

## Führen von Mitarbeitergesprächen

7 Schritte zu erfolgreichen Mitarbeitergesprächen

- ➔ Mitarbeitergespräche vorbereiten
- ➔ Mitarbeitergespräche durchführen
- ➔ Feedback geben und empfangen
- ➔ Mitarbeiter fördern
- ➔ Zielvereinbarungen treffen
- ➔ Gespräche partnerschaftlich führen
- ➔ Mitarbeitergespräche nachbereiten

*Sie haben individuelle Wünsche?*

- ✓ Ihr Wunschlayout
- ✓ Ihr Logo
- ✓ Ihre Inhalte

# Inhalt

<b>Ein Wort zu Beginn</b> .....	<b>4</b>
<b>Einschätzungshilfe</b> .....	<b>5</b>
<b>Schritt 1: Mitarbeitergespräche vorbereiten</b> .....	<b>7</b>
Gespräche organisatorisch vorbereiten.....	7
Gespräche inhaltlich vorbereiten.....	8
<b>Schritt 2: Mitarbeitergespräche durchführen</b> .....	<b>15</b>
Mit der Eröffnungsphase beginnen .....	15
In der Hauptphase beraten .....	16
Mit der Auswertungsphase abschließen.....	17
<b>Schritt 3: Feedback geben und empfangen</b> .....	<b>19</b>
Feedback geben .....	19
Feedback empfangen .....	21
Leistungen anerkennen .....	22
Richtig loben .....	25
Richtig kritisieren.....	28
<b>Schritt 4: Mitarbeiter fördern</b> .....	<b>34</b>
Auf Über- und Unterforderung achten.....	35
Potenziale analysieren .....	36
Den richtigen Mitarbeiter auswählen.....	38
Mitarbeiter gezielt auf neue Aufgaben vorbereiten .....	39
Fördermaßnahmen planen .....	40
<b>Schritt 5: Zielvereinbarungen treffen</b> .....	<b>45</b>
Ziele richtig definieren .....	45
Zielformen berücksichtigen .....	47
<b>Schritt 6: Gespräche partnerschaftlich führen</b> .....	<b>50</b>
Sach- und Beziehungsebene beachten .....	50
Gesprächsbereitschaft herstellen .....	51
Auf Körpersprache achten.....	51
Richtig zuhören.....	53
Sympathiefeld aufbauen .....	56
Für eine gute Gesprächsatmosphäre sorgen .....	57
Gesprächsstörer vermeiden.....	58
Fragen richtig stellen.....	62
Mit schwierigen Gesprächspartnern umgehen .....	64
<b>Schritt 7: Mitarbeitergespräche nachbereiten</b> .....	<b>68</b>
Fördermaßnahmen planen .....	68
Zielerreichung überprüfen.....	69
<b>Die sieben Schritte zu erfolgreichen Mitarbeitergesprächen</b> .....	<b>72</b>
<b>Lernkontrolle</b> .....	<b>73</b>
<b>Fragen zum Verständnis</b> .....	<b>76</b>
<b>Umsetzungshilfe</b> .....	<b>79</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>81</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>82</b>

## Schritt 4: Mitarbeiter fördern



Mitarbeiterförderung hat die Funktion, Potenziale aufzuspüren und zu entwickeln. Damit nützt sie dem Mitarbeiter, weil er durch die Förderung befähigt wird, neue, attraktive Aufgaben zu übernehmen. Auch Sie als Vorgesetzter und das Team profitieren davon. Denn Förderung hilft, Mitarbeiter gemäß ihren Fähigkeiten einzusetzen. Denn (fast) jeder Mitarbeiter besitzt Fähigkeiten und Fertigkeiten, die ausbaufähig sind und die der Organisation zugute kommen können. Dies kann sich wiederum positiv auf die Motivation und Arbeitsleistung der Mitarbeiter auswirken. Gerade bei schwindenden Ressourcen in der öffentlichen Verwaltung ist die Behörde immer mehr auf flexible und motivierte Mitarbeiter angewiesen.

Viele Mitarbeiter verfügen über Fähigkeiten und Fertigkeiten, die am Arbeitsplatz nicht oder nur partiell gebraucht werden. Manch ein Mitarbeiter verfügt über spezifische **Begabungen**, mancher erledigt aufgrund seines überdurchschnittlichen Einsatzes seine Aufgaben schneller und besser als andere. Bei anderen Mitarbeitern regt sich Unlust, weil sie zu lange immer wieder dieselben Routinearbeiten machen müssen. Das geht so weit, dass einzelne Mitarbeiter regelrecht unterfordert sind.

### Bsp

Klaus Donath ist seit über zehn Jahren im Haushaltsreferat als Sachbearbeiter tätig. Er kennt alle Kniffe des Haushalts- und Vergaberechts. Viele Kollegen schätzen seinen Rat. Eigentlich hätte Herr Donath längst befördert werden müssen, aber es gibt keine passende Planstelle. Frau Pertram, seine Vorgesetzte, macht sich Sorgen. Denn in den letzten Monaten scheint Herr Donath mehr und mehr die Lust an seiner Aufgabe zu verlieren, die er früher immer mit so viel Energie und Einsatz ausgefüllt hat.

Ungenutzte Fähigkeiten, besondere Begabungen, überdurchschnittlicher Einsatz, nachlassende Motivation, dies sind Umstände, die Sie als Führungskraft aufgreifen sollten, um über spezielle Fördermaßnahmen nachzudenken.

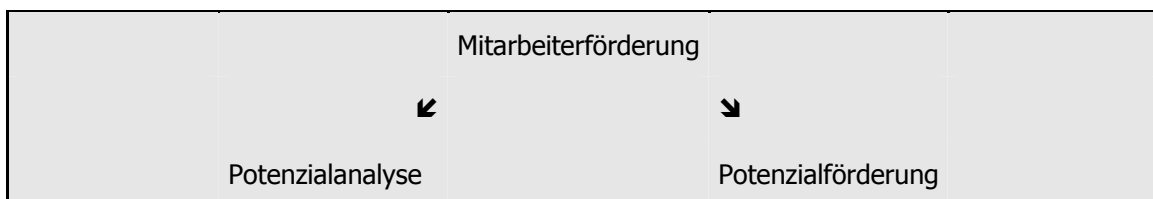


### Interesse ist Voraussetzung

Grundlage für die Förderung ist das Interesse des Mitarbeiters. Alle Maßnahmen sollten auf freiwilliger Basis durchgeführt werden. Kein Mitarbeiter sollte entwickelt werden, sondern er möchte sich entwickeln, und Sie als Vorgesetzter unterstützen ihn dabei.

Förderung darf nicht als Beförderung missverstanden werden. Förderung darauf zu reduzieren, die Mitarbeiter möglichst schnell und möglichst alle zum Aufstieg zu führen, ist derzeit ebenso unsinnig wie problematisch. Denn die Folge kann wiederum **Demotivation** sein, wenn es mit der Höhergruppierung dann doch nicht klappt.

Mitarbeiterförderung besteht aus zwei Komponenten, der Potenzialanalyse und der Potenzialförderung.



Im Mittelpunkt der **Potenzialanalyse** steht die Prognose von Verhalten. Diese Prognose soll die Frage klären helfen, wie der Mitarbeiter in Zukunft am besten einzusetzen ist. Damit unterscheidet sich die Potenzialanalyse deutlich von der Leistungsbeurteilung.

Die **Potenzialförderung** leitet sich aus der Potenzialanalyse ab und beginnt meist mit einem Fördergespräch, an das sich gezielte Fördermaßnahmen anschließen.



### **Bringen Sie Ihre Förderung in Einklang mit den Interessen der Organisation.**

Maßnahmen zur Mitarbeiterförderung sollten in Korrespondenz mit dem Bedarf der Organisation stehen. Dies ist eine ebenso einfache wie wichtige Aussage. Die Organisation hat Interesse, die besten Mitarbeiter für bestimmte Positionen zu gewinnen und sie auf diese Positionen gut vorzubereiten. Dies setzt natürlich voraus, dass diese Stellen überhaupt zur Verfügung stehen. Beispielsweise hat es keinen Sinn, viele Mitarbeiter auf Führungspositionen vorzubereiten, wenn diese Führungspositionen gar nicht geschaffen werden können.

Viele Vorgesetzte stehen Fördermaßnahmen zwiespältig gegenüber. So kann es doch dazu führen, dass sie über kurz oder lang ihre besten Mitarbeiter verlieren. Dies ist aber kurzfristig gedacht. Denn das Ziel ist ja bei den Vorgesetzten und der Organisation gleich: Mitarbeiter zu fördern und damit die Leistungsfähigkeit und die Motivation zu verbessern.

## **Auf Über- und Unterforderung achten**

Mitarbeiter sind von der Persönlichkeit mehr oder weniger gut geeignet für die Aufgaben, die sie erfüllen sollen. Bei schlechter Eignung müsste man sich eigentlich fragen, warum ausgerechnet dieser Mitarbeiter für diese Arbeit eingesetzt wird. Aber wie Sie wissen ist die Berufswahl von vielen Zufällen abhängig, ebenso die Frage, warum in der Organisation wer welchen Arbeitsplatz erhält. Manchmal sind es Zwänge, manchmal hat sich der Mitarbeiter aber auch selbst falsch eingeschätzt.

### **Bsp**

Ilonka Reiter wollte unbedingt im Sozialamt arbeiten, weil sie wusste, das dort das Arbeitsklima besonders gut ist und weil sie nach drei Jahren in der Kämmerei den Kontakt mit dem Bürger suchte. Erst im Nachhinein stellte sie fest, dass ihr die Schicksale, die sie im Amt erlebte, sehr an die Nerven gingen und dass sie aggressiven Antragstellern nicht gewachsen war. Frau Reiter bemühte sich wieder um eine Versetzung.

Existiert zwischen den Anforderungen vom Arbeitsplatz her und den Potenzialen des Mitarbeiters zu wenig Übereinstimmung, kann es leicht zu Frustration und Demotivation kommen.

Grundsätzlich gibt es drei Möglichkeiten:

- Die Arbeit liegt dem Mitarbeiter, sie füllt ihn aus, er ist zufrieden.  
Keine Förderung nötig, aber möglich zur Erhaltung der Motivation und zur Vorbereitung auf andere Tätigkeiten.
- Der Mitarbeiter ist überfordert, die Anforderungen sind zu hoch.  
Förderung ist nötig. Allerdings ist sie nur dann anzuraten, wenn die Potenziale so weit ausgebaut werden können, dass sie den Anforderungen entsprechen. Ansonsten ggf. nach einer anderen Verwendung suchen.
- Die Arbeit fordert den Mitarbeiter zu wenig.  
Eine Förderung ist anzuraten, um die Motivation zu erhalten und die Potenziale besser zu nutzen.

Sowohl bei Anzeichen von Unterforderung als auch Überforderung sollten Sie aber grundsätzlich reagieren.

## Potenziale analysieren

Wo liegen die Stärken Ihrer Mitarbeiter? Dies ist die Frage, die Sie als Erstes beantworten müssen, wenn Sie Mitarbeiter gezielt fördern wollen.

Beobachten Sie Ihre Mitarbeiter. Machen Sie sich Notizen. Je systematischer diese **Beobachtungen** sind, desto sicherer können Sie Potenziale einschätzen:

- Wo arbeitet Ihr Mitarbeiter besonders erfolgreich?
- Welche Aufgaben machen ihm offensichtlich Spaß?
- Wo hapert es schon mal?
- Bei welchen Aufgaben ist der Mitarbeiter auf die Zuarbeit oder den Rat anderer angewiesen?
- Wo sehen Sie besondere Fähigkeiten?

**Ungenutzte Potenziale** können sich in ganz unterschiedlichen Dingen zeigen:

- Ein Mitarbeiter organisiert traditionell alle Feste in der Organisation, weil ihm dies Spaß macht.
- Ein Mitarbeiter engagiert sich in der Organisation als IT-Dozent.
- Ein Mitarbeiter arbeitet in der Organisation als sozialer Ansprechpartner.

Auch ein Blick auf die Freizeitgewohnheiten lohnt sich häufig:

- Welche Hobbys hat der Mitarbeiter?
- Womit beschäftigt er sich in der Freizeit vornehmlich?

**Bsp**

Hans Peter Gutsche ist seit acht Jahren Sachbearbeiter in einem Fachreferat. Er macht seine Aufgaben gut, es gibt selten Anlass zur Klage. Seine Vorgesetzte Marion Edel erfährt, dass er in seiner Freizeit Vorsitzender eines großen Sportvereins ist und dort seit Jahren die Vereinsgeschäfte hervorragend managt. Sie überlegt, ob sich diese Managementfähigkeiten nicht auch in ihrem Team besser nutzen lassen.

## Arbeiten Sie mit Potenzialprofilen

Potenziale lassen sich gut ermitteln, wenn man sich die Mühe macht, die Kompetenzen der Mitarbeiter systematisch zu erfassen.

Nutzen Sie die folgende Zusammenstellung wichtiger Kompetenzen. Schätzen Sie Ihre Mitarbeiter anhand der Skalen ein.

	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft
<b>Arbeitsverhalten und Arbeitsergebnisse</b>					
Quantität der Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität der Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ressourceneinsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konzentrationsfähigkeit und Sorgfalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umgang mit Leistungsdruck	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft
<b>Motivation und Engagement</b>					
Eigeninitiative und Motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zielorientierung und Eigenständigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verantwortungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lernverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Reflexions- und Entscheidungsfähigkeit</b>					
strategisches und analytisches Denken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
systemisches Denken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kreativität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Urteilsvermögen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheidungsverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umgang mit Problemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einfühlungsvermögen und Toleranz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Arbeitsorganisation</b>					
Zeitmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsplanung und Arbeitstechnik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information und Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationsbeschaffung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationsweitergabe, sprachlicher Ausdruck	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sensibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesprächstechnik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Argumentationstechnik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kooperation</b>					
Kooperationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hilfsbereitschaft und Dienstleistungsbereitschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Überprüfen Sie bitte vorab, ob diese Liste die Anforderungen an Ihre Mitarbeiter ausreichend gut beschreibt. Scheuen Sie sich nicht, Punkte zu streichen oder zu ergänzen.



### Nutzen Sie Fragebögen zur Potenzialeinschätzung.

Eine gute Form der Potenzialeinschätzung stellen Fragebögen dar. Grundlage für die Einschätzung sind Statements oder Fragen zu wichtigen Verhaltensmerkmalen.

Typische Fragefelder sind:

- Engagement, Motivation, Einsatzbereitschaft
- Auffassungsgabe, Reflexionsvermögen und Lernfähigkeit
- Selbständigkeit, Entscheidungsfreude, Urteilsfähigkeit

Wenn es für Sie zu viel Aufwand bedeutet, alle Mitarbeiter mit Hilfe des Profils einzuschätzen, können Sie dies bei bestimmten Anlässen tun, etwa:

- vor Mitarbeitergesprächen und vor Beurteilungsgesprächen
- wenn Mitarbeiter mehr als drei bis vier Jahre bereits die selben Aufgaben haben
- wenn Mitarbeiter Sie um ein Gespräch über ihre Entwicklungsmöglichkeiten bitten.



### Nutzen Sie verschiedene Methoden und Anlässe zur Potenzialanalyse.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Daten für die Potenzialanalyse zu gewinnen. Ein geeignetes Mittel der Analyse sind situative Diagnoseverfahren (**Förder-Assessment Center**). Solche Assessments sind wegen des hohen Aufwands meist beschränkt auf die Förderung von Führungskräften.

Es kommen aber auch **Persönlichkeitstest** in Frage. Eine weitere, gute Gelegenheit, Daten zu gewinnen, ist jedes Mitarbeiter- oder Beurteilungsgespräch.

### Vergleichen Sie Selbst- und Fremdeinschätzung

Sie haben Ihre Mitarbeiter eingeschätzt. Jetzt können Sie noch einen weiteren Schritt gehen, um genauere Daten zu erhalten: Geben Sie Ihrem Mitarbeiter das Profil und lassen Sie ihn sich selbst einschätzen. Ein Vergleich zwischen Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung kann einerseits dazu beitragen, Ihnen und Ihrem Mitarbeiter unterschiedliche Einschätzungen bewusst zu machen, andererseits gemeinsam zu überlegen, wie diese unterschiedlichen Wahrnehmungen zustande kommen.

### Den richtigen Mitarbeiter auswählen

Auch im Team gibt es immer wieder neue Aufgaben, Beispiele sind etwa:

- Kosten-/Leistungsrechnung wird neu eingeführt
- Interne Multiplikatoren sollen die Organisationsentwicklung unterstützen
- Ein neues IT- Anwenderprogramm soll gemeinsam mit der Fachabteilung entwickelt werden.

In solchen Fällen ist es wichtig, Mitarbeiter für die Aufgaben auszuwählen, die von ihren Potenzialen her am besten geeignet sind.

Voraussetzung ist, dass Sie die Anforderungen an die Aufgabe definieren. Was wird von Seiten der Zielposition an Kompetenzen gefordert?

Erst dann können eigentlich die beiden zentralen Fragen beantwortet werden:

- Welche geforderten Potenziale sind beim Mitarbeiter vorhanden?
- Welche Potenziale fehlen oder sind zu gering ausgeprägt?