chefsache betrachten und sich die hiermit verbundenen positiven Aspekte im Interesse aller Beteiligten zunutze machen.

1.1 Weshalb Mitarbeitergespräche?

Sie müssen sich fragen, weshalb Sie Mitarbeitergespräche führen, wenn Sie ein konstruktives Ergebnis für beide Seiten erreichen wollen.

- Mitarbeitergespräche haben die Aufgabe, den Unternehmenserfolg insgesamt sichern zu helfen und fest-

zustellen, ob und inwieweit Mitarbeiter den Anforderungen ihres Arbeitsplatzes sowie den Unternehmenszielen nach Eignung und Leistung entsprechen.

- Das Unternehmen erhält einen Überblick, wo jeder Mitarbeiter in seiner Leistung und in seinem Verhalten steht bzw. nach erfolgreicher Personalentwicklung stehen könnte. Ohne Informationen dieser Art kann keine effektive Personalpolitik betrieben werden.
- Die Verpflichtung zum Führen eines Gesprächs stellt die gewünschte Barriere gegen Missbrauch dar und vermeidet Beurteilungen nach „Gutsherrenart“.
- Da in Mitarbeitergesprächen auch Qualifikationsbedarf und -wünsche ermittelt werden, geben sie Anstöße zur gezielten Förderung von Mitarbeitern, was letztlich wiederum dem Unternehmen nützt.
- Missverständnisse über Aufgaben und Anforderungen werden aufgedeckt, sodass sich organisatorische Schwachstellen eher ausmerzen lassen.
- Der Mitarbeiter erhält von seinem Vorgesetzten ein zusammengefasstes sachliches Feedback. Ihm wird aufgezeigt, wie seine Kenntnisse und Eigenschaften von anderen gesehen werden und ob er den Anforderungen seines Arbeitsplatzes gerecht wird.
- Mitarbeitergespräche können leistungsstimulierend wirken.
- Die Motivation steigt, wenn gute oder sehr gute Leistungen dokumentiert werden. Die positive Einschätzung der eigenen Person führt zur Stärkung des

Selbstbewusstseins und trägt dem Erfolgsstreben des Mitarbeiters Rechnung.

- Als „Abfallprodukt“ erhält ein Vorgesetzter von seinem Mitarbeiter ein Feedback über das eigene Führungsverhalten.
- Die Ergebnisse systematischer Mitarbeitergespräche können Grundlage für eine leistungsgerechte Entgeltbemessung sein.
- Der Mitarbeiter kann sowohl seine beruflichen Ziele als auch seine persönlichen Vorstellungen, Wünsche und Erwartungen darstellen.

Systematische Mitarbeitergespräche dienen allen Beteiligten: dem Betrieb, dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter!



1.2 Ein Gespräch – verschiedene Bezeichnungen

Während in einem Unternehmen die Beurteilung des Mitarbeiters Priorität besitzt, wird in einem anderen Betrieb vorrangig die Zielvereinbarung oder die Förderung des Mitarbeiters in den Vordergrund gestellt. Auch sind betriebspezifische Kombinationen und vielgestaltige Mischformen anzutreffen:

- Beurteilungsgespräch
- Beurteilungs- und Fördergespräch
- Personalführungsgespräch

- Jahresgespräch
- Zielvereinbarungsgespräch
- Beratungsgespräch
- Fördergespräch
- Karrieregespräch
- Entwicklungsgespräch
- Qualifikationsgespräch



Je nach Betrieb werden mit den Mitarbeitergesprächen unterschiedliche Zielvorstellungen verbunden, das zeigt sich schon in der Bezeichnung.

1.3 Welche Schwerpunkte werden verfolgt?

An den vorgenannten Gesprächsbezeichnungen sehen Sie schon das große betriebliche Interesse, in Mitarbeitergesprächen drei Aspekte entweder isoliert oder kombiniert zu erörtern und zu Ergebnissen zu führen:

- die Beurteilung der Mitarbeiter
- die Vereinbarung von Zielen
- die Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter

Rückblick und Ausblick

Regelmäßig wird das Mitarbeitergespräch für eine Rückschau genutzt, wobei Bilanz gezogen wird. Ob und in welchem Umfang vereinbarte Ziele erreicht wurden, ergibt sich aus einem Soll-Ist-Vergleich. Zwangsläufig

werden hierbei auch die vom Mitarbeiter eingesetzten Ressourcen und sein gezeigtes Leistungsverhalten betrachtet und beurteilt. Die mit Mitarbeitergesprächen angestrebten Ziele würden nicht erreicht, wenn nur das Vergangene aufgearbeitet würde. Im Gespräch erkannte leistungshindernde Faktoren sollten bereits die Aufmerksamkeit in die Zukunft richten und an eine Verbesserung der Situation oder an eine Weiterentwicklung denken lassen. Mit den Gesprächsschwerpunkten „Ziele vereinbaren“ und „Fördern und entwickeln“ schauen Sie vorwärts und richten zusammen mit dem Mitarbeiter den Blick in die Zukunft.

Mitarbeitergespräche sind wichtige Führungs- und Förderungsinstrumente. Je nach Betrieb werden dabei unterschiedliche Schwerpunkte gebildet. Regelmäßig stehen dabei die Aspekte

- ***Beurteilung***
- ***Vereinbarung von Zielen***
- ***Förderung und Entwicklung***

im Mittelpunkt. Während die Beurteilung des Mitarbeiters vergangenheitsbezogen ist, richten Sie bei der Vereinbarung der Ziele und Erörterung der Förderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten den Blick in die Zukunft.

