# ZWECK

Im Unternehmen werden laufend Gespräche zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften geführt. Diese dienen dem Austausch von Informationen zur Erledigung von Tätigkeiten und Einzelaufgaben im betrieblichen Alltag. Als Ergänzung dazu werden im jährlichen Mitarbeitergespräch längerfristig wirkende Themen systematisch erörtert. Mit diesem System wollen wir erreichen, dass unsere Mitarbeitenden und unsere Führungskräfte beim Erfüllen der Aufgaben unterstützt werden.

Als Ergebnis erwarten wir:

* klare Zielvereinbarungen mit konkreten Erfolgskriterien
* das Abstimmen von übergeordneten unternehmerischen und individuellen Zielen
* das Aufzeigen und Realisieren von Verbesserungspotentialen
* persönliche Weiterbildungs- und Entwicklungsziele
* eine gute Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft
* die Pflege des positiven Betriebsklimas und das Fördern der konstruktiven Gesprächskultur

# GELTUNGBEREICH

Gilt für das gesamte Unternehmen **<Firmenname>**.

# BEGRIFFE

Keine Begriffe festgelegt.

# ABLAUF und VERANTWORTLICHKEITEN

## Vorteile eines guten Mitarbeitergesprächs

### Konkrete Vorteile für alle Mitarbeitenden:

* die Mitarbeitenden wissen, was von ihnen erwartet wird. Die Ziele im unmittelbaren Aufgabenbereich sind klar definiert
* die Mitarbeitenden erhalten ein konkretes Feedback und wissen dadurch, wie ihre Leistungen durch die Führungskraft eingeschätzt werden
* Probleme, Unklarheiten und Missverständnisse können aus der Sicht der Mitarbeitenden aufgezeigt und besprochen, sowie Ideen und Vorschläge eingebracht werden
* persönliche Entwicklungsmöglichkeiten werden angesprochen und systematische Förderungsmaßnahmen erörtert
* die Vertrauensbasis wird gefördert

### Konkrete Vorteile für die Führungskraft:

* die Ziele und deren Umsetzung werden fixiert
* die Detailfragen in der Tagesarbeit reduzieren sich, da die Mitarbeitenden wissen, was zu erreichen ist
* Lob, Anerkennung und konstruktive Kritik werden im Mitarbeitergespräch in fördernder Form angesprochen
* durch Feedback seitens der Mitarbeitenden verbessert sich die eigene Führungsarbeit
* der Erfolg im eigenen Verantwortungsbereich wird durch motivierte und höher qualifizierte Mitarbeitenden gesteigert

### Konkrete Vorteile für das Unternehmen

* alle Aktivitäten werden auf das Unternehmensziel konzentriert und ausgerichtet
* es entsteht ein Klima für leistungsorientierte, motivierte Mitarbeitende, die sich mit ihren Arbeitsergebnissen und dem Unternehmen identifizieren
* die Leistungsfähigkeit des Teams und der Organisation wird gesteigert

## Grundsätze beim Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch ist ein 4-Augen-Gespräch zwischen Mitarbeitenden und der unmittelbaren Führungskraft. Auf Wunsch kann der Mitarbeitende auch eine dritte Vertrauensperson beiziehen.

* Das Mitarbeitergespräch ist Teil der Arbeit, es ist für alle Mitarbeitenden verbindlich.
* Das Mitarbeitergespräch findet ein Mal pro Jahr statt.
* De Verantwortung für das Führen des Mitarbeitergesprächs liegt bei der Führungskraft.
* Bei einem Wechsel im Führungskräftebereich übergibt der Vorgänger dem Nachfolger alle Unterlagen.

### Terminvereinbarung

* der Termin wird mindestens 14 Tage vor dem Gespräch vereinbart
* die Mindestdauer des Mitarbeitergesprächs ist eine Stunde
* als Gesprächsort wird eine Umgebung vereinbart, in der Störungen von außen unterbunden werden
* die Führungskraft überreicht den Leitfaden und den Gesprächsbogen an den Mitarbeitenden
* der vereinbarte Gesprächstermin ist für beide Seiten absolut verbindlich

### Gespräch verbindlich vorbereiten und durchführen

* jeder bereitet sich für sich selbst vor
* eigene Vorstellungen werden in Stichworten schriftlich auf den Gesprächsbogen festgehalten
* die im Gesprächsbogen angeführten Themenbereiche werden gemeinsam durchgearbeitet
* es wird nur vereinbart, was unmittelbar von den Gesprächspartnern beeinflusst werden kann
* es werden die Regeln für gute Gesprächsführung und Zielvereinbarungen eingehalten
* alle Gesprächsinhalte werden vertraulich behandelt

### Gespräch zusammenfassen

* am Gesprächsanfang wird vereinbart, wer – Mitarbeitende oder Führungskraft – die Zusammenfassung niederschreibt
* am Ende des Gesprächs unterschreiben beide Gesprächspartner
* das Original bleibt beim Mitarbeitenden, die Kopie bei der Führungskraft
* nach Abschluss aller Mitarbeitergespräche im eigenen Verantwortungsbereich fasst die Führungskraft schriftlich die wichtigsten Ergebnisse aller Gespräche zusammen (060200\_FO\_05 Mitarbeitergespräch).

## Worüber wird im Mitarbeitergespräch gesprochen?

Themenbereiche, die im Mitarbeitergespräch behandelt werden:

* Ziele des vergangenen Jahres
* Andere Leistungen im vergangenen Jahr
* Zusammenfassung der persönlichen Stärken und Verbesserungspotentiale
* Zusammenarbeit Mitarbeitender – Führungskraft
* Ziele im kommenden Jahr
* Weiterbildungs- und Entwicklungsziele
* Erwartungen und Bedürfnisse des Mitarbeitenden

## Ziele professionell vereinbaren

Der Erfolg des Mitarbeitergesprächs hängt, neben guter Vorbereitung und gutem Ablauf davon ab, dass Sie klar formulierte Ziele festlegen, mit denen Sie sich identifizieren. Regeln für gute Zielsetzungen:

Regel 1: spezifisch, klar und persönlich beeinflussbar

Die Ziele müssen so spezifisch und konkret formuliert sein, dass für den Mitarbeitenden und für die Führungskraft eindeutig klar ist, worin sich der Erfolg ausdrückt. Die Ziele sollten ganz oder zumindest zum Großteil in Ihrem Einflussbereich liegen.

Regel 2: messbar

Legen Sie objektive Erfolgsmaßstäbe fest, die nicht von persönlichen Interpretationen abhängen, sondern auf – von beiden Seiten – überprüfbaren Fakten beruhen.

Regel 3: akzeptiert – persönliche Identifikation

Die individuellen Ziele sollten gemeinsam erarbeitet (erklärt, vermittelt,...) und nicht einfach von der Führungskraft „verordnet“ werden. Es sind sonst Ziele der Führungskraft und nicht des Mitarbeitenden.

Regel 4: realistisch, persönlich erreichbar

Jedes festgelegte Ziel soll nach Einschätzung beider Gesprächspartner erreichbar sein. Die Ziele sollten anspruchsvoll und herausfordernd formuliert sein. Erfolg ist wichtig!

Regel 5: mit einem Termin versehen

Fixieren Sie bei jedem Ziel, bis wann die jeweilige Zielsetzung erreicht werden soll. Wird nichts ausdrücklich vereinbart, gilt beim Mitarbeitergespräch automatisch das Ende des Geschäftsjahres als vereinbarter Termin.

Regel 6: wenige, aber entscheidende Ziele

Es sollen nicht mehr als fünf bis acht Ziele definiert werden. Verteilen Sie Ihre Energie nicht auf zu viele Dinge. Konzentrieren Sie sich auf wenige, aber entscheidende Punkte: Weniger ist mehr!

Regel 7: Prioritäten

Bringen Sie die Ziele in eine einfache Rangordnung, welche die Wichtigkeit der Ziele bestimmt.

Priorität 1 muss unter allen Umständen erreicht werden

Priorität 2 wichtig (wenn Priorität 1 erledigt ist)

Priorität 3 wünschenswert (wenn Priorität 1 erledigt ist)

Regel 8: Ziele sind verbindlich

Vereinbarte Ziele werden konsequent verfolgt. Wenn Sie sich also etwas zum Ziel setzten, muss es Ihnen damit ernst sein (ansonsten vereinbaren Sie es gar nicht!).

## Mitarbeitergespräch professionell führen

Für den konstruktiven Ablauf eines Gespräches sind beide Gesprächspartner verantwortlich. Die Beachtung folgender Grundregeln kann den positiven Gesprächsverlauf maßgeblich fördern:

* Versuchen Sie schon vor dem Gespräch eine partnerschaftlich, konstruktive Gesprächseinstellung einzunehmen. Wenn Sie einen schlechten Tag haben, kann Ihr Gesprächspartner zumeist nichts dafür!
* Bereiten Sie sich vor: Die im Gesprächsbogen angeführten Themenbereiche, sowie dieser Gesprächsleitfaden kann Sie dabei unterstützen.
* Vermeiden Sie Zeitdruck und/oder Störungen im Gespräch
* Lassen Sie Ihren Gesprächspartner aussprechen. Nehmen Sie sich die Zeit aufmerksam zuzuhören.
* Legen Sie großen Wert darauf, verständlich zu formulieren. Fragen Sie sofort, wenn Dinge unklar sind.
* Erklären Sie WARUM Sie bestimmte Sachverhalte so sehen (das fördert die Akzeptanz und Übereinstimmung).
* Trennen Sie klar zwischen Meinung, Vermutung und Tatsache
* Formulieren Sie ICH bezogen. Wichtig ist, wie Sie die Dinge sehen, nicht wie ALLE, MAN oder WIR sie sehen. Die Verwendung von Wortgruppen wie „Ich denke.... Ich meine..., Ich sehe..., „kann Ihnen dabei helfen.
* Die im Gesprächsbogen angeführten Themenbereiche werden der Reihe nach gemeinsam durchgearbeitet. Die Themenblöcke werden zuerst von den Mitarbeitenden angesprochen.
* Vermeiden Sie Monologe. Führen Sie das Gespräch in Dialogform. Im Sinne einer ausgewogenen verteilten Gesprächsführung sollte die 50%-Regel zur Anwendung kommen (50% sprechen und 50% zuhören).

Wenn Sie kritisieren:

* Äußeren Sie Kritik konstruktiv und sachlich – keine persönlichen Vorwürfe!
* Geben Sie Ihrem Gesprächspartner die Möglichkeit, Ihre Kritik nachzuvollziehen und zu verstehen.
* Führen Sie konkrete Ereignisse und Beispiele an und verallgemeinern Sie nicht.

Wenn Sie kritisiert werden:

* Hören Sie aufmerksam zu
* Fragen Sie nach, wenn etwas unklar ist

Vermeiden Sie vom Gesprächspartner eingebrachte Kritik vorschnell abzutun. Prüfen Sie die Kritik sorgfältig und überdenken Sie die vorgebrachten Kritikpunkte. Sie können aus Kritik lernen.

# MITGELTENDE DOKUMENTE

060200\_FO\_05 Mitarbeitergespräch