

Mitarbeitendenfördergespräche führen

Ein Leitfaden für Führungskräfte

(Stand Februar 2024)

Inhalt

Vorwort.....	2
Grundsätzliche Regeln der Gesprächsführung	3
Die Vorbereitung des Gesprächs.....	4
EXKURS: Kritik wertschätzend formulieren – in vier Schritten	4
Der Gesprächsablauf.....	5
Nach dem Gespräch	5
Beispielfragen	6

Vorwort

Mitarbeitendenfördergespräche sind ein wirksames Instrument in der Personalführung. Gut vorbereitet und durchgeführt tragen sie zur Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen, zu einem vertrauensvollen Klima im Team und damit am Ende zu guten Arbeitsergebnissen bei. Das Ziel eines solchen Gesprächs ist es unter anderem, mehr über den/die Mitarbeiter*in und seine/ihre aktuelle Situation am Arbeitsplatz zu erfahren, mögliche Entwicklungsperspektiven zu besprechen, eine Verbesserung der Zusammenarbeit zu erreichen und da, wo Dinge nicht rund laufen, konstruktiv Feedback zu geben. Dabei liegt die Verantwortung für den Gesprächsverlauf bei Ihnen als Führungskraft. Sie haben die größere Erfahrung und es ist Ihre Aufgabe, darauf zu achten, dass die grundlegenden Regeln der Gesprächsführung eingehalten werden.

Auch wenn jedes Gespräch in Abhängigkeit von Ihrem Gesprächspartner und der konkreten Situation unterschiedlich ablaufen wird, ist eine gute Vorbereitung der wichtigste Baustein für einen guten Gesprächsverlauf. „Gut“ heißt dabei, dass für alle Gesprächspartner am Ende die Gesprächsinhalte transparent und nachvollziehbar sind – auch wenn das nicht immer heißt, dass alle mit dem Ergebnis zufrieden sind (als Beispiel seien hier Mitarbeiter*innen genannt, denen eine Gehaltserhöhung aus tarifrechtlichen Gründen verwehrt wurde).

Die optimale Vorbereitung auf ein Mitarbeitendenfördergespräch ist dann gegeben, wenn Sie sich das ganze Jahr über Notizen machen und Nachweise sammeln. Denn wer erinnert sich schon im Juli daran, was im August des letzten Jahres vorgefallen ist?

Der Leitfaden bildet einen Orientierungsrahmen und es liegt in der Natur der Sache, dass je nach Gesprächsverlauf und /oder -atmosphäre eine individuelle Vorgehensweise erforderlich ist. Wichtig ist, dass Sie jedes Gespräch ernst nehmen und den/die Mitarbeiter*in als Partner*in auf Augenhöhe betrachten.

Mitarbeitendenfördergespräche sind grundsätzlich freiwillig. Ein erzwungenes Gespräch bringt ebenso wenig ein brauchbares Ergebnis wie eines das nur einem turnusgemäßen Rhythmus folgt.

Verbindliche Vorgaben, ein allgemeines Mitarbeitendenfördergespräch zu führen, gibt es in der htw saar nicht. Jedoch regelt der TVL in § 5 (4) den Anspruch auf ein regelmäßiges Gespräch mit dem/der Vorgesetzten, in dem „wird festgestellt, ob und welcher Qualifizierungsbedarf besteht. Dieses Gespräch kann auch als Gruppengespräch geführt werden. Wird nichts anderes geregelt, ist das Gespräch jährlich zu führen“.

Auf den folgenden Seiten finden Sie Hinweise und Anregungen wie Sie Mitarbeitendenfördergespräche vorbereiten und führen. Weitere Informationen finden Sie im Intranet auf der Seite der Personalentwicklung über den Link <https://www.htwsaar.de/htw/intranet/verwaltung/personal-a1/fort-und-weiterbildung>.

Wenn Sie Ihre Fragen im persönlichen Gespräch klären möchten, stehen Ihnen die Kolleg*innen der Personalentwicklung gerne zur Verfügung:

Matthias Mallmann, Durchwahl -764, E-Mail: Matthias.Mallmann@htwsaar.de

Susanne Hinsberger, Durchwahl -99120, E-Mail: Susanne.Hinsberger@htwsaar.de

Grundsätzliche Regeln der Gesprächsführung

- Nehmen Sie den/die Mitarbeiter*in ernst. Machen Sie sich immer wieder bewusst, dass Meinungen und Verhaltensweisen des/der Mitarbeiters*in von den Ihren abweichen können. Zeigen Sie Wertschätzung, in dem Sie versuchen, seine/ihre Beweggründe, Motive und Bedürfnisse nachzuvollziehen.
- Lassen Sie Ihre*n Gesprächspartner*in ausreden. Falls er/sie zum Monologisieren neigt und/oder der Gesprächsanteil zu groß wird, unterbrechen Sie höflich (*„Damit ich sicherstellen kann, Sie richtig zu verstehen und auf Ihre einzelnen Punkt eingehen kann, unterbreche ich Sie an dieser Stelle ...“*).
- Zeigen Sie Offenheit für Vorschläge des/der Mitarbeiters*in, auch wenn sie Ihnen zunächst abwegig erscheinen. Bevor Sie allzu schnell eine Entscheidung treffen, vertagen Sie diese besser auf einen späteren Zeitpunkt (*„Ich würde mir hierzu gerne ein paar mehr Gedanken machen ...“*). Vielleicht gibt es eine Kompromisslösung, die beiden Seiten entgegenkommt.
- Sorgen Sie für eine störungsfreie Atmosphäre. Schalten Sie Ihr Telefon auf stumm. Mit einem Hinweisschild an Ihrer Tür vermeiden Sie störende Gesprächsunterbrechungen.
- Das Mitarbeitendenfördergespräch sollte grundsätzlich in Präsenz stattfinden. Falls es ausnahmsweise virtuell durchgeführt wird, ist eine eingeschaltete Kamera ein Muss.

Die Vorbereitung des Gesprächs

Eine gute Vorbereitung ist das A und O für ein gelingendes Gespräch. Sie stellt sicher, dass Sie Ihr(e) Ziel(e) erreichen. Zudem signalisieren Sie Ihrem*r Mitarbeiter*in dadurch, dass Ihnen das Gespräch wichtig ist. **Reflektieren Sie daher folgende Fragen:**

- *Was ist Ihr Ziel für das Gespräch?*
- *Welches Ziel könnte der/die Mitarbeiter*in haben?*
- *Welche Aufgaben hat der/die Mitarbeiter*in?*
- *Wie ist das aktuelle Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes? Hat es sich seit dem letzten Mitarbeitendenföhrergespräch verändert, weil Aufgaben bzw. Anforderungen dazugekommen oder weggefallen sind? Sind Anpassungsqualifikationen erforderlich? Suchen Sie hierfür gerne im Vorfeld den Austausch mit den Kolleg*innen der Personalentwicklung.*
- *Wie sieht die aktuelle Arbeitssituation aus? Gibt es besondere Belastungen aufgrund vermehrter und/oder veränderter Anforderungen?*
- *Wie zufrieden bin ich mit der Leistung des/der Mitarbeiters*in?*
 - o *Wofür möchte ich den/die Mitarbeiter*in gerne loben?*
 - o *Welche kritischen Aspekte will ich ansprechen (siehe hierzu die Anmerkungen unter der Überschrift „Kritik wertschätzend formulieren“)?*
 - o *Welche Veränderungen wünsche ich mir konkret?*

EXKURS: Kritik wertschätzend formulieren – in vier Schritten

- **BEOBACHTUNG:** Beschreiben Sie die eigene Wahrnehmung und bewerten Sie **nicht** das Verhalten des/der Mitarbeiters*in. (Eine bessere Formulierung bspw. für *„Sie sind nicht in der Lage eine Excel-Tabelle richtig zu erstellen“* wäre *„In der Excel-Tabelle XY sind Sie durch fehlerhafte Formeln zu einem falschen Ergebnis gekommen und die Tabelle ist so an die Abteilung XY gegangen.“*)
- **WIRKUNG:** Welches Gefühl hat das bei Ihnen ausgelöst? Formulieren Sie Ich-Botschaften. (*„Hierüber bin ich sehr verärgert, da ich Sie mehrfach gebeten hatte, mich bei Fragen zu Excel im Vorfeld anzusprechen.“*)
- **BEDÜRFNIS:** Welches Bedürfnis ist bei Ihnen nicht erfüllt und welches Ziel wird dadurch nicht erreicht? (*„Ich möchte eine gute Qualität unserer Arbeitsergebnisse, weil sie die Grundlage für die nächsten Arbeitsschritte bilden.“*)
- **BITTE:** Formulieren Sie Ihren Änderungswunsch so konkret wie möglich und mit einem positiven aktivierenden Tenor. (*„Für das nächste Mal bitte ich Sie, die Excel-Auswertung im Vorfeld mit mir/mit Kollege XY abzustimmen ...“* oder *„Mein Wunsch ist, dass Sie an einer Excel-Weiterbildung teilnehmen.“*)

Eine Möglichkeit bei den vier Schritten ist, zunächst nur die eigene Beobachtung zu schildern und dem/der Mitarbeiter*in eine eröffnende Frage zu stellen und nach seiner/ihrer Einschätzung zu fragen. So erfahren Sie zunächst was los war – möglicherweise gibt es eine einfache, auf den ersten Blick nicht erkennbare Erklärung.

Der Gesprächsablauf

Es soll hier bewusst keine detaillierte Checkliste gegeben werden, da dann allzu leicht die Gefahr besteht, dass diese stur abgearbeitet wird. Als gute Führungskraft zeichnen Sie sich dadurch aus, dass Sie im Gesprächsverlauf individuell agieren und reagieren.

Nachfolgend finden Sie eine Übersicht über die grundsätzliche Struktur des Gesprächs und mögliche Fragen:

BEGINN

Nach der Begrüßung sollten Sie zunächst die Gesprächsziele benennen: Aus welchem Grund sitzen wir heute in der gegebenen Konstellation zusammen und was wollen wir am Ende besprochen haben?

Fassen Sie sich dabei so kurz wie möglich und so ausführlich wie nötig. Vermeiden Sie einen Monolog besonders am Anfang. Achten Sie im weiteren Gesprächsverlauf darauf, das Gesprächsziel nicht aus den Augen zu verlieren.

HAUPTPHASE

Im nächsten Schritt gilt es, zu besprechen und die Frage zu klären, wie sich das Ziel umsetzen lässt und/oder angesprochene Probleme in Zukunft lösen lassen. Wichtig dabei ist, den/die Mitarbeiter*in in die Zielfindung bzw. Problemlösung einzubinden und gemeinsam eine Lösung zu finden.

ENDE

Zum Ende des Gesprächs hin prüfen Sie, ob die zu Beginn vereinbarten Ziele besprochen und hierfür (schon) eine Lösung gefunden wurde. Für getroffene Vereinbarungen sollte sowohl für Sie als auch für den/die Mitarbeiter*in klar sein, **wer, was und (bis) wann macht**.

Wenn Sie sich für einzelne Fragen des/der Mitarbeiters*in Bedenkzeit erbeten haben, legen Sie fest, bis wann Sie eine Entscheidung treffen und wann und wo Sie mit dem/der Mitarbeiter*in hierüber sprechen.

Nach dem Gespräch

Um die Verbindlichkeit auf beiden Seiten zu erhöhen, sollten Sie nach dem Gespräch ein kurzes Protokoll anfertigen, aus dem die wichtigsten Inhalte und/oder Vereinbarungen hervorgehen. Das Protokoll wird sowohl von der Führungskraft als auch von dem /der Mitarbeiter*in unterzeichnet. Zum Abschluss händigen Sie dem/der Mitarbeiter*in eine Kopie des Gesprächsprotokolls aus.

Im weiteren Verlauf prüfen Sie, ob Mitarbeiter*innen sich an Vereinbarungen halten und falls nicht, sprechen Sie den/die Mitarbeiter*in darauf an. Und last but not least: Im Sinne eines verbindlichen und authentischen Führungsstils versteht es sich von selbst, dass Sie selbst sich an die im Gespräch gemachten Zusagen halten.

Beispielfragen

Um mehr über den/die Mitarbeiter*in und seine/ihre aktuelle Arbeitssituation zu erfahren, gibt es eine Reihe von Fragen. Zur Anregung finden Sie nachfolgend eine Sammlung. Inhaltlich ähneln sich die Fragen teilweise – nutzen Sie je nach Mitarbeiter*in und jeweiliger Situation die jeweils passende Frage.

- *Was erwarte ich mir von dem Gespräch?*
- *Was gefällt Ihnen bei Ihrer Arbeit am meisten?*
- *Was kann ich tun, damit Sie hier gerne weiterarbeiten?*
- *Was brennt Ihnen auf der Seele?*
- *Wo besteht Verbesserungsbedarf?*
- *Wenn alles nur nach Ihnen ginge und Sie etwas ändern könnten, was wäre das?*
- *Wenn Sie etwas benennen müssten, was Sie auf keinen Fall weiter machen möchten, was wäre das?*
- *Was sollen wir beibehalten und/oder ändern, damit Sie hier noch lange gut und gerne arbeiten*
- *Was motiviert Sie besonders?*
- *Was war Ihr größter Erfolg in den letzten 12 Monaten?*
- *Gibt es etwas, das Ihnen besonders auf der Seele brennt?*
- *Was ist Ihrer Meinung nach im kommenden Jahr die größte Herausforderung für unsere Abteilung/für das kommende Jahr?*
- *Welche Ihrer Stärken und Kompetenzen würden Sie gerne mehr einbringen? Welche Ihrer Fähigkeiten nutzen wir aktuell noch nicht?*
- *Fühlen Sie sich im Moment ausgelastet und gefordert in Ihrem Bereich?*
- *Welche Ziele haben Sie sich für die nächsten 12 Monate gesetzt?*
- *Wie wollen Sie sich weiter entwickeln und wie kann ich Sie dabei unterstützen? Gibt es eine Weiterbildung, die Sie gerne machen möchten?*
- ...