

Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche



Die Mitarbeitergespräche stehen im weitesten Sinne als Sammelbegriff für alle Gespräche die unmittelbare Vorgesetzte mit MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Anlässen führen.

Dazu gehören Beurteilungs- und Fördergespräche , Zielvereinbarungsgespräch, Problem- und Konfliktlösungsgespräche usw.

Jedes dieser Gesprächsanlässe erfordert eine ganz spezielle Vorbereitung. Wir wollen über die Merkmale und den Rahmen von Mitarbeitergesprächen im weitesten Sinne und dann im Speziellen auf das Beurteilungs-, Förder-, und Kritikgespräch kommen.

Die Gespräche mit MitarbeiterInnen sollen zur Verbesserung des Verhältnisses zwischen den Gesprächspartnern dienen, indem es Offenheit, Vertrauen und gegenseitige Akzeptanz fördern hilft.



Dies kann aber nur gelingen, wenn der Vorgesetzte sich seiner Verantwortung der Ablaufplanung von Vorbereitungen, Durchführung und Nachbereitung des Gesprächs bewusst macht, dazu gehören:

- Information über den Gesprächsanlass
- Abstimmung des Gesprächsortes und –termins (Störungen dabei ausschließen)
- Festlegung des Zeitrahmens
- Abstimmung der Themen im Einzelnen
- Vorbereitung einer Gesprächsstrategie
- Definition der Ziele des Gesprächs
- Anfertigung des Ergebnisprotokolls (von beiden Gesprächspartnern gegenlesen und unterschreiben lassen)
- Überwachung der Vereinbarung



Für die Vorbereitung und die Ergebnisse des Gesprächs sind beide Beteiligten verantwortlich.

Grundsätzlich handelt es sich beim Mitarbeitergespräch um ein Vier-Augen-Gespräch.

Die innere Haltung gegenüber der MitarbeiterIn und die Einhaltung von Gesprächs- und Kommunikationsregeln sind ein wesentliches Element, von dem das Gelingen dieses Personalentwicklungsinstrument abhängt.

Als ein wesentliches Element von Mitarbeiterführung sollte die Mitarbeitergespräche auf allen hierarchischen Ebene idealerweise „top-down“ einmal jährlich stattfinden.



Ein individuell zu entwickelnde Gesprächsleitfaden sollte folgende Themenschwerpunkte enthalten:

- Gemeinsame Einschätzung von Arbeitsereignissen und Arbeitsverhalten bzw. eine gemeinsame kritische Bewertung der Zielerreichung im vergangenen Jahr.
- Vereinbarung über die Ziele für das Folgejahr und Verständigung von Abspracheerfordernissen bei Zielabweichung.
- Austausch über Stärken und Schwächen des Mitarbeiters und einen Austausch über Stärken und Schwächen des Vorgesetzten aus Sicht des Mitarbeiters.
- Austausch über persönlichen und beruflichen Entwicklungsziele und -perspektiven der MitarbeiterInnen
- Absprache zur künftigen Zusammenarbeit.



Die speziellen Merkmale von Beurteilungs-, Förder- und Kritikgesprächen

Das Beurteilungsgespräch	Das Fördergespräch	Das Kritikgespräch
<p><u>Rahmen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalrechtlich relevantes Instrument • Form und Ausübung stellen müssen dem besonderen Rechtscharakter Rechnung tragen 	<p><u>Rahmen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Positive Bewertung und Förderung steht im Vordergrund • Dadurch weniger belastet Beurteilungs- und Kritikgespräch 	<p><u>Rahmen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Für Mitarbeiter und Vorgesetzte eher durch Spannung und Ängste belastete • Kritikgespräche und ihre Dokumentation kann Grundlage für weitere arbeitsrechtliche Schritte sein (mündl. Ermahnung, schrift. Missbilligung bis hin zur Kündigung)
<p><u>Umgang damit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Erstellung von Beurteilungen ist Aufgabe des Dienstvorgesetzten • Arbeits- und Leistungsverhalten soll möglichst objektiv, unvoreingenommen und gerecht anhand von festgelegten Kriterien erfolgen • Ziel ist es, einen Konsens zwischen Beurteilungseinschätzung und Selbsteinschätzung zu finden • Im Regelfall wird die Beurteilung von beiden Beteiligten unterschreiben 	<p><u>Umgang damit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Der Gesprächsrahmen sollte wie bei den MAGs beschrieben gestaltet werden • Angenehme Atmosphäre schaffen • individuelle Fort- und Qualifizierungsbedarf im Gespräch klären und festhalten (strategische Fortbildungsplanung) 	<p><u>Umgang damit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Durch positive Gesprächseröffnung versuchen angespannte Atmosphäre zu entkrampfen • Hilfestellung und Unterstützung anbieten • Kritik offen und klar benennen • Künftiges Verhalten und Kontrollmaßnahmen genau klären



Das Beurteilungsgespräch	Das Fördergespräch	Das Kritikgespräch
<p><u>Handlungsorientierung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Mitarbeiterbeurteilung sollte leistungs-, verhaltens- und zielorientiert sein • Aussage zu Stärken und Schwächen auch individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und ziele benennen • Die Aufgabenerfüllung sollte an der Stellenbeschreibung und dem Beurteilungsbogen gemessen werden 	<p><u>Handlungsorientierung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Vorbereitungsblatt zum Fördergespräch wird von Leistung und Mitarbeiter als Grundlage des Gesprächs benutzt • die dort benannte Fragestellungen sind Inhalt und Ausgangspunkt des Gesprächs 	<p><u>Handlungsorientierung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • kritisches Fehlverhalten/ schlechte Leistungen in aller Deutlichkeit benennen (Sticheleinen und Ironie vermeiden) • Mitarbeiter Gelegenheiten geben dazu Stellung zu beziehen • geduldiges, empathisches Zuhören • Sachverhalten klären • Analyse der Ursachen • Perspektiven eröffnen • Handlungsalternativen mit den Mitarbeitern erörtern <p>Konkrete Vereinbarungen für die Zukunft besprechen, schriftlich festhalten und gemeinsam unterschreiben</p>



Schema zur Mitarbeiterbeurteilung

Vorüberlegung

- persönliche Arbeitssituation
- besondere Ereignisse in der zurückliegenden Zeitperiode

Auswerten

- gesetzte Ziele und vorhandene Ergebnisse vergleichen und beurteilen

Aufgaben

wie erfüllt?
qualitativ?
quantitativ?

Befindlichkeit

zufrieden am
Arbeitsplatz;
bereit zu leisten;
überfordert?
unterfordert?

Zusammenarbeit

mit Chef?
mit Kollegen?

Hindernisse

was hat die
Arbeit erschwert?
Strukturen?
Ergebnisse?
Zusammenhänge?



Ziele bestimmen

- für das Lernen, für das Verbessern, für das Verändern - Wege dafür festlegen

Termine

- für die einzelnen Ziele vereinbaren

Nächstes Gespräch

- Termin bestimmen

Auswertung des Gesprächs

- Ergebnis zum Inhalt, zum Verlauf
- Wünsche für das nächste Gespräch

Gesprächs- Protokoll

- kurz
- an beide Gesprächspartner



Fragen für Mitarbeitergespräche

- Wie beurteile Sie die Entwicklung unserer Abteilung im letzten Jahr?
- Wo sollte es Ihrer Meinung nach hingehen?
- Wie schätzen Sie Ihre Arbeit für das Jahr ... ein?
- Was lief gut.....?
- Nehmen Sie eine Selbsteinschätzung, auf der Grundlage, der Ihnen bekannten Anforderungen und Erwarten vor!
- Zu welchen Themen, in welchen Bereichen möchten Sie Sich besonders engagieren?
- Ggf. Vereinbarungen von persönlichen Entwicklungszielen, Sach- und Kommunikationszielen

