

# Mitarbeiter-Gespräch mit \_\_\_\_\_ am \_\_\_\_\_

Jahresgespräch       Ende der Probezeit       Sonstiges \_\_\_\_\_

Beschäftigt seit \_\_\_\_\_ Die folgenden Fragen dienen als Einstiegsfragen und sollten unbedingt vertieft werden:

- Wie sind die letzten 12 Monate für Sie beruflich und privat gelaufen? \_\_\_\_\_
- Welche Konsequenzen ziehen Sie aus den Erfahrungen dieser Zeit? \_\_\_\_\_
- Was tun Sie für Ihre Gesundheit? \_\_\_\_\_
- Wie sehr sind Sie vor allem bei Ihren Stärken eingesetzt? zu > 50 %  zu < 50 %   
Bei < 50 %: Welche Aufgaben könnten Ihnen besser liegen? \_\_\_\_\_
- Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeit besonders? \_\_\_\_\_
- Welche Dinge sind es, die Sie an einer noch besseren Leistung hindern? \_\_\_\_\_
- Was stört Sie an Ihrer Arbeit am meisten? \_\_\_\_\_
- Was haben Sie bisher dagegen getan? \_\_\_\_\_
- Wie kann die Organisation bzw. wie kann ich Ihnen künftig helfen? \_\_\_\_\_
- Sind Änderungen zu erwarten, die Einfluss auf Ihre Arbeit haben können? \_\_\_\_\_
- Wie sind Sie mit meiner Dienstleistung als Führungskraft zufrieden? \_\_\_\_\_

Selbst- / Fremd-Einschätzung im Vergleich zum Anforderungsprofil:

Basis-Kriterien	1	2	3	4	5	Kommentar / Beispiel
Eigeninitiative, Engagement						
Arbeitssystematik, Methodenkomp.						
Weiterbildung /-entwicklung						
Übernahme v. Verantwortung						
Flexibilität						
KVP-Beiträge, Kreativität						
Zusammenarbeit, Info-Weitergabe						
Arbeitsergebnisse (täglich)						
Pers. Zielerreichung (jährlich)						

1 = weit über Durchschnitt, 2 = wirklich gut, 3 = normal, 4 = erkennbare Lücken, 5 = Probleme, Grau = Anford.-Profil  
Wird eingetragen: M = Selbstbeurteilung durch den Mitarbeiter, F = Beurteilung durch die Führungskraft

Ergänzende Anforderungen an Mitarbeiter mit Führungsverantwortung:

Kriterien	1	2	3	4	5	Kommentar / Beispiel
Mitarbeiterführung/-förderung						
Organisationsentwicklung						
Problemlösung						
Unternehmerisches Denken						
Entscheidungsverhalten / Prios						
Zielerreichung (Abteilung)						

Ergänzende Anforderungen an Mitarbeiter der Fachlaufbahn (Spezialisten):

Kriterien	1	2	3	4	5	Kommentar / Beispiel
Erkennen von Innovationen						
Kreative Kunden-Beratung						
Interdisziplinäres Denken						
Umsetzung von Innovationen						
Projektmanagement						
Erfolgskontrolle						

1 = weit über Durchschnitt, 2 = wirklich gut, 3 = normal, 4 = erkennbare Lücken , 5 = Probleme, Grau = Anford.-Profil  
 Wird eingetragen: M = Selbstbeurteilung durch den Mitarbeiter, F = Beurteilung durch die Führungskraft

**Gesprächsergebnis:**

Der Mitarbeiter ist im derzeitigen Aufgabengebiet überfordert      Ja       Nein

Der Mitarbeiter ist auch für folgende Aufgabe(n) geeignet bzw. wünscht Veränderung:

---

Zielformulierungen für die nächsten 12 Monate:

(1. Stärken weiter verstärken, 2. Schwächen abbauen/vermeiden)

---



---



---



---



---

Notwendige Rahmenbedingungen zur Zielerreichung (z.B. Schulungen usw.):

---



---

Der Mitarbeiter erhält den Gesprächsbogen auf Wunsch 2 Tage zur Einsicht.

Ich bin mit dem Gesprächsergebnis

einverstanden

nicht einverstanden, weil \_\_\_\_\_

nicht einverstanden und möchte, dass unter Hinzuziehung von \_\_\_\_\_  
 innerhalb von zwei Wochen ein weiteres Gespräch stattfindet.

\_\_\_\_\_  
 Datum

\_\_\_\_\_  
 Unterschrift Führungskraft

\_\_\_\_\_  
 Unterschrift Mitarbeiter

## Arbeitshilfe für das Mitarbeiter-Gespräch

<b>Ziele</b>	- Klärung der Ist-Situation und der bisherigen Zielerreichung, d.h. - Abgleich von Fremdbild (Sichtweise Führungskraft) und Eigenbild (Sichtweise Mitarbeiter) - Erkennen und Nutzen von Verbesserungspotentialen - Erarbeitung neuer persönlicher Ziele bzgl. unternehmensspezifischer bzw. abteilungsspezifischer Belange und damit Gestaltung von gemeinsamer Zukunft
<b>Spielregeln</b>	- Durchführung des Gespräches mindestens 1 Woche vor Ende der Probezeit bei neuen Mitarbeitern - Mindestens 1 Gespräch pro Jahr bei fest angestellten Mitarbeitern und freien Mitarbeitern - Das Gespräch wird mind. 2 Wochen vorher angekündigt, damit sich beide gut vorbereiten können - Das Gespräch findet im Normalfall „unter 4 Augen“ in einem neutralen Raum mit gleichberechtigter Sitzordnung statt und dauert in der Regel ca. 1 Stunde, bei Bedarf auch deutlich länger. - Ohne Vorbereitung und vollständige Selbsteinschätzung des Mitarbeiters findet kein (!) Gespräch statt - Der Ablauf des Gespräches wird jedes Mal von der Führungskraft kurz erklärt - Es beginnt immer der Mitarbeiter mit seiner Sicht der Dinge zu allen (!) Themen und Kriterien - Der Wert 3 entspricht 100 % und ist o.k. Es sind Zwischenwerte in 0,5er-Stufen möglich - Wer keine Weiterentwicklung/Weiterbildung betrieben hat bekommt den Wert 4 - Wer keine Verbesserungsvorschläge gemacht hat bekommt den Wert 5 - Die Länge der Zugehörigkeit zur Organisation spielt künftig keine Rolle - Die Differenz zwischen Eigen- und Fremdbild zeigt den Handlungsbedarf auf
<b>Beurteilungskriterien</b>	- Klären Sie immer wieder das Verständnis um die einzelnen Themen und Kriterien - Verglichen wird immer mit dem Anforderungsprofil und nie mit anderen Mitarbeitern - Beurteilt wird nicht das Bemühen sondern immer nur das tatsächlich erzielte Ergebnis - Füllen Sie die Spalte „Kommentar/Beispiel“ möglichst immer aus, damit Sie im Gespräch entsprechend argumentieren können. Je größer die Abweichung vom Anforderungsprofil, desto mehr und bessere Argumente und Beispiele sind erforderlich - Nur wenn Sie die volle Bandbreite (inkl. Zwischenwerten) bei Ihrer Einschätzung nutzen, zeigen Sie die Verbesserungsmöglichkeiten deutlich auf - dies gilt auch für die eigene Einschätzung
<b>Erkenntnis</b>	- Je besser die Vorbereitung auf beiden Seiten, desto besser das Gespräch

## Begriffserläuterungen

### Eigeninitiative / Engagement

Der Wille und die Fähigkeit, selbständig eine gute Arbeit zu erbringen.

### Arbeitssystematik / Methodenkompetenz

Die Fähigkeit, die eigene Arbeitsweise zu optimieren, Fehler zu reduzieren, Arbeitsmittel rationell einzusetzen und Erfahrungen weiter zu geben.

### Weiterbildung / Weiterentwicklung

Die kontinuierliche Weiterentwicklung von Fähigkeiten bzgl. Aufgaben, Methoden und Verhaltensweisen.

### Übernahme von Verantwortung

Das Bewusstsein und die Fähigkeit, jederzeit Verantwortung für das eigene Tun und Handeln zu übernehmen.

### Flexibilität

Bewegliches und angemessenes Reagieren auf neue und/oder unerwartete (zeitliche) Anforderungen.

### KVP-Beiträge / Kreativität

Die Fähigkeit, auch außerhalb eingefahrener Wege nach Lösungen und Verbesserungsvorschlägen zu suchen.

### Zusammenarbeit / Informations-Weitergabe

Die Fähigkeit, mit Kollegen, Mitarbeitern, Führungskräften und Externen im übergeordneten Firmeninteresse optimal zusammen zu arbeiten

### Arbeitsergebnisse (täglich)

Die Anzahl von „verkaufbaren“ Leistungseinheiten/Zeit bei Einhaltung qualitativer und terminlicher Forderungen.

### Persönlich Zielerreichung (jährlich)

Erreichen der eigenen Ziele, Unterstützung beim Erreichen der Abteilungsziele.

## Mögliche Fragen zu den einzelnen Begriffen

- Wie reagiert der Mitarbeiter (MA) auf die Anforderungen der Aufgabe?
- Wie selbständig setzt sich der Mitarbeiter für diese Aufgaben ein?
- Wie sehr ergreift der Mitarbeiter auch eigenständig Initiativen?

- Wie verbessert der Mitarbeiter die Produktivität seiner Arbeit?
- Wie gut lernt der Mitarbeiter aus eigenen und fremden Fehlern?
- Wie rationell geht der Mitarbeiter mit den Ressourcen (Mitteln) um?
- Wie gut gibt der Mitarbeiter seine Erfahrungen weiter?

- Welches Wissen benötigt der Mitarbeiter für seine gegenwärtigen / zukünftigen Aufgaben? Wie gut kümmert er sich darum?
- Wie setzt er sich für die Erweiterung seiner Fähigkeiten ein?

- Wie sehr ist sich der Mitarbeiter seiner Verantwortung bewusst?
- In welchen Situationen hat der MA zusätzliche Verantwortung übernommen? Wie sehr denkt und handelt er zum Wohle aller?

- Welche Anforderungen waren im Arbeitsbereich des Mitarbeiters neu oder unerwartet? Wie hat sich der Mitarbeiter darauf eingestellt?
- Welche zeitlichen Anforderungen waren / sind erforderlich?

- Welche Ideen/Anregungen sind in letzter Zeit vom MA gekommen?
- Wie sinnvoll und kreativ waren diese Ideen/Anregungen?
- Wie intensiv hat sich der MA selbst um die Umsetzung gekümmert?
- Was konkret wurde verbessert?

- Wie geht der Mitarbeiter mit anderen Menschen um?
- Wie bringt er sich ein, ohne sich und seine Ideen dabei aufzugeben?
- Wie bereitwillig und umfassend gibt der MA Informationen weiter?
- Wie intensiv lebt er das interne Kunden-Lieferanten-Verhältnis?

- Wie ist das tägliche Arbeitsergebnis des Mitarbeiters?
- Wie kann das Ergebnis zum Durchschnitt eingestuft werden?
- Hält der Mitarbeiter qualitative und terminliche Forderungen ein?

- Was sind die Ziele im Aufgabenbereich des Mitarbeiters?
- Wieweit kennt er diese Ziele und identifiziert sich damit?
- Wie beharrlich verfolgt der MA seine eigenen Ziele?

## Zusätzliche Begriffe bei Mitarbeitern mit Führungsverantwortung

### Mitarbeiterführung / Mitarbeiterförderung

Zielbildung und Übertragen von Aufgaben und Befugnissen sowie Verfolgen und Rückmelden von Ergebnissen.

Fördern und Fordern der Stärken sowie Abbauen der Schwächen durch geeignete Hilfestellungen und Einräumen von Zeit für Lernerfahrungen.

- Wie klar werden Aufgaben und nötige Befugnisse übertragen?
- Wie wird dabei die Eignung der Mitarbeiter berücksichtigt?
- Wie wird Rückmeldung über Ergebnisse gegeben?
- Wie wird auf Mitarbeiter eingegangen?
- Wie gut sind die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter bekannt?
- Was wird zur Förderung der Mitarbeiter getan?
- Wie werden Anregungen zur Weiterentwicklung gegeben?
- Wie werden Mitarbeiter für Förderungsaktivitäten freigestellt?
- Wie werden Situationen geschaffen, in denen sich die MA entwickeln können?

### Organisationsentwicklung

Zielgerichtetes und eignungsgerechtes Einsetzen aller Ressourcen (Mittel) sowie Schaffen optimaler Rahmenbedingungen.

- Wie werden die Rahmenbedingungen kontinuierlich optimiert?
- Wie systematisch werden Abläufe geplant und organisiert?
- Werden Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten eingesetzt?
- Wie gut werden Ressourcen eingesetzt und/oder beschafft?

### Problemlösung

Umgang mit kritischen Situation und Finden von wahren Ursachen und sog. WIN-WIN-Lösungen

- Wie ist das Verhalten in kritischen Situationen?
- Wie gut werden Symptome von wahren Ursachen unterschieden?
- Wie professionell werden kritische Situationen gelöst?
- Wie sehr wird für WIN-WIN-Lösungen gesorgt?

### Unternehmerisches Denken

Die Fähigkeit, die Dinge aus der Vogelperspektive bzw. von außen zu betrachten.

- Wie gut denkt/handelt die Führungskraft im ganzheitlichen Sinne?
- Wie sehr kann sich die Führungskraft z.B. in die Sichtweise eines Kunden, Bankers oder Lieferanten einfühlen?

### Entscheidungsverhalten / Prioritätenbildung

Das angemessene Treffen von Entscheidungen im Sinne des übergeordneten Ganzen.

- Wie eindeutig und ganzheitlich sind die Entscheidungen?
- Werden mögliche Konsequenzen von Entscheidungen berücksichtigt?
- Wie werden die Mitarbeiter in Entscheidungen eingebunden?
- Wie wirkungsvoll/nach welchen Kriterien werden Prioritäten gesetzt?

### Zielerreichung (Abteilung)

Festlegen, was in der Abteilung unter welchen Bedingungen bis wann erreicht werden soll (Zielbildung) und Vergleichen der Ergebnisse mit den Zielen.

- Wie wird für eindeutige Ziele und Messkriterien gesorgt?
- Wie systematisch werden Ziele und Ergebnisse verglichen?
- Wie verständnisvoll und verstärkend sind die Rückmeldungen?
- Wie groß ist die Fähigkeit zu offener aber hilfreicher Kritik?

---

## Zusätzliche Begriffe bei Mitarbeitern in der Fachlaufbahn

### Erkennen von Innovationen

Die Ideen, mit denen wir die größten Probleme unserer Zielgruppe lösen

- Wie gut erkennt der Mitarbeiter die Chancen in Visionen?
- Wie setzt er Visionen in konkrete machbare Ideen um?
- Wie verhindert er die Demontage von neuen Ideen?

### Kreative Kunden-Beratung

Nicht nur das tun, was der interne oder externe Kunde will, sondern auch bessere Alternativen anbieten

- Wie schafft es der Mitarbeiter, dem internen und externen Kunden eine noch bessere Lösung anzubieten?
- Wie begeistert er den int./ext. Kunden für seine Ideen?

### Interdisziplinäres Denken

Das zusammenbringen von Ideen aus unterschiedlichsten Disziplinen auf ein letztendlich höheres Ergebnisniveau

- Wie gut kann der Mitarbeiter interdisziplinär und vernetzt denken?
- Wie kommt er zu einer optimalen Lösung?
- Mit welchen Methoden überprüft er die Machbarkeit der Lösung?

### Umsetzung von Innovationen

Die für den Kunden Nutzen bringende Umsetzung neuer Ideen

- Wie gut kann der Mitarbeiter neue Ideen in die Praxis umsetzen?
- Wie schafft er es, konsequent am Ball zu bleiben?
- Wie weist er den nachhaltigen Nutzen für den Kunden nach?

### Projektmanagement

Die Methoden und Techniken zur erfolgreichen Umsetzung von Projekten

- Wie gut beherrscht der Mitarbeiter die Projektmanagementmethoden?
- Wie stellt er Termin-, Qualitäts- und Kosteneinhaltung sicher?
- Wie gut führt er das Projektteam?

### Erfolgskontrolle

Festlegen, was unter welchen Bedingungen bis wann erreicht werden soll (Zielbildung) und Vergleichen der Ergebnisse mit den Zielen.

- Wie sorgt der Mitarbeiter für eindeutige Ziele und Messkriterien?
- Wie systematisch vergleicht er Ziele und Ergebnisse?
- Wie verständnisvoll und verstärkend sind seine Rückmeldungen?
- Wie sehr ist er zu offener aber hilfreicher Kritik in der Lage?

<p><b>Achtung:</b> Diese Texte sind weder gut noch schlecht, richtig oder falsch, sondern nur Beispiele.</p>
--