

ALEXANDER ROSS

Leitfaden für erfolgreiche Mitarbeitergespräche

Vorbereitung - Rechtlicher Rahmen - Gesprächsarten -
Schwierige Mitarbeitergespräche - Leitfaden - Checklisten

Ein Gedanke vorweg

Das Mitarbeitergespräch ist wohl eines der wichtigsten Werkzeuge einer wirkungsvollen Führungsarbeit - auch wenn es oft eher als lästige Pflicht statt als eine Chance angesehen wird.

Jedoch sind Mitarbeitergespräche für sowohl für die persönliche Entwicklung von Mitarbeiter:innen und Führungskräften, als auch für den Erfolg des Unternehmens entscheidend.



INHALTSVERZEICHNIS

	SEITE
Wer bin ich	3
Rechtliche Aspekte (ohne rechtlichen Beratungsanspruch)	4
Arten und Anlässe von Mitarbeitergesprächen	8
Mitarbeitergespräch organisieren & führen	11
Schwierige Situationen erfolgreich meistern	16
Basisleitfaden, Checklisten & Co.	18
Rechtliches	22



Alexander Ross

- Gründer und seit über 25 Jahren Unternehmer
- Geschäftsführer der etbDialog GmbH
- Psychotherapeut & NLP-Master-Coach
- Top 3 der Management-Trainer und Coaches im deutschsprachigen Raum
- Keynote-Speaker zum Vertrieb & Führung
- Entwickler von SalesTools© und LeadingMasters©
- Gründer des Million-Seller-Programms - exklusiv für ausgewählte Saletools-Mitglieder
- Mehr als 35.000 Verkäufer und Führungskräfte in Trainings und Coachings zum Erfolg geführt

Mein Leitgedanke:

„...wenn die Visionen und Ziele des Unternehmens sorgfältig kommuniziert sind und so einen selbstverständlichen Bestandteil der täglichen Arbeit der Mitarbeiter darstellen, können selbst hochgesteckte Ziele erreicht, Visionen realisiert und Werte geschaffen werden.“

So hängt der Erfolg moderner Unternehmen maßgeblich von Unternehmenskultur, von wertschätzender Führung und Kommunikation sowie von Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter in allen Hierarchien ab...“

Der rechtliche Rahmen von Mitarbeitergesprächen

Vorab: Ich bin kein Jurist, von daher handelt es sich bei diesem Abschnitt ausdrücklich nicht um eine, wie auch immer geartete Rechtsberatung. Im Zweifel lassen Sie sich von dem Anwalt Ihres Vertrauens beraten.

Kann der Arbeitgeber ein Mitarbeitergespräch einfordern?

Ja, denn eine Teilnahmepflicht des Arbeitnehmenden an einem Mitarbeitergespräch wird aus dem in § 106 Gewerbeordnung (GewO) geregelten Weisungs- oder Direktionsrecht des Arbeitgebers abgeleitet. Auf der Grundlage dieses Weisungsrechts kann der Arbeitgeber gegenüber seinen Arbeitnehmern Inhalt, Ort und Zeit der Arbeitsleistung näher bestimmen. Es beinhaltet dementsprechend die Berechtigung eines Arbeitgebers, Arbeitnehmende zur Teilnahme an Gesprächen zu verpflichten, in denen der Arbeitgeber Weisungen in einem der oben genannten Bereiche vorbereiten, erteilen oder ihre Nichterfüllung (z.B. konkrete Leistungsdefizite) beanstanden will. Eine Teilnahmepflicht besteht ferner, wenn es um die Einhaltung der betrieblichen Ordnung oder das Verhalten des Mitarbeitenden im Betrieb geht. Die Teilnahme

an Mitarbeitergesprächen, die ausschließlich den Inhalt des Arbeitsvertrages und insbesondere dessen Änderung zum Gegenstand haben, kann der Arbeitgeber nicht einseitig anordnen. Denn das Weisungsrecht erstreckt sich nicht auf die Bestandteile des Austauschverhältnisses, also die Höhe des Entgelts und den Umfang der geschuldeten Arbeitsleistung, wie das BAG in seinem Urteil vom 23. Juni 2009 (2 AZR 606/08) entschieden hat. Kein den Arbeitnehmenden verpflichtender Anlass für ein Mitarbeitergespräch liegt also vor, wenn der Arbeitsvertrag verschlechtert bzw. verändert oder sogar aufgehoben werden soll. Das BAG hat daher eine Abmahnung wegen der Nichtteilnahme an einem Gespräch mit dem einzigen Ziel einer vom Arbeitnehmenden bereits abgelehnten Vertragsänderung für unwirksam erklärt.





Kann das Mitarbeitergespräch ablehnt werden?

Verweigern Arbeitnehmer:innen die Teilnahme an einem angesetzten Mitarbeitergespräch unberechtigt, können diese abgemahnt werden. Im Wiederholungsfall kann die Verweigerung auch zu einer verhaltensbedingten Kündigung berechtigen.

Das Mitarbeitergespräch und Krankheit

Arbeitsunfähig erkrankte Arbeitnehmer sind in der Regel nicht verpflichtet, an Personalgesprächen teilzunehmen (LAG, Nürnberg, Urteil v. 1.9.2015, 7 Sa 592/14)

Die Ausnahme: Wegen der latenten Gefahr einer Beeinträchtigung des Genesungsprozesses und einer dadurch bedingten Verlängerung des krankheitsbedingten Ausfalls der Arbeitsleistung gebietet es die Rücksichtnahmepflicht (§ 241 Abs. 2 BGB) der Arbeitgeberin, die Erteilung von Weisungen auf äußerst dringende betriebliche Anlässe zu beschränken.

Gibt es für Mitarbeitende einen Rechtsanspruch auf ein Mitarbeitergespräch?

Ja! Die Grundlage hierfür ist dies im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) hinterlegt. In § 82 führt das BetrVG aus: Ein Arbeitnehmer darf jederzeit um eine Unterredung mit einem Vorgesetzten bitten, wenn es dabei um betriebliche Angelegenheit geht, die ihn persönlich betreffen. Ausdrücklich einbezogen wird hier ebenfalls das Recht, Verbesserungsvorschläge zu machen.

Ist ein Protokoll Pflicht?

Nein, aber es ist absolut sinnvoll und eine klare Empfehlung - insbesondere, wenn es um z.B. Fehlleistungen oder ähnlich kritische Themen oder Zielvereinbarungen in einem Gespräch geht. Halten Sie in einem Protokoll das Mitarbeitergespräch und die getroffenen Absprachen fest. Nüchtern formuliert und von beiden Seiten unterschrieben, dient es vor allem dem Nachweis der getroffenen Vereinbarungen. Es kann Eingang in die Personalakte finden, muss es aber nicht zwingend.

Das Hinzuziehen von Dritten



Die Teilnahme an Mitarbeitergesprächen, die vom s.g. Direktionsrecht gedeckt sind, ist eine höchstpersönliche Verpflichtung, die nicht auf andere übertragen werden kann[*]. Eine Arbeitnehmer:in darf sich bei einem Mitarbeitergespräch grundsätzlich auch nicht durch eine Rechtsanwältin oder betriebsfremde Personen gegen den Willen des Arbeitgebers begleiten lassen. Zieht der Arbeitgeber jedoch selbst Dritte zum Gespräch hinzu, ist die Teilnahme eines Anwalts der Arbeitnehmer:in zur Wahrung der Waffengleichheit nach Auffassung des LAG Hamm hingegen zulässig[**].

Was ist bei einer Arbeitgebervertretung zu beachten?

Leider gibt es im beruflichen Alltag auch festgefahrene Situationen. Wenn die Fronten bereits verhärtet, kann ebenfalls die Frage im Raum stehen, darf ein:e Mitarbeit:in auf eine Begleitung durch die Mitarbeitervertretung oder einen Anwalt hin-

zuziehen, mit dem das Mitarbeitergespräch vorbereitet wurde.

Mit dieser Frage hat sich unter anderem bereits das Landesarbeitsgericht (LAG) Hamm befasst und geurteilt: Ist der Vorgesetzte nicht damit einverstanden, darf der Anwalt eines Arbeitnehmers nicht am Mitarbeitergespräch teilnehmen (LAG Hamm, Az.: 14 Sa 497/01). Steht bei einer solchen Unterredung hingegen eine Verdachtskündigung im Raum, ist es erlaubt, seinen Rechtsanwalt einzubeziehen.

Anders kann es jedoch aussehen, wenn der Arbeitgeber eine nicht dem Betrieb zugehörige Person, dazu zählt auch ein Anwalt, als Zeuge einlädt. Um gleiche Verhältnisse für alle zu schaffen, darf der Arbeitnehmer entsprechend gleichziehen.

Ob und inwieweit z.B. ein Betriebsrat hinzugezogen werden kann, regelt gewöhnlich die Betriebsvereinbarung.

Übrigens: Ein Betriebsratsmitglied hat über die ihm zur Kenntnis gelangten Informationen absolutes Stillschweigen zu bewahren. Diese Vorgabe gilt nur dann nicht, wenn der Mitarbeiter ihm dies ausdrücklich erlaubt.



LAG Berlin-Brandenburg, Urteil v. 6.11.2009 - 6 Sa 1121/0
LLAG Rheinland-Pfalz, Urteil v. 30.4.2012, 5 Sa 687/11
[*] Vgl. § 613 BGB
[**] Urteil v. 23.1.2001, 14 Sa 497/01

Wir unterstützen Führungskräfte auf dem Weg zur wirkungsvollen Führung

Die ideale Führungskraft – wie sieht sie aus, welche Ausbildung braucht sie und gibt es sie überhaupt? Kann man Führung erlernen, ist Management lernbar? Wir sagen: **Ja, Management ist lernbar!**

Doch wie „formt“ man Führungspersönlichkeiten, die diese Bezeichnung auch verdienen? Demographischer Wandel, Einbindung der „Digital Natives“, immer mehr Unternehmertum im Management, das in Netzwerkstrukturen integriert werden muss, Job Sharing und ähnliche Entwicklungen bringen aktuell ganz neue Herausforderungen in der Führung. Es gibt zudem immer mehr Fachkarrieren neben den „klassischen“ Hierarchiekarrieren.

Es braucht dafür eine kommunikationsstarke Persönlichkeit, allerdings ist es mit Rhetorik allein nicht getan: Die vorgetragenen Visionen müssen auch mit Werten und Überzeugungen gefüllt und durch das eigene Handeln vorgelebt werden. Nicht zuletzt zeichnet sich eine Führungspersönlichkeit dadurch aus, dass sie durch ihr Handeln Resultate erzielt und die Verantwortung übernimmt.

Mit individualisierten Führungskräfteprogrammen und Coachings ebnen wir den Weg zur erfolgreichen Führungskraft!



etb-dialog.de

YouTube

Instagram

LinkedIn

Facebook

X

Anlässe des Mitarbeitergesprächs

Das Mitarbeitergespräch ist eines der wichtigsten Instrumente moderner, leistungsorientierter Führung und somit ein wesentlicher Beitrag zum Unternehmenserfolg. Die Herausforderung besteht vor allem darin, als Führungskraft dieses Gespräch strukturiert vorzubereiten und es klar, professionell und sensibel zu leiten.

Zu Mitarbeitergesprächen zählen alle Gespräche zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden, die über die klassische Alltagskommunikation hinausgehen. Zusätzlich wird der Begriff Mitarbeitergespräch durch folgende Merkmale verdeutlicht:

- ➔ Mitarbeitergespräche können sowohl zu regelmäßigen, geplanten Terminen als auch anlassbezogen stattfinden.
- ➔ Mitarbeitergespräche werden in aller Regel von dem direkten Vorgesetzten geführt. In den wenigsten Ausnahmefällen werden diese vom nächsthöheren Vorgesetzten oder von Mitarbeitenden der Personalabteilung wahrgenommen.
- ➔ Mitarbeitergespräche sind in aller Regel Vier-Augen-Gespräche. Es gibt Ausnahmen, wie z. B. Gespräche mit disziplinarischem Inhalt, in denen es vorkommt, dass der Vorgesetzte oder der Mitarbeiter eine weitere Person zum Gespräch hinzuzieht (z. B. ein Mitarbeiter der Personalabteilung, ein Mitglied des Betriebsrates). Auch gibt es vom Gesetz genannte Fälle, in denen Mitarbeitende die Teilnahme eines Betriebsratsmitglieds verlangen können (§ 82 Abs. 2 BetrVG).
- ➔ Da Mitarbeitergespräche immer einen definierten Sachinhalt und eine Zielsetzung haben, unterscheiden sie sich signifikant von Unterhaltungen (z.B. während der Mittagspause), die ausschließlich der Kontaktpflege dienen.

Übrigens:

Mitarbeitergespräche sind Führungsaufgaben und **nicht delegierbar**. Allenfalls können Teile der Gesprächsvorbereitungen, z. B. das Organisieren von Besprechungsräumen, von anderen Mitarbeitenden wahrgenommen werden.



Arten von Mitarbeitergesprächen

Mitarbeitergespräche stellen heute in erfolgreichen Unternehmen einen festen Bestandteil der Führungsarbeit dar. Sie haben die vereinbarten Ziele, die Einschätzung der Leistungen der Mitarbeiter:innen sowie deren weitere berufliche Entwicklung zum Inhalt.

Dabei ist zwischen zwei Arten von Mitarbeitergesprächen: anlassbezogene und institutionalisierte Gespräche.



Das institutionalisierte Mitarbeitergespräch

Institutionalisierte Mitarbeitergespräche finden in einem regelmäßigen Turnus statt. Der Anlass ist hier in der Regel die Betrachtung eines zurückliegenden Zeitraums. Da diese Gespräche meist aufgrund einer betrieblichen Regelung stattfinden, ist das Nutzen eines einheitlichen Leitfadens absolut zu empfehlen.

Zum Inhalt dieser regelmäßigen Mitarbeitergespräche gehören unter anderem: Personalentwicklungsmaßnahmen, Wünsche und Ziele von Mitarbeitenden und Unternehmen abzugleichen, Karrierechancen und -planung Leistungsbeurteilung, Feedback sowie das Aufgreifen von Ideen und Kritik.



Anlassbezogene Mitarbeitergespräche

Wie es schon der Name sagt, haben anlassbezogene Mitarbeitergespräche einen aktuellen Auslöser und die Führungskraft sollte schnell und klar handeln.

Die Anlässe können z.B. sein:

- ➔ Direktes Feedback
- ➔ Veränderungen der Arbeitsgrundlage (Bsp.: Übernahme neuer Aufgaben etc.)
- ➔ Konflikte im Team
- ➔ Arbeitsunfall
- ➔ Gute oder auch schlechte Leistungen
- ➔ Langfristiger Ausfall im Team

Mögliche Themen von Mitarbeitergesprächen

- Ziele vereinbaren
- Beurteilungen besprechen
- Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
- Jahresgespräche
- Einführung in die Betriebsgemeinschaft
- Gute Leistungen anerkennen
- Unzureichende Leistungen ansprechen und verbessern
- Fehlzeitengespräch/Rückkehrgespräch
- Klärung disziplinarischer Fragestellungen/Abmahnungen
- Kündigungs- und Trennungsgespräche
- Abgangsgespräche
- Sachaufgaben besprechen
- Kompetenzen und Verantwortung übertragen (Delegation)
- Kenntnisse und Fertigkeiten an die Mitarbeitenden weitergeben
- Probezeitgespräche
- Vorstellungsgespräche
- Onboardinggespräche
- etc.



Mitarbeitergespräch organisieren & führen

Damit Mitarbeitergespräche konstruktiv und zukunftsorientiert ablaufen, bedarf es einer guten inhaltlichen Vorbereitung und Struktur. **Orientieren Sie sich an dieser Checkliste:**

1) Vorbereitungsphase

- ➔ Laden Sie Mitarbeiter frühzeitig ein und informieren Sie ihn über die Besprechungspunkte und reservieren Sie einen geeigneten Raum, in dem Sie ungestört sind und planen Sie ausreichend Zeit ein.
- ➔ Führen Sie die Mitarbeiterbewertung rechtzeitig durch und übermitteln Sie dem Mitarbeiter einen Bewertungsbogen für die Selbstbewertung.

Bereiten Sie sich inhaltlich vor:

- ➔ Über welche Aspekte wollen Sie sprechen? Haben Sie alle Informationen und Beispiele, um Ihre Aussagen zu untermauern?
- ➔ Was soll sich nach dem Gespräch ändern? Überlegen Sie sich Ziele, die Sie mit dem Gespräch erreichen wollen.
- ➔ Was sind die Stärken des Mitarbeiters? Was schätzen Sie am meisten an der Zusammenarbeit/der Arbeit des Mitarbeiters?
- ➔ Verschaffen Sie sich, wenn möglich und im rechtlichen Rahmen, einen Überblick über die persönliche Situation des Mitarbeiters. Das ist vor allem bei Kritikgesprächen wichtig.
- ➔ Wie gehen Sie damit um, wenn Sie sich nicht mit dem Mitarbeiter keinen Konsens finden? Überlegen Sie sich mögliche Reaktionen. Bereiten Sie sich auf mögliche Diskussionspunkte vor.

2) Während des Personalgesprächs

- ➔ Schaffen Sie eine Gesprächsatmosphäre ohne Störungen, wie z.B. Handys.
- ➔ Fördern Sie den Dialog und fordern Sie den Mitarbeiter auf zu erzählen.
- ➔ Definieren Sie Ziele und Inhalte zu Gesprächsbeginn.
- ➔ Seien Sie aufmerksam und hören Sie aktiv zu und dokumentieren Sie wichtige Punkte.
- ➔ Legen Sie abschließend realistische Vereinbarungen fest. Zielvereinbarungen sollten immer motivieren und nicht überfordern.

3) Nach dem Gespräch

- ➔ Reflektieren Sie den Gesprächsverlauf. Gibt es Punkte, die Sie beim nächsten Mitarbeitergespräch anders oder besser machen können?
- ➔ Erstellen Sie ein Protokoll, auf das Sie sich als Führungskraft und ihr Mitarbeiter einigen.
- ➔ Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter:innen bei der Umsetzung der gemeinsam vereinbarten Ziele.

Weiterbildung, die wirklich etwas bewegt!

Jeder Mitarbeitergesprächsanlass ist ein „sozialer Event“, auf den eine Führungskraft exakt vorbereitet sollte.

Bringen Sie mit unseren Weiterbildungsprogrammen frischen Wind in Ihr Führungsteam und erfahren Sie die neuesten Trends und Themen der Führung.

Anhand praxisorientierter Fallstudien werden Seminarinhalte durch gruppenspezifische Prozesse und Rollenübungen trainiert und ausgewertet. Dies geschieht durch die ausgewogene Mischung zwischen Theorie und praktischen Übungen.

Praxisnah, spannend, unterhaltend und – vor allem – konfrontiert mit dem reichhaltigen Erfahrungsschatz der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Alle unsere Seminare, Trainings sowie Beratungsleistungen bieten wir Ihnen als Präsenzveranstaltung oder digital, z.B. über virtuelle Klassenzimmer an.

Buchen Sie mit nur einem Klick ein erstes kostenloses Gespräch mit mir auf unserer Website:

➤ **etb-dialog.de**



Einige Beispiele für Mitarbeitergesprächen

Das Zielvereinbarungsgespräch

Das Zielvereinbarungsgespräch basiert auf dem **Ansatz von Peter Ferdinand Ducker, dem Führen durch Zielvereinbarungen**, besser bekannt als „Management by Objectives“.

Führung erfolgt dabei durch verbindliche Zielsetzungen, die vom Mitarbeiter:in und Führungskraft abgestimmt werden. Das Zielvereinbarungsgespräch dient dazu Verantwortung zu delegieren, Gestaltungsspielräume zu nutzen und vor allem anderen auch Leistung anzuerkennen.

In der Regel besprechen Vorgesetzte und Mitarbeitende im ersten Schritt die Zielerreichung der vorangegangenen Periode und erörtern mögliche Ursachen von Abweichungen. Im Hinblick auf die bevorstehende Periode vereinbaren Vorgesetzte und der/die Mitarbeiter:in im zweiten Schritt berufliche Arbeitsziele und persönliche Entwicklungsziele auf der Grundlage der übergeordneten Unternehmensziele.

Jedes Gesprächsergebnis wird selbstverständlich dokumentiert und von beiden Gesprächspartnern unterzeichnet. Eine Kopie erhält der/die Mitarbeiter:in, eine weitere Kopie bekommt – bei einem identifiziertem Entwicklungsbedarf – an die Personalabteilung.

Das Fördergespräch

Das Fördergespräch ist ein zentrales Instrument der Mitarbeiterförderung. Es wird vor allen mit den Mitarbeiter:innen geführt, die über das Potenzial für die weitere berufliche Zukunft im Unternehmen verfügen. Oft wird das Fördergespräch daher auch als Mitarbeiterentwicklungsgespräch oder Entwicklungsgespräch bezeichnet. Mitarbeiter:innen haben im Rahmen des Fördergespräches die Gelegenheit, ihre persönlichen Wünsche und Vorstellungen hinsichtlich ihrer beruflichen Entwicklung zu äußern. Die Führungskraft informiert ihrerseits über Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen Regelmäßige. So ist das Ziel eines Fördergesprächs, das Potenzial von Mitarbeitenden im Unternehmen optimal zu entfalten



Das Beurteilungsgespräch

Das Beurteilungsgespräch wird klassischerweise einmal im Jahr durchgeführt.

Das Gespräch beginnt in aller Regel mit einem Rückblick und führt zu einem Ausblick in die Zukunft zu.

Wichtig ist, dass Mitarbeiter:innen nachvollziehen können, warum eine Führungskraft bestimmte Leistungen und Verhaltensweisen als Stärke oder Schwäche wertet. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass die Leistung zwar klar, aber nicht überhart kritisiert wird, sondern die Führungskraft sich auf das fokussiert, was einer Verbesserung bedarf.

Vom Aufbau und Inhalt hat das Beurteilungsgespräch sehr viel mit einem Feedbackgespräch gemeinsam. In beiden Fällen geht es darum, gute Leistungen anzuerkennen und eine Minderleistung zu verbessern. Der wesentliche Unterschied zwischen beiden Gesprächen liegt in der umfassenderen Bedeutung des Beurteilungsgesprächs.

Während das Feedbackgespräch in der Regel aus einer aktuellen Situation entsteht, hat das Beurteilungsgespräch meist weitreichendere Konsequenzen:

- ➔ Das Gesprächsergebnis wird in aller Regel in der Personalakte dokumentiert.
- ➔ Es bildet im Wesentlichen die Grundlage für weiterführende Entscheidungen wie z.B. Versetzungen, Beförderungen etc.
- ➔ und es wird z.B. auch für Themen wie Gehaltserhöhungen herangezogen

Das Fehlzeitengespräch

Ab wie vielen Krankheitstagen ist ein Fehlzeitengespräch sinnvoll und ist ein solches Gespräch überhaupt angemessen?

JA! Es ist nicht nur angemessen, sondern je nach Situation sogar eine Verpflichtung des Arbeitgebers im Zusammenhang mit der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers.

Doch wann ist es an der Zeit und an wen richtet sich das Fehlzeitengespräch?

Das Fehlzeitengespräch richtet sich an Mitarbeitende, die immer wieder Fehlzeiten ansammeln. Prinzipiell kann ein Fehlzeitengespräch jederzeit erfolgen, falls wiederholte Abwesenheiten oder Krankheiten dazu Anlass geben.



Ein Fehlzeitengespräch sollte jedoch zwingend geführt werden, wenn die Fehlzeiten eines Mitarbeitenden im Vergleich zu den Fehlzeiten im Team im deutlichen Missverhältnis stehen ein Muster erkennen lassen, das darauf hindeutet, dass ein/e Arbeitnehmer:in immer nur so lange fehlt, bis er zur Vorlage einer Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung gezwungen wäre. Oder er/sie auffallend häufig an Brückentagen, vor und nach dem Wochenende fehlt, scheinbar unangenehme Schichten sehr früh oder abends meidet.

Wie sollten Sie sich bei einem Fehlzeitengespräch verhalten?

Sie sollten vor allem gut vorbereitet in das Gespräch gehen und die für den Mitarbeiter dokumentierten Ausfallzeiten kennen und klar benennen können.



Haben Sie es mit **langwierigen** oder sich **wiederholenden Krankheitsverläufen** zu tun, seien Sie sensibel und helfen Ihrem Mitarbeiter, ggf. Lösungen zu finden, die krankheitsbedingte Ausfälle reduzieren.

Gerade dann, wenn Sie den häufig Fehlenden im Grunde nur für faul halten, müssen Sie diese Einstellung bewusst zurückstellen. Nur wenn Sie neutral und unvoreingenommen in das Gespräch gehen, kann es zu einem konstruktiven Ergebnis kommen. Das wird einen sicher nicht immer leichtfallen, doch machen Sie die positiven Eigenschaften des Mitarbeiters bewusst, oder überlegen Sie, was Sie ursprünglich zur Einstellung des Mitarbeiters bewogen hatten.

Haben Sie es also mit „**vermutlichen Faulenzern**“ zu tun, sprechen Sie den Mitarbeiter nach einer freundlichen Begrüßung direkt auf sein häufiges Fehlen an. Sagen Sie, dass Sie das Gespräch zu dem Zweck führen wollen, um die Fehlzeiten zu reduzieren. Formulieren Sie konkret, welche Auswirkungen das Fehlen auf das Team und die Organisation hat.

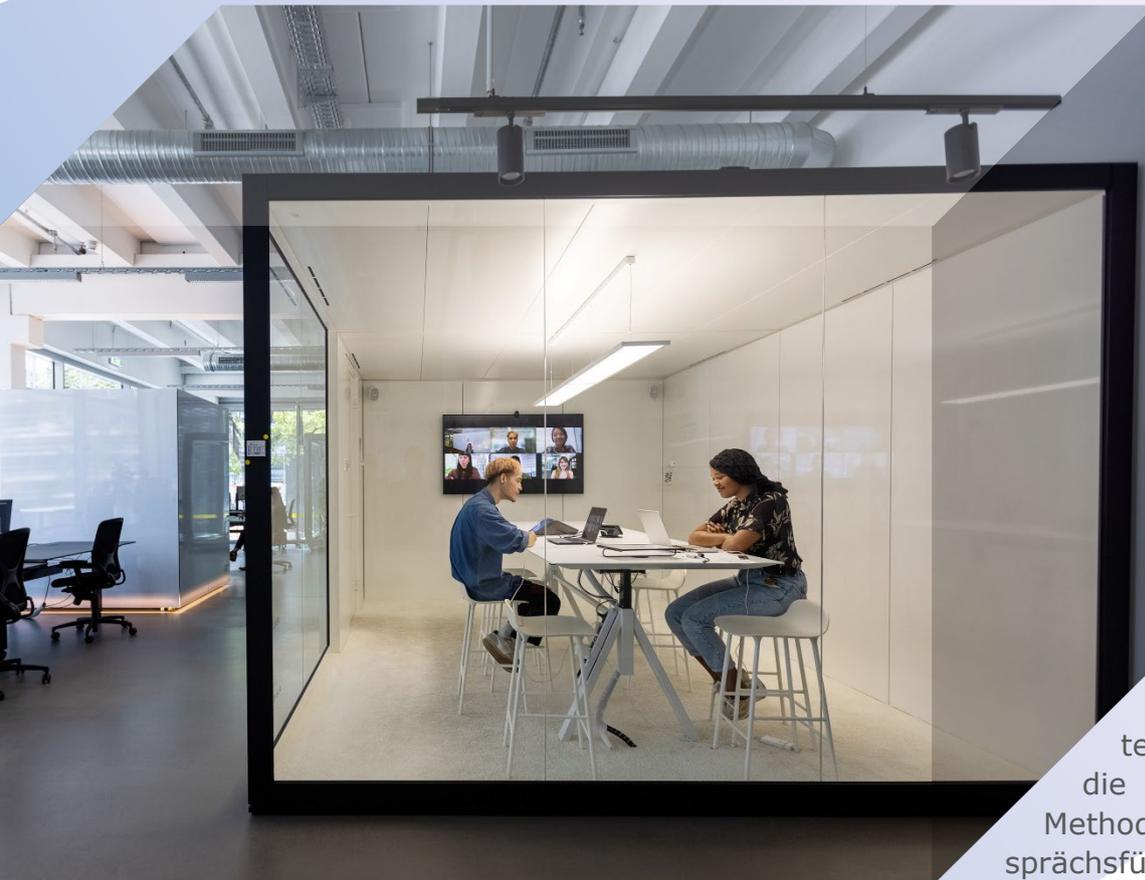
Machen Sie deutlich, dass es Ihr Interesse ist, die Situation für alle Beteiligten nach Möglichkeit zu verbessern, weil der Mitarbeiter und seine Arbeit für Sie wichtig sind. Geben Sie dem Mitarbeiter die Möglichkeit sich zu erklären und hören Sie ihm dabei aufmerksam zu. Fehlt dem Mitarbeiter dennoch offensichtlich das Gefühl für seine Verantwortung, ist ein konsequentes Handeln gefragt.

Schwierige Mitarbeitergespräche

Nicht immer sind die Anlässe oder der Verlauf eines Mitarbeitergesprächs so, wie man sich diese wünscht. Bereiten Sie sich also auch auf schwierige Situationen vor.

All das sind Anlässe, die oft als schwierige Gesprächsanlässe und demzufolge als unangenehm empfunden werden.

Solche Mitarbeitergespräche stellen hohe Anforderungen an die kommunikativen Fähigkeiten der Führungskraft dar, denn das Ziel eines solchen Gesprächs ist es in der Regel, eine Verhaltens- oder Einstellungsänderung des Mitarbeitenden herbeizuführen.



Es wird immer wieder Gründe geben, die eine, für alle Seiten, anspruchsvolle Gesprächsführung fordern.

Zu diesen vielfältigen Gründen gehören unter anderem: Mitarbeiterbeurteilungen, Suchtprobleme, Versetzungen, Kündigungen, Unpünktlichkeit, unkollegiales Verhalten, Krankheit und hohe Fehlzeiten, Konflikte im Team bis hin zum Mobbing, Fehlverhalten in unterschiedlichen Ausprägungen, Anzeichen von innerer Kündigung oder Loyalitätsverlust etc.

Gut ausgebildete Führungskräfte, die entsprechende Methoden der Gesprächsführung beherrschen und so eine wertschätzende, wohlwollende Haltung einnehmen können, werden mit ihren Mitarbeiter:innen einen lösungsorientierten Dialog führen. Dies ist dann für beide Seiten konstruktiv, angenehm und vor allem zielführend. Primär muss darauf geachtet werden, dass mögliche harte Forderungen, unbedarfte oder harsche Kritik oder gar Abwertungen zwingend vermieden werden. Dies würde nur zu Gegenwehr beim Gegenüber und zu einer weiteren Eskalation führen.

Vorbereitung auf schwierige Mitarbeitergespräche

Wenn es absehbar hart zu Sache gehen wird, ist die Vorbereitung Pflicht, denn nur so lässt sich ein kritisches Gespräch ergebnisorientiert führen.

1.

Genauere Informationen über den zu besprechenden Sachverhalt einholen: Fakten müssen eingeholt werden und sollten sich handfest belegen lassen.

- ➔ Gab es in der Vergangenheit vergleichbare Situationen?
- ➔ Welche rechtlichen Möglichkeiten bestehen?
- ➔ Welche angemessenen Sanktionsmöglichkeiten stehen zur Verfügung?

2.

Die gesammelten Informationen sichten, die Situation genau beschreiben und auswerten. Daraus resultiert die Klarheit über das anzustrebende Ziel.

Nur konkrete und für den Mitarbeitenden nachvollziehbare Verhaltensweisen benennen.

- ➔ Überlegen Sie sich diverse Lösungsvorschläge als Ziele für eine Verhaltensänderung, um diese im Gespräch anzubieten.
- ➔ Die Ziele müssen angemessen und mit den Leitlinien des Unternehmens vereinbar sein und, wenn vorhanden, von der Personalleitung mitgetragen werden und arbeitsrechtlich durchsetzbar sein.

Tipps für die Gesprächsführung:

- ➔ Haben Sie bei Bedarf alle wichtigen Informationen und Unterlagen griffbereit.
- ➔ Formulieren Sie unbedingt klar und unmissverständlich die Situation bzw. den Gesprächsanlass.
- ➔ Sprechen Sie ruhig und seien Sie verbindlich in Ihren Aussagen und vermeiden Verklausulierungen oder Weichmacher.
- ➔ Bleiben Sie sachlich und geben Sie dem/der Mitarbeiter:in auch die Gelegenheit zu einer Stellungnahme.
- ➔ Auch wenn das Gespräch auf Augenhöhe geführt werden soll, seien Sie darauf vorbereitet, dass von Mitarbeiterseite trotzdem emotionalen Reaktionen kommen könnten.
- ➔ Achten Sie darauf, dass auch Sie sich nicht persönlich angegriffen fühlen - zumindest, solange Sie nicht wirklich angegriffen werden.
- ➔ Überlegen Sie gemeinsam, wie die anlassgebende Situation bereinigt werden kann - insofern nicht zwingend eine Kündigung auszusprechen ist.
- ➔ Besprechen Sie die nächsten Schritte, ohne dabei unrealistische Hoffnungen zu wecken, bzw. nicht einlösliche Versprechungen zu machen.
- ➔ Beenden Sie das Gespräch positiv: Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter:in das Gespräch mit einem guten Gefühl verlässt – selbst dann, wenn Sie ein kritisches Feedback geäußert haben.
- ➔ Fassen Sie am Ende des Gespräches die wichtigsten Kernaussagen zusammen.

Ein Basisleitfaden

Oft stellt sich die Frage, wie man ein Mitarbeitergespräch eigentlich richtig beginnt. Natürlich ist dies ganz vom Anlass abhängig, aber unabhängig von Anlass kann man die drei Perspektiven eines Mitarbeitergesprächs zum Gesprächsbeginn oder Gesprächseinstieg nutzen. Diese Perspektiven sind zum einen die Leistung des Mitarbeitenden, zum anderen die Zusammenarbeit (beides sind retrospektive Betrachtungsweisen) und nicht zuletzt die in die Zukunft gerichtete Betrachtungsweise, deren Fokus auf der Entwicklung des Mitarbeitenden liegt.



Natürlich ist es wichtig in einem Gespräch alle Perspektiven zu beleuchten - deshalb auch die Vorbereitung auf ein geplantes Gespräch.

Ein Basisleitfaden

Natürlich kann es für Mitarbeitergesprächen kein grundsätzliches Modell oder Schema geben, welches immer und zu jedem Anlass, jeder Situation oder Gesprächspartner:in passt. Als Basisleitfaden lassen sich fünf Punkte benennen, wobei eines klar sein sollte:

Also ist eine strukturierte Planung des Gesprächs die Schlüsselkomponente für den Erfolg eines Mitarbeitergesprächs - und zwar für Mitarbeitende und Führungskräfte.

Es gibt einige Basisannahmen, die Sie bei jeder Art des Mitarbeitergesprächs beachten sollten.

1. Bereiten Sie das Mitarbeitergespräch sorgfältig vor

Ohne entsprechende Vorbereitung ein Mitarbeitergespräch führen zu wollen, ist nicht Erfolg versprechend - eher ist ein Desaster zu erwarten. Nehmen Sie sich also ausreichend Zeit für die Vorbereitung, denn diese ist **PFLICHT!**

Die wichtigsten Punkte:

Klären Sie die Ziele und machen Sie sich klar, um welches Gespräch es sich handelt und welchen Schwerpunkt hat das Gespräch (Jahresgespräch, Feedbackgespräch, Kritik- oder Zielvereinbarungsgespräch) etc.

Die Mitarbeitenden müssen sich ebenso vorbereiten wie Führungskräfte. Deswegen informieren Sie frühzeitig über Anlass und Schwerpunkt des Gesprächs, Termin und Ort informieren. Planen Sie ausreichend Zeit ein. Nur so können für die Anliegen aller Beteiligten besprochen werden.

2. Eröffnen Sie das Gespräch

Beginnen Sie das Gespräch und nennen Sie zu Beginn den Anlass, die Zielsetzung, Ablauf und Zeitrahmen. So erkennen Sie, ob auch der Anlass Ihrem/r Mitarbeiter:in wirklich klar ist.

Auch wenn es selbstverständlich sein sollte, wird dieser Punkt viel zu oft schlecht gemacht oder vernachlässigt. So ist der Start ist dann eher holprig.

3. Gesprächsführung und Ablauf des Mitarbeitergesprächs

Wenn Sie ein Mitarbeitergespräch führen, sollte das Gespräch unbedingt auf Augenhöhe stattfinden. Ohne das, wird ein konstruktiver Austausch nicht möglich sein.



Egal welche Art von Mitarbeitergesprächen Sie führen, denken Sie daran, dass die Mitarbeiter:in ihre Sichtweise als erste darstellen sollte. Stellen Sie anschließend Ihre eigene Sichtweise dar, arbeiten Sie an Lösungen, die für beide Seiten in Ordnung sind.

Fokussieren Sie sich auf die wesentlichen Inhalte, denn nur so können Sie eine sachbezogene Diskussion führen und konkrete Maßnahmen beschließen. Wird ein Gespräch zu einem handfesten Sachverhalt geführt, gehen Mitarbeitende höchstwahrscheinlich motivierter aus der Unterhaltung.

4. Ziele definieren

Unabhängig um welche Art von Gesprächen es sich handeln wird, Ziele zu setzen gehört in jedes Gespräch. Vorgaben geben Ihren Mitarbeitenden Punkte, an denen sie sich orientieren können und wissen, was von Ihnen erwartet wird. Für die Definition von Zielen hat sich die SMART-Methode vielfach bewährt.

5. Probleme ansprechen

Eventuelle Probleme und das Abstellen von Fehlern wird langfristig zu einem besseren Arbeitsklima zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitenden führen. Nur müssen Sie den Mut haben, Probleme anzusprechen. Nicht zu hart, aber dennoch sehr konkret in der Kombination mit Fingerspitzengefühl haben langfristig die besten Effekte.

6. Der Abschluss des Mitarbeitergesprächs

Bitte denken Sie daran, das Gespräch zu dokumentieren. So haben in Anschluss alle Beteiligten die Möglichkeit, Besprochenes nachzuhalten. Klären Sie noch offene Fragen und legen Sie Vereinbarungen wie nächste Schritte etc. fest. Im Anschluss des Mitarbeitergesprächs reflektieren Sie das Gespräch. Folgende Fragen können hilfreich sein:

- Wie war die Atmosphäre?
- Wie zufrieden bin ich mit dem Gespräch, dem Verlauf und dem Ergebnis und kann ich beim nächsten Gespräch etwas verbessern?
- Leiten Sie vereinbarte Maßnahmen in die Wege

Eine allgemeine Checkliste

Wie auch bei einem Leitfaden ist Checkliste immer abhängig vom jeweiligen Anlass. Es gibt allerdings im Rahmen der Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs einige Punkte, die man im Vorfeld beachten sollte:

Als Checkliste für die inhaltliche Vorbereitung:

- Was ist das Gesprächsthema bzw. was ist der Anlass?
- Verfügen Sie über ausreichend Informationen zum Gesprächsgegenstand?
- Notieren Sie sich alle Themen, die Sie im Gespräch ansprechen wollen.
- Welches Gesprächsziel soll erreicht werden?
- Gibt es neben dem Hauptziel noch Teilziele oder Alternativziele, falls das Hauptziel nicht erreicht werden kann?
- Wie argumentiere ich, um meine Ziele zu erreichen?
- Mit welchen Einwendungen ist zu rechnen?
- Wie gliedere ich das Gespräch?
- Machen Sie sich vor dem Gespräch nochmals mit den für den Gesprächsanlass relevanten Fakten vertraut.

Zur Vorbereitung auf den Gesprächspartner

Auch wenn das Ziel ein Sachgespräch ist, ist davon auszugehen, dass ein Mitarbeitergespräch nie vollkommen sachlich verlaufen wird. Schließlich reden zwei Menschen miteinander und nicht zwei Maschinen. Klar ist: Je besser das Verhältnis zwischen zwei beiden Gesprächspartnern ist, umso mehr wird das Gespräch auf der Sachebene geführt, d. h. Inhalte werden besser verstanden, miteinander besprochen, und das Gespräch führt zu einer echten Lösung, Einigung oder Entscheidung.

Folgende Überlegungen können Ihnen helfen, sich besser auf Ihren Gesprächspartner als Mensch einstellen können.

- Welche Einstellung habe ich zum Gesprächspartner (Vorurteile, Sympathie, Antipathie ...)?
- Wie verliefen frühere Gespräche mit diesem Mitarbeiter?
- Was weiß ich über diesen Mitarbeiter (persönliche Situation, Gemeinsamkeiten, Lieblingsthemen, Eigenarten ...)?
- Welche Ziele und Motive verfolgt der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin?
- Welche Taktik wird er im Gespräch vermutlich anwenden?
- Bei welchen Aspekten ist mit Zustimmung zu rechnen, wann mit Einwendungen?
- Was kann ich tun, wenn das Gespräch zu emotional wird?

Personalentwicklung mit Weitblick

Mit unseren Workshops unterstützen wir Unternehmen in allen relevanten Fragen der Personalentwicklung mit dem Fokus auf:

- ➔ Führung
- ➔ Vertrieb
- ➔ Change
- ➔ Recruiting & Onboarding

Als langjährig etablierter Partner stehen wir für die Entwicklung neuer Angebote, die einer immer dynamischeren Arbeitswelt im Wandel gerecht werden.

Kontakt:

✉ [mailto:"team@etb-dialog.de"](mailto:team@etb-dialog.de)

🌐 <https://www.etb-dialog.de>

Rechtliche Hinweise



Alle Bilder und Texte dieser Seiten unterliegen urheberrechtlichem Schutz.
Texte sind geistiges Eigentum gemäß § 2 des Urheberrechtsgesetzes (UrhG).

Quelle und Rechte aller eingesetzten Fotos:
Lizenzvertrag MS-Office 365
Alexander Ross

Text: Alexander Ross

etbDialog
EFFIZIENTES TRAINIEREN UND BERATEN

Ihr Partner für Personalentwicklung auf höchstem Niveau