

## Leitfaden zur Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs mit Ihrem Mitarbeiter / Ihrer Mitarbeiterin

Die Grundidee des Mitarbeitergesprächs besteht darin, daß man mit Hilfe eines vorgegebenen Formulars eine formelle Basis dafür schaffen möchte, daß sich mindestens einmal jährlich sowohl Mitarbeiter als auch Vorgesetzter die Zeit nehmen, ein ausführliches Gespräch zu führen. Dieses Gespräch dreht sich primär um die Aufgaben Ihres Mitarbeiters, deren Anforderungen, die hierfür notwendigen Fähigkeiten und die evtl. erforderlichen Personalentwicklungsmaßnahmen für ihn. Daneben besteht die Möglichkeit, allgemein Verbesserungsvorschläge /-wünsche zu äußern und mit Ihrem Mitarbeiter seine beruflichen Ziele zu besprechen.

### Hinweise zur Vorbereitung des Gesprächs:

- Das Gespräch soll von Mitarbeitern und Vorgesetzten gut vorbereitet werden. Dazu gehört, daß der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter rechtzeitig vorher (mind. 2 Arbeitstage) den Gesprächstermin vereinbart und eine ausreichende Gesprächsdauer (mind. 1 Stunde) einplant.
- Das Gespräch sollte in Ruhe geführt werden, Störungen sind deshalb zu vermeiden.
- Qualität und Erfolg des Gesprächs hängen entscheidend von der offenen und konstruktiven Atmosphäre ab, die am ehesten durch eine mitarbeiterorientierte, von Freundlichkeit geprägte, partnerschaftliche Gesprächsführung erreicht wird.
- Alle Punkte, auch die kritischen, sollen von beiden Partnern offen und konstruktiv angesprochen werden. In diesem Dialog sind das Zuhören und das „Verstehen-Wollen“ wesentliche Bestandteile.
- Sofern sich im Gespräch ein Qualifizierungsbedarf für den Mitarbeiter ergibt, sollen am Ende des Gesprächs konkrete Maßnahmen vereinbart sein.
- Nach Unterzeichnung durch die Gesprächspartner ist das Gesprächsprotokoll dem nächsthöheren Vorgesetzten zur Prüfung und Unterschrift vorzulegen.

Neben diesen allgemeinen Hinweisen zur Durchführung des Gesprächs liefert dieser Leitfaden auch Vorschläge dafür, was Sie alles ansprechen könnten. Bevor Sie sich also mit Ihrem Mitarbeiter zusammensetzen, sollten Sie sich ein Blatt Papier nehmen und die wichtigsten Dinge, die Sie ansprechen möchten, notieren.

### **Hilfreich könnte hier die Beantwortung folgender Fragen sein:**

1. Hat der Mitarbeiter Ihrer Meinung nach seine Aufgaben in den letzten 12 Monaten erfolgreich bewältigt? Gab es Schwierigkeiten, wenn ja, welche und was könnte man dagegen unternehmen?
2. Hat sich das Aufgabengebiet des Mitarbeiters geändert? Wie?
  - Sind die Aufgaben leichter oder schwieriger geworden – wie und warum?
  - Sind die Aufgaben mehr oder weniger geworden – wie und warum?
  - Gab es technische Neuerungen - welche?
  - Gab es organisatorische Änderungen – welche?
  - Ist der Mitarbeiter versetzt worden?
3. Wo sehen Sie die Stärken des Mitarbeiters und kann er diese Stärken angemessen einsetzen?
4. Wo sehen Sie eher Schwächen bzw. Verbesserungspotentiale?
5. Ist der Mitarbeiter seinen Kenntnissen und Fähigkeiten entsprechend eingesetzt?

## Leitfaden zur Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs mit Ihrem Vorgesetzten

Die Grundidee des Mitarbeitergesprächs besteht darin, daß man mit Hilfe eines vorgegebenen Formulars eine formelle Basis dafür schaffen möchte, daß sich mindestens einmal jährlich sowohl Mitarbeiter als auch Vorgesetzter die Zeit nehmen, ein ausführliches Gespräch zu führen. Dieses Gespräch dreht sich primär um Ihre Aufgaben, deren Anforderungen, die hierfür notwendigen Fähigkeiten und die evtl. erforderlichen Personalentwicklungsmaßnahmen für Sie. Daneben besteht die Möglichkeit, allgemein Verbesserungsvorschläge /-wünsche zu äußern und mit Ihrem Vorgesetzten Ihre beruflichen Ziele zu besprechen.

Dieser Leitfaden ist als Hilfe zur Vorbereitung eines effektiven Mitarbeitergesprächs gedacht. Er soll Ihnen dabei helfen, Ihre Gedanken zu ordnen und liefert Vorschläge dafür, was Sie alles ansprechen könnten. Bevor Sie sich also mit Ihrem Vorgesetzten zusammensetzen, sollten Sie sich ein Blatt Papier nehmen und die wichtigsten Dinge, die Sie ansprechen möchten, notieren.

### Hilfreich könnte hier die Beantwortung folgender Fragen sein:

1. Konnten Sie Ihre Aufgaben in den letzten 12 Monaten gut bewältigen oder gab es Schwierigkeiten, wenn ja, welche und was könnte man künftig dagegen unternehmen?
2. Hat sich Ihr Aufgabengebiet geändert? Wie?
  - Sind die Aufgaben leichter oder schwieriger geworden – wie und warum?
  - Sind die Aufgaben mehr oder weniger geworden – wie und warum?
  - Gab es technische Neuerungen - welche?
  - Gab es organisatorische Änderungen – welche?
  - Hat eine Versetzung stattgefunden?
3. Wo sehen Sie Ihre Stärken und können Sie diese Stärken angemessen einsetzen?
4. Wo sehen Sie bei sich eher Schwächen bzw. Verbesserungspotentiale?
5. Fühlen Sie sich ihren Kenntnissen und Fähigkeiten entsprechend eingesetzt?
6. Was könnte in Ihrem Arbeitsumfeld besser sein (z.B. Arbeitsabläufe, Zusammenarbeit mit anderen, Informationsaustausch, Arbeitsplanung, usw.)
7. Sehen Sie für sich die Notwendigkeit besonderer Personalentwicklungsmaßnahmen?
  - für die gegenwärtige Aufgabe
  - für zukünftige Aufgaben
8. Sind Sie mit Ihrer Aufgabe zufrieden oder möchten Sie anders eingesetzt werden?
9. Gibt es realistische berufliche Ziele, die Sie noch nicht erreicht haben, aber mittel- bis langfristig anstreben möchten? Was kann das Unternehmen für Ihre berufliche Weiterbildung tun oder veranlassen?
10. Gibt es sonst noch Dinge, die Sie ansprechen möchten?

6. Was könnte in seinem Arbeitsumfeld besser sein (z.B. Arbeitsabläufe, Zusammenarbeit mit anderen, Informationsaustausch, Arbeitsplanung usw.)
7. Werden sich die Aufgaben des Mitarbeiters in den kommenden 12 Monaten verändern?
  - Welche Aufgaben fallen weg?
  - Welche Aufgaben kommen hinzu?
  - Welche Ziele sind zu erreichen (möglichst quantitativ messbar festlegen)?
8. Welche zusätzlichen Fähigkeiten/Kenntnisse sind notwendig für die Bewältigung der heutigen bzw. künftigen Aufgaben?
9. Was kann das Unternehmen für die berufliche Weiterbildung des Mitarbeiters tun bzw. veranlassen, d.h. welche Personalentwicklungsmaßnahmen sind notwendig?
  - Bis wann sollten sie abgeschlossen sein?
  - Wer ist für die Veranlassung verantwortlich?
10. Besteht von Unternehmensseite der Wunsch oder die Notwendigkeit, den Mitarbeiter an anderer Stelle einzusetzen?
  - auf welcher Stelle?
  - für wie lange (zeitlich begrenzt oder auf Dauer)?
11. Welche beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten sehen Sie für den Mitarbeiter? Ist ein separates Karrieregespräch zur Klärung der mittel- und langfristigen Perspektiven angebracht?
12. Gibt es sonst noch Dinge, die Sie ansprechen möchten?

# MITARBEITERGESPRÄCH

## Angaben zum Mitarbeiter / zur Mitarbeiterin

Name, Vorname:

Geburtsdatum:

Funktion / Abteilung

Derzeitiger Vorgesetzter:

**1. Rückblick:** Zeitraum von \_\_\_\_\_

bis \_\_\_\_\_

**1a) Sind die Aufgaben im vergangenen Jahr erfolgreich bewältigt worden? (bei Abweichungen bitte Ursachen benennen)**

Ja

Nein

Wenn nein angekreuzt wurde, dann bitte kurz erläutern:

**1b) Sind die Aufgaben des Mitarbeiters gleichgeblieben?**

Ja

Nein

Wenn nein angekreuzt wurde, dann bitte kurz erläutern:

**1c) Wo liegen die Stärken des Mitarbeiters, wo gibt es Verbesserungspotentiale? (z.B. Fachwissen, Einsatzbereitschaft, etc.)**

**1d) Welche Verbesserungsmöglichkeiten gibt es aus Sicht des Mitarbeiters?**  
 (z.B. bzgl. Abläufe, Kommunikation, Information, Zusammenarbeit mit Führungskräften / Kollegen / Mitarbeitern, etc.)


**1e) Welche Qualifizierungsmaßnahmen sind umgesetzt worden?**


**2. Ausblick:** Zeitraum von \_\_\_\_\_ bis \_\_\_\_\_

**2a) Welche Änderungen werden sich im kommenden Jahr ergeben und wie ändern sich hierdurch die Aufgaben?**

WAS?	BIS WANN?

**2b) Welche besonderen Kenntnisse und Fähigkeiten sind erforderlich?**  
 (z.B. besonderes Fachwissen, Arbeitstechniken, selbständiges Handeln etc.)


<b>2c)</b>	<b>Welche Fördermaßnahmen sind notwendig?</b> (z.B. Kurse/Seminare, Trainings, Stellvertreterfunktion, Sonderaufgaben, etc.)	
	<b>WAS?</b>	<b>BIS WANN?</b>
<b>2d)</b>	<b>Welche beruflichen Ziele hat der Mitarbeiter?</b>	
<b>2e)</b>	<b>Wie beurteilt die Führungskraft die Erreichbarkeit dieser Ziele?</b>	
<b>2f)</b>	<b>Sollen Fördermaßnahmen eingeleitet werden? Welche? Bis wann?</b>	
	<b>WAS?</b>	<b>BIS WANN?</b>

<b>3. Stellungnahme</b>	
<b>Wurde über alle Maßnahmen Einvernehmen erzielt?:</b>	
<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
<u>Wenn nein angekreuzt wurde, dann bitte kurz erläutern:</u>	

xyz, den ..... Datum                      ..... Mitarbeiter/-in                      ..... Führungskraft                      ..... nächsthöhere Führungskraft

# GRUPPENGESPRÄCH

## Angaben zur Gruppe

Gruppenbezeichnung

Gruppenmitglieder

Derzeitiger Vorgesetzter:

**1. Rückblick:** Zeitraum von

bis

**1a) Sind die Aufgaben im vergangenen Jahr erfolgreich bewältigt worden? (bei Abweichungen bitte Ursachen benennen)**

Ja

Nein

Wenn nein angekreuzt wurde, dann bitte kurz erläutern:

**1b) Sind die Aufgaben der Gruppe gleichgeblieben?**

Ja

Nein

Wenn nein angekreuzt wurde, dann bitte kurz erläutern:





<b>2b)</b>	<b>Welche besonderen Kenntnisse und Fähigkeiten sind erforderlich?</b> (z.B. besonderes Fachwissen, Arbeitstechniken, selbständiges Handeln etc.)	
<b>2c)</b>	<b>Welche Fördermaßnahmen sind notwendig?</b> (z.B. Kurse/Seminare, Trainings, Stellvertreterfunktion, Sonderaufgaben, etc.)	
	<b>WAS?</b>	<b>BIS WANN?</b>
<b>2d)</b>	<b>Welche Ziele hat die Gruppe?</b>	
<b>2e)</b>	<b>Wie beurteilt die Führungskraft die Erreichbarkeit dieser Ziele?</b>	
<b>2f)</b>	<b>Sollen Fördermaßnahmen eingeleitet werden? Welche? Bis wann?</b>	
	<b>WAS?</b>	<b>BIS WANN?</b>

### 3. Stellungnahme

**Wurde über alle Maßnahmen Einvernehmen erzielt?:**

Ja

Nein

Wenn nein angekreuzt wurde, dann bitte kurz erläutern:


xyz, den ..... Datum ..... Gruppensprecher ..... Führungskraft ..... nächsthöhere Führungskraft