

In 30 Minuten  
wissen Sie  
mehr!

**30** **MINUTEN**

Hans-Jürgen Kratz

# Mitarbeiter- gespräche

GABAL

**Hans-Jürgen Kratz**

**30 Minuten**

# **Mitarbeitergespräche**

## Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg  
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen  
Lektorat: Astrid Hansel  
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2003 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
8., überarbeitete Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

### Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

978-3-86936-298-4

# In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## ***Kurze Lesezeit***

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- *Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.*
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>1. Die Bedeutung von Mitarbeitergesprächen</b>	<b>9</b>
Weshalb Mitarbeitergespräche?	9
Ein Gespräch – verschiedene Bezeichnungen	11
Welche Schwerpunkte werden verfolgt?	12
<b>2. Gesprächsbaustein „Beurteilen“</b>	<b>15</b>
Verbesserung der Mitarbeiterbeurteilung	15
Drei Stufen zum Ziel	17
Beurteilungsfehler meiden	21
Beurteilungsbögen einsetzen	28
<b>3. Gesprächsbaustein „Ziele vereinbaren“</b>	<b>33</b>
Zielvereinbarungen statt Zielvorgaben	34
Schritte zur Zielvereinbarung	35
Ziele formulieren	36
<b>4. Gesprächsbaustein „Fördern und entwickeln“</b>	<b>39</b>
Weiterbildung – wichtiger denn je	39
Leistungsgrenzen einschätzen	42
Förder- und Entwicklungsmaßnahmen vereinbaren	43

<b>5. Die Vorbereitung</b>	<b>47</b>
Für Akzeptanz sorgen	48
Vorbereitung des Mitarbeiters	49
Vorbereitung des Vorgesetzten	54
<b>6. Die Durchführung</b>	<b>61</b>
Gesprächsgrundsätze	61
Den Gesprächsverlauf steuern	63
Ergebnisdokumentation	70
<b>7. Die Auswertung</b>	<b>79</b>
Was sofort zu tun ist	79
Weiteres Vorgehen	81
Das Ergebnis	85
<b>Fast Reader</b>	<b>86</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>94</b>
<b>Register</b>	<b>95</b>

# Vorwort

In der Mitarbeiterführung ist das Gespräch von Angesicht zu Angesicht die selbstverständlichste und auch effektivste Kommunikationsform. Während beispielsweise schriftlichen Mitteilungen eine gewisse Anonymität und Distanz anhaften, ist in der täglichen Zusammenarbeit das gesprochene Wort zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern persönlicher und wirkungsvoller. In der Regel finden Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern spontan aus aktuellen Anlässen statt und werden zumeist wenig oder überhaupt nicht vorbereitet.

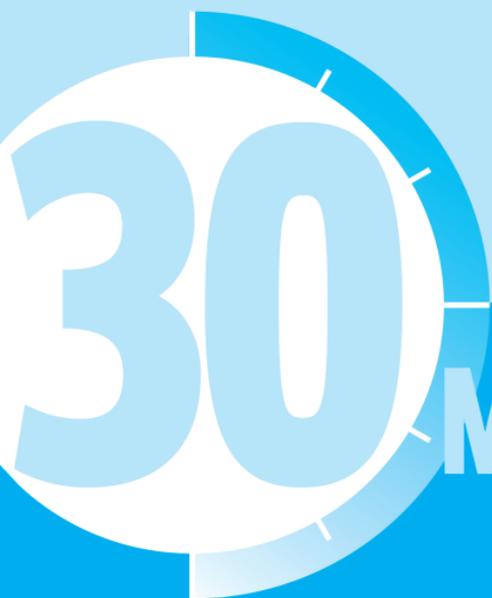
## ***Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument***

Anders verhält es sich mit dem systematischen beziehungsweise standardisierten und turnusmäßig stattfindenden Mitarbeitergespräch, das als nützliches Instrument zur Personalführung und -entwicklung anzusehen ist. Dieses Gespräch geht weit über die Routinekommunikation im Betrieb hinaus. Weil in ihm Weichen gestellt und die vertrauensvolle Zusammenarbeit sowie die zwischenmenschlichen Beziehungen verbessert werden sollen, kommt diesem speziellen Mitarbeitergespräch eine besondere Bedeutung zu. Mancher Vorgesetzte denkt mit einem unangenehmen Gefühl in der Magengegend an die nächsten turnusmäßigen Gesprächstermine. Diese Gespräche stellen sich

für ihn als eine außerordentlich schwierige Aufgabe dar, zu der er sich auf Grund fehlender oder geringer Vertrautheit regelrecht zwingen muss. Durch das bevorstehende Gespräch fühlt er sich überfordert, fürchtet um sein Ansehen bei seinen Mitarbeitern und sieht bereits unliebsame, das Arbeitsklima belastende Auseinandersetzungen auf sich zukommen.

Sollen die Vorteile von Mitarbeitergesprächen genutzt werden, dürfen sie beim Vorgesetzten nicht den Charakter eines Schreckgespenstes annehmen oder zu der Auffassung führen, hiermit einer nebensächlichen Formsache Genüge getan zu haben. Mit diesem Leitfaden sollen Bedenken zerstreut und diverse Denkanstöße und Handreichungen zur Vorbereitung, Durchführung und Auswertung des Mitarbeitergesprächs angeboten werden.

Darüber hinaus werden Sie den hohen Stellenwert gut geführter Mitarbeitergespräche erkennen und können sich die Vorteile zunutze machen, die sich für Sie bei richtiger Anwendung dieses Führungs- und Förderungsinstruments ergeben.



# **30 MINUTEN**

**Welche Vorteile bieten Ihnen  
Mitarbeitergespräche?**

**Seite 9**

**Verwirrt Sie die Begriffsvielfalt?**

**Seite 11**

**Was sollten die Schwerpunkte  
eines Mitarbeitergesprächs sein?**

**Seite 12**

# 1. Die Bedeutung von Mitarbeitergesprächen

Mitarbeitergespräche dürfen nie Selbstzweck werden. Das beste System ist zum Scheitern verurteilt, wenn ihm nicht die erforderliche Akzeptanz entgegengebracht wird. Erstarren Mitarbeitergespräche zu einem ungeliebten bürokratischen Ritual, sollte gänzlich hierauf verzichtet werden.

Vergegenwärtigt sich ein Vorgesetzter indes die vielfältige Bedeutung dieses Führungsmittels, wird er Mitarbeitergespräche als wichtige Chefsache betrachten und sich die hiermit verbundenen positiven Aspekte im Interesse aller Beteiligten zunutze machen.

## 1.1 Weshalb Mitarbeitergespräche?

Sie müssen sich fragen, weshalb Sie Mitarbeitergespräche führen, wenn Sie ein konstruktives Ergebnis für beide Seiten erreichen wollen.

- Mitarbeitergespräche haben die Aufgabe, den Unternehmenserfolg insgesamt sichern zu helfen und fest-