

## **Mitarbeitergespräche sind Ihr wichtigstes Führungsinstrument**

Ohne Mitarbeitergespräche klappt Mitarbeiterführung nicht. Eine Binsenweisheit, aber die Wahrheit. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Ihnen als Geschäftsführer und Ihren Mitarbeitern ist es unerlässlich, dass Sie als Arbeitgeber mit Ihren Mitarbeitern – und zwar einzeln – über die Ziele, Inhalte und Formen Ihrer gemeinsamen Arbeit sprechen. Tagsüber geschieht dies im Rahmen vieler Arbeitsbesprechungen – manchmal formell, manchmal informell.

Mitarbeitergespräche sind das wichtigste Personalführungsinstrument für Sie als Geschäftsführer. In vielen Betrieben wird es deshalb gezielt eingesetzt, um mindestens einmal jährlich eine gemeinsame Bilanz zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter zu ziehen. Inhaltlich geht es dann um

- Aufgaben,
- Leistungen des Mitarbeiters,
- Ergebnisse,
- Arbeitsbelastung,
- die Zusammenarbeit und
- berufliche Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters.

Oft werden dann auch für die Zukunft neue Ziele festgelegt. Wenn Sie als Chef Ihr Handwerk verstehen, können Sie mit so einem Gespräch den Mitarbeiter motivieren und fördern. So gesehen, gehört das regelmäßige Gespräch zwischen Ihnen als Geschäftsführer und Ihren Mitarbeitern zum Arbeitsalltag. Aber: Nicht jeder Ihrer Mitarbeiter schätzt das Mitarbeiter- oder Personalgespräch. Der Grund ist einfach: In diesem vertraulichen Vier-Augen-Gespräch werden manchmal unangenehme Wahrheiten ausgesprochen.

## **Was alles als Mitarbeitergespräch gilt und warum beide Seiten davon profitieren**

Jedes Gespräch, das Sie mit einem Mitarbeiter führen, ist ein Mitarbeitergespräch im weiteren Sinn. Häufig werden damit aber auch solche Gespräche bezeichnet, in denen Sie als Geschäftsführer Ort, Zeit und Thema festlegen. In diesen Gesprächen werden dann die individuellen Personalentwicklungsmaßnahmen, Leistungsbeurteilungen oder Zielvereinbarungen besprochen und Festlegungen getroffen.

Beispiel: Rita D. hat wieder einmal ihre Raucherpause zu stempeln vergessen. Sie bitten sie zum Gespräch und möchten eine Ermahnung aussprechen. Folge: Es geht um die Einhaltung der Ordnung in Ihrem Unternehmen. Deshalb muss Rita D. Ihrem Gespräch folgen, ob sie will oder nicht.

Das typische Mitarbeitergespräch gibt es eigentlich nicht. Mitarbeitergespräche können verschiedene Ziele haben, etwa als

- Feedbackgespräch zur Würdigung der Leistungen Ihres Mitarbeiters im positiven wie im negativen Sinn,
- Entwicklungsgespräch zur Feststellung der Entwicklungs- und Weiterbildungschancen Ihres Mitarbeiters,
- Gehaltsgespräch, wenn es um die richtige Bezahlung geht,

- Kritikgespräch, wenn es einmal nicht so gut funktioniert,
- Konfliktgespräch, das dazu dient, Konflikte schnell und konstruktiv zu lösen,
- Jahresgespräch, das turnusmäßig dem wechselseitigen Austausch dient,
- Zielvereinbarungsgespräch, das der Vereinbarung von gemeinsamen Zielen und deren Erreichbarkeit dient, sowie
- Trennungs- oder Kündigungsgespräch, wenn die Beendigung des Arbeitsverhältnisses ansteht.

All diese Gespräche laufen unter dem Oberbegriff „Mitarbeitergespräch“. Wird ein regelmäßiges Mitarbeitergespräch professionell geführt, profitieren beide Seiten davon. Ihr Mitarbeiter ebenso wie Sie als Geschäftsführer. Entsprechend sollten sich sowohl der Vorgesetzte als auch der Arbeitnehmer sorgfältig auf dieses Gespräch vorbereiten. In ihm können wichtige Probleme gelöst, Verbesserungen angemahnt und nicht zuletzt die eigene Karriere befördert werden. Ihr Mitarbeiter muss erfahren, wie Sie ihn sehen und was Sie von ihm erwarten. Als Geschäftsführer bekommen Sie zudem auch Hinweise auf Ihre eigenen Stärken und Schwächen und darauf, wie Sie gegebenenfalls Korrekturen vornehmen können.

## **Ziele von Mitarbeitergesprächen und wie weit Sie dabei rechtlich gehen dürfen**

Ziel eines Mitarbeitergesprächs ist es, das Fähigkeits-, Leistungs- und Persönlichkeitspotenzial im Interesse der Mitarbeiter und des Unternehmens zur Geltung zu bringen. Besonders relevant sind solche Gespräche, in denen Sie

- eine Aufgabe delegieren,
- sich wichtige Informationen von Ihrem Mitarbeiter einholen,
- dem Mitarbeiter eine wichtige Mitteilung machen,
- zwischen mehreren Mitarbeitern in einer Konfliktsituation schlichten müssen,
- mit dem Mitarbeiter über seine Leistungen sprechen,
- mit dem Mitarbeiter Ziele vereinbaren.

In allen diesen Gesprächen müssen Sie überzeugend auftreten.

## **Und das sind die rechtlichen Grenzen des Mitarbeitergesprächs**

Mitarbeitergespräche sind nicht bloß Small Talk am Arbeitsplatz. Im Arbeitsrecht sind Mitarbeiter- bzw. Personalgespräche nicht ausdrücklich geregelt. Dennoch ist Ihr Mitarbeiter zur Teilnahme an solchen Gesprächen verpflichtet, wenn es um Inhalte seines Arbeitsverhältnisses geht. Hierzu können Sie sich auf § 106 Gewerbeordnung (GewO) berufen.

Wenn Sie beispielsweise über

- die Zuweisung neuer Arbeitsaufgaben,
- die berufliche Entwicklung,
- die Festlegung von Ort und Zeit der Arbeitsaufgaben,
- Pflichtverletzungen,
- die Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitern,
- Fragen der betrieblichen Ordnung oder

- über die Beurteilung der bisherigen Arbeitsleistung

mit Ihrem Mitarbeiter sprechen wollen, ist dieser zu der Teilnahme am Personalgespräch verpflichtet. Weigert er sich, an so einem Gespräch teilzunehmen, ist eine Ermahnung oder gar Abmahnung erlaubt.

Aber Vorsicht! Ihr Mitarbeiter kann ausnahmsweise auch ein Personalgespräch ablehnen. Ihr Weisungsrecht (= Direktionsrecht) als Arbeitgeber ist beschränkt auf „Inhalt, Ort und Zeit der Arbeitsleistung“ sowie auf „Ordnung und Verhalten im Betrieb“.

Wollen Sie im Personalgespräch ausschließlich über eine Änderung des Arbeitsvertrages – etwa zur Gehaltsreduzierung oder zur Erhöhung der Stundenzahl – oder die Beendigung des Arbeitsverhältnisses sprechen, ist Ihr Mitarbeiter nicht verpflichtet, an diesem Gespräch teilzunehmen. Ihr Weisungsrecht als Geschäftsführer und Arbeitgeber gibt Ihnen hierzu nicht die Befugnis.

Weigert sich Ihr Mitarbeiter, an einem solchen Gespräch teilzunehmen, dürfen Sie als Geschäftsführer auch keine Abmahnung erteilen.

Beispiel: Die Kosten in Ihrem Unternehmen steigen unaufhörlich. Um bei den Personalkosten den Rotstift ansetzen zu können, wollen Sie mit allen Mitarbeitern Personalgespräche führen. In diesen Personalgesprächen soll es darum gehen, dass das Gehalt der Mitarbeiter deutlich reduziert wird. Schon beim ersten Mitarbeiter gibt es Probleme.

Jan G. verweigert das Gespräch, als er erfährt, worum es gehen soll. Folge: Arbeitsrechtliche Maßnahmen, wie Ermahnung oder Abmahnung, sind hier nicht erlaubt. Es geht weder um die Arbeitsleistung noch die Ordnung des Betriebs, sodass die Mitarbeiter dem Gespräch nicht zu folgen brauchen.

Der Grund: Gegenstand dieser Gespräche ist nicht ein von § 106 GewO abgedeckter Bereich. Denn sie haben weder die Arbeitsleistung noch die Ordnung noch das Verhalten im Betrieb zum Gegenstand, sondern allein die von Ihnen als Geschäftsführer gewünschte Änderung des Arbeitsvertrages.

Tipp: Private Fragen und Themen sollten in jedem Mitarbeitergespräch tabu sein. Sie gehören nicht zu dem Charakter eines echten Mitarbeitergesprächs. Diese Inhalte sollten Sie immer auf lockere Unterredungen beschränken.

## **Wie Sie das Mitarbeitergespräch richtig vorbereiten und strukturieren**

Mitarbeitergespräche sollten Sie regelmäßig führen. Das heißt, dass ein solcher Austausch zwischen Ihnen und Ihrem Mitarbeiter mindestens einmal im Jahr durchzuführen ist. Meist wird die Initiative von Ihnen als Geschäftsführer ausgehen. Wichtig ist hier vor allem, dass das Gespräch optimal von Ihrer Seite vorbereitet ist.

### **Legen Sie den Ort und den Zeitpunkt fest**

Jedes Personal- oder Mitarbeitergespräch braucht Ruhe. Als Ort für dieses Mitarbeitergespräch sollten Sie daher einen neutralen Raum oder Ihr eigenes Büro wählen. Planen Sie auch für das Gespräch ausreichend Zeit ein. Bei der Dauer des Gesprächs gilt

die folgende Regel: Länger als ein bis zwei Stunden dauernde Gespräche sind irgendwann nicht mehr besonders zielführend und deshalb ineffizient.

## **Vertraulichkeit muss gewahrt sein**

Führen Sie das Mitarbeitergespräch möglichst unter vier Augen, das heißt, direkt zwischen Ihnen und dem Mitarbeiter. Lediglich wenn Ihr Mitarbeiter es wünscht, darf ein Mitglied des Betriebsrats daran teilnehmen. Jedes Mitarbeitergespräch hat einen vertraulichen Charakter. Legen Sie am Anfang des Gesprächs fest, welche Informationen an welche dritten Personen weitergegeben werden dürfen und welche nicht.

## **In diesen 8 Schritten gehen Sie beim Mitarbeitergespräch vor**

Fast alle Mitarbeitergespräche lassen sich in 8 Schritte einteilen:

### **Der Gesprächseinstieg**

- Seien Sie in jedem Mitarbeitergespräch höflich und freundlich.
- Begegnen Sie Ihrem Gesprächspartner unvoreingenommen. Vermeiden Sie vorab eine persönliche Wertung.
- Gehen Sie auf Ihren Mitarbeiter zu und begrüßen Sie ihn. Danken Sie ihm für sein Kommen.
- Setzen Sie sich mit Ihrem Gesprächspartner an einen geeigneten Tisch. Damit geben Sie dem Gespräch etwas Bedeutsames.
- Sorgen Sie für ein offenes und positives Gesprächsklima und stellen Sie gleich zu Beginn einen persönlichen Kontakt her.

### **Erklären Sie den Anlass des Gesprächs**

- Beschreiben Sie kurz den Anlass des Gesprächs. Gehen Sie dabei auch schon kurz auf die Gesprächsziele ein.
- Erläutern Sie, wie Sie das Gespräch gestalten wollen.
- Legen Sie den Zeitrahmen fest.
- Lassen Sie Fragen zu
- Hören Sie genau zu

### **Sie führen das Gespräch**

- Erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihrem Mitarbeiter einen für beide Seiten akzeptablen Lösungsweg.
- Suchen Sie nach Ursachen für die unterschiedlichen Sichtweisen.
- Akzeptieren Sie die Haltung Ihres Mitarbeiters.
- Nehmen Sie klar Stellung zu Ihrer Meinung.
- Seien Sie flexibel, ggf. Ihre Meinung zu ändern.
- Verlieren Sie das Gesprächsziel nicht aus den Augen.

### **Erkennen Sie die Position Ihres Mitarbeiters an**

- Geben Sie dem Mitarbeiter Gelegenheit, seine Position darzustellen.
- Machen Sie sich Notizen.
- Lassen Sie den Gesprächspartner ausreden und unterbrechen Sie ihn nicht.

### Legen Sie Ihre eigene Position fest

- Haken Sie nach, wenn Ihnen etwas unklar ist.
- Stellen Sie Ihre eigene Sichtweise dar.
- Bestätigen Sie den Standpunkt Ihres Mitarbeiters oder korrigieren Sie ihn.

### Sorgen Sie für positive Faktoren während des Gesprächs

- Geben Sie Ihrem Mitarbeiter die Möglichkeit, sich über seine Gefühle frei zu äußern.
- Akzeptieren Sie seine Emotionalität.
- Sorgen Sie dafür, dass die sachliche Gesprächsebene nicht allzu stark verlassen wird.
- Gefühle dürfen den Gesprächspartner nicht verletzen.
- Kommentieren Sie seine Äußerungen nicht.
- Leiten Sie zum Kernthema Ihres Gesprächs über.

### Sichern Sie den Gesprächsabschluss

- Fassen Sie die wichtigsten Punkte zusammen.
- Erörtern Sie noch einmal die Kompromisse und Differenzen.
- Halten Sie die Ergebnisse schriftlich fest.

### Analysieren Sie das Gespräch

- Haben Sie Ihre Gesprächsziele erreicht?
- Welche weiteren Schritte müssen veranlasst werden?
- Ist ein Folgetermin notwendig und terminiert?
- Welche Informationen und Erkenntnisse haben Sie über Ihren Gesprächspartner gewonnen?
- Waren Sie mit sich während des Gesprächs zufrieden?
- Was würden Sie beim nächsten Mal ändern?

## Gut präpariert: Bereiten Sie die richtigen Fragen vor

Ohne Vorbereitung der richtigen Fragen sollten Sie kein Mitarbeitergespräch führen. Legen Sie sich also einen entsprechenden Fragenkatalog bereit. Ein solcher Katalog ist Ihr Gerüst für das Gespräch und kann helfen, auch schwierige Gesprächssituationen zu entschärfen.

**Die folgende Checkliste hilft Ihnen bei der Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs.**

| Wenn es um die Zusammenarbeit geht                                         |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Ihre Frage                                                                 |  | erledigt                                                                              |
| Wie gut ist die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten?                       |  | <input type="checkbox"/>                                                              |
| In welchen Bereichen sehen Sie Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten?    |  | <input type="checkbox"/>                                                              |
| Wie werden Kritik und Anerkennung im Arbeitsalltag geäußert?               |  | <input type="checkbox"/>                                                              |
| Wie werden in Ihrem Bereich Konflikte gelöst?                              |  | <input type="checkbox"/>                                                              |
| Wird Ihre Arbeitsleistung akzeptiert und von Ihrem Vorgesetzten anerkannt? |  | <input type="checkbox"/>                                                              |
| Ist die Unterstützung durch Ihren Vorgesetzten ausreichend?                |  | <input type="checkbox"/>                                                              |

|                                                                                                                                       |                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Haben Sie einen Spielraum für eigene Entscheidungen und selbstständiges Arbeiten? Wenn ja, wie groß ist er? Sind Sie damit zufrieden? | <input type="checkbox"/> |
| Wie gestaltet sich der Informationsfluss zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten?                                                       | <input type="checkbox"/> |

| Wenn es um die Arbeitsaufgabe geht                                                        |                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Ihre Frage                                                                                | erledigt                 |
| Sind Sie mit Ihrer Arbeitsaufgabe zufrieden?                                              | <input type="checkbox"/> |
| Ist die Definition des Aufgabengebiets zutreffend?                                        | <input type="checkbox"/> |
| Wo sehen Sie Ihre eigenen Stärken und Schwächen bei der Bewältigung der Arbeitsaufgaben?  | <input type="checkbox"/> |
| Wurden die gesetzten Ziele erreicht?                                                      | <input type="checkbox"/> |
| Wo sehen Sie mögliche Schwierigkeiten bei der Erfüllung Ihrer Arbeitsaufgaben?            | <input type="checkbox"/> |
| Wo sind Verbesserungen der Arbeitsabläufe und Veränderungen der Aufgabengebiete sinnvoll? | <input type="checkbox"/> |

| Das sind die Fragen zur Arbeitsplatzsituation                                                                         |                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Ihre Frage                                                                                                            | erledigt                 |
| Wie sind das Arbeitsklima und der Umgangston zwischen Kollegen und Vorgesetzten?                                      | <input type="checkbox"/> |
| Wie ist die Zusammenarbeit mit den Kollegen hinsichtlich des Informationsflusses und der gegenseitigen Unterstützung? | <input type="checkbox"/> |
| Ist die technische Ausstattung des Arbeitsplatzes ausreichend?                                                        | <input type="checkbox"/> |

| Die Fragen zur beruflichen Weiterbildung                                                |                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Ihre Frage                                                                              | erledigt                 |
| Wie stellen Sie sich Ihre eigene Entwicklung vor?                                       | <input type="checkbox"/> |
| Welche Leistungen und Qualifikationen sind für Ihr berufliches Fortkommen erforderlich? | <input type="checkbox"/> |
| Welche Fortbildungsmöglichkeiten und Karrierechancen sehen Sie für sich persönlich?     | <input type="checkbox"/> |
| Gibt es Perspektiven in anderen Tätigkeitsbereichen?                                    | <input type="checkbox"/> |
| Ist ein Stellenwechsel für Sie sinnvoll?                                                | <input type="checkbox"/> |

# Impressum

Dieser Leitfaden enthält Texte von Michael Sobik, Angelika Rodatus, Anne Sengpiel und Guido Bonau

Verlag: mediaforwork – ein Verlagsbereich der Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53177 Bonn

Vorstand: Richard Rentrop

Eingetragen im Handelsregister Bonn HRB 8165

Redaktionelle Verantwortung: Dilan Wartenberg, Bonn

Herausgeber: Martin Grashoff, Bonn

Telefon 0228 9550-160

E-Mail: kundenservice@mediaforwork.de

Internet: <https://www.personalwissen.de/>

Alle Angaben in diesem E-Book wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden. Vervielfältigungen jeder Art sind nur mit Genehmigung des Verlages gestattet.

© Copyright by Personalwissen, ein Verlagsbereich der Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn